Dynamiques des Conflits Interpersonnels : une Application aux Organisations Sociales et Médico-Sociales

Adama Ndiaye

▶ **To cite this version:**

Adama Ndiaye. Dynamiques des Conflits Interpersonnels : une Application aux Organisations Sociales et Médico-Sociales. Sciences de l'Homme et Société. Université de Tours, 2013. Français. ⟨NNT : ⟩. ⟨tel-03583554⟩

HAL Id: tel-03583554

https://hal.science/tel-03583554v1

Submitted on 21 Feb 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HAL Authorization

UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE « Sciences de l'Homme et de la Société »

(VALLOREM – E.A. 6296)

THÈSE présentée par :

Adama NDIAYE

soutenue le : 27 juin 2013

pour obtenir le grade de : Docteur de l'université François – Rabelais de Tours

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

DYNAMIQUES DES CONFLITS INTERPERSONNELS : UNE APPLICATION AUX ORGANISATIONS SOCIALES ET MÉDICO-SOCIALES

THÈSE dirigée par :

Madame ABRAHAM Jocelyne	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais de Tours

RAPPORTEURS :

Madame CHANUT Véronique	Professeur des universités, Université de Paris II Panthéon-Assas
Monsieur GRIMAND Amaury	Professeur des universités, Université de Poitiers

---

JURY :

Madame ABRAHAM Jocelyne	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais de Tours
Monsieur BRILLET Franck	Professeur des universités, Université François-Rabelais, Tours
Madame CHANUT Véronique	Professeur des universités, Université de Paris II Panthéon-Assas
Monsieur GRIMAND Amaury	Professeur des universités, Université de Poitiers

L’université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l’auteur.

La perfection est atteinte, non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter,
mais lorsqu'il n'y a plus rien à retirer.

Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)

Remerciements

Une thèse sollicite le concours de nombreuses personnes. Je profite de cette occasion pour leur témoigner toute ma gratitude.

Madame Jocelyne Abraham. Je lui témoigne toute ma reconnaissance de m'avoir accepté à ses côtés. Elle a toujours été là. Elle a su me transmettre la rigueur nécessaire à des études doctorales. Elle a su me donner toute la latitude nécessaire pour explorer, se questionner et surtout élaguer au fur et à mesure de mon avancement. Elle a toujours été un pilier sans faille dans mes périodes de doutes et au moment des corrections. Toute ma gratitude et ma reconnaissance lui vont tout droit.

Je remercie Monsieur le Professeur Franck Brillet de faire partie de ce Jury. Je lui suis reconnaissant de prendre du temps pour évaluer cette recherche et d'y apporter un regard externe. Ses remarques, lors d'une présentation en 2012, m'ont permis d'approfondir davantage cette recherche. Son dynamisme et sa bienveillance sont une source de motivation, et je n'ose exprimer le plaisir de savoir qu'il évalue ce travail.

Je remercie profondément Monsieur le Professeur Amaury Grimand pour l'honneur qu'il me fait d'être rapporteur de ce travail doctoral. Il a eu une grande influence dans la compréhension du phénomène observé et par conséquent dans l'issue de ce travail. Par sa rigueur et sa finesse d'analyse, il a éclairé plusieurs zones d'ombre que je n'arrivais pas à comprendre. Il m'a ouvert des voies que je n'aurais imaginées possible.

Je tiens à remercier sincèrement Madame le Professeur Véronique Chanut du privilège de sa présence en tant que rapporteur dans ce Jury de thèse. J'espère que l'angle choisi pour expliquer mon travail parviendra à la convaincre.

Je remercie Monsieur le Professeur Daniel Leroy, merci de m'avoir donné l'opportunité durant l'entretien de Master 2 Recherche et d'obtenir la bourse doctorale. Vous avez toujours cru en moi et je vous en suis reconnaissant.

Je remercie Madame le Professeur Frédérique Chédotel. C'était toujours un plaisir d'avoir des échanges. Nos principaux échanges ont toujours été constructifs. Je lui suis reconnaissant de

l’intérêt mutuel sur l’étude des conflits.

Je tiens à remercier Monsieur Laurent Pujol de m’avoir transmis cette passion de la recherche. Ses encadrements en Master 1 et en Master 2 ont été un tremplin pour la recherche. Merci de m’avoir donné cette ferveur.

Je remercie Madame Nathalie Gigaud pour sa confiance sur mes travaux et du temps consacré. Je remercie également Madame Jouvet. Par sa finesse d’analyse, elle m’a donné les clefs pour percer davantage l’univers des organisations sociales et médico-sociales. Elle m’a ouvert un terrain difficilement accessible et m’a encouragé à poursuivre dans mes recherches.

Je tiens à remercier l’ensemble des enseignants chercheurs de l’IAE de Tours. Les années passées à Vallorem et les différentes réunions de laboratoire ont constitué une expérience enrichissante et ont permis l’avancement de ce travail. Je tiens à remercier les personnes suivantes pendant ces années de thèse :

Annabelle, ton écoute et ta présence durant mes premières années de thèse ont été importantes. Elise, merci pour les corrections et ton regard pertinent par rapport à mon travail. Arnaud, merci pour tes encouragements. Sylvie, comme une grande sœur, tu as toujours su me mettre dans de bonnes dispositions avec des conseils avisés. Julie, merci pour les moments récréatifs « pingpong » et la pertinence de tes remarques. Denis, merci pour tes encouragements. Régis, merci pour tes remarques après ma première présentation. Mr Zoukoua, merci pour vos remarques et vos conseils avisés sur le sujet de ma thèse. Mme Des Garets, merci pour votre écoute, vos conseils et les heures de covoiturage. Mr Harfouche, merci pour les multiples échanges. Romaric, mon copilote, merci pour les différents échanges, les moments gastronomiques et les fous rires. Carole, ton sens aigu des choses de la vie m’a toujours plu. Djibril, que de bons souvenirs ensemble, tu es toujours resté le même pendant ces années. Tu as toujours été là et tu as toujours cru en moi. Tu es un modèle et reste un « best friend ». Mariem, la spécialiste de la décision stratégique, j’ai toujours aimé ta phrase : « Adama je vais mourir avec cette thèse ». Fauza, merci pour ta confiance à mon égard. Mangalam et Mariama, merci pour votre soutien infaillible. Karine, ma marraine, tu n’as jamais cessé de m’encourager. Fatou, toujours de bonne humeur, tu n’hésites jamais à passer au labo pour m’encourager. Florence, toujours cette joie de vivre et cette empathie. Aristide, le fameux doctorant sur l’improvisation, merci pour ton regard et tes remarques. Suzanne et la

méthode quantitative, merci pour les moments passés avec toi. Franck, toujours un plaisir d'échanger avec toi et je serai heureux d'assister à la finalisation de ton travail doctoral. Grégoire, toujours dynamique et prêt à aider, merci pour ta joie de vivre. Fabrice, merci pour votre disponibilité. Nadège, merci pour votre gentillesse. Toujours là pour nous faciliter la tâche au moment des inscriptions. Delphine, merci pour vos encouragements. Ah Patricia, merci pour vos encouragements, vos gâteaux, vos chocolats et votre bonne humeur. Prescilla, merci pour vos encouragements. Jean et Monique, deux bénévoles de cœur. Merci pour votre amitié. Vanessa et Thomas, vous avez toujours été là pour m'encourager. Merci de votre confiance. Aissatou, merci pour ta disponibilité et ton écoute. Florent, avec le new management public, un délice de discuter avec toi. Laila, toujours un plaisir d'échanger avec toi. Sako, merci de ta disponibilité. Souad et le positionnement épistémologique, que de souvenirs. Kitzy, merci de ton amitié. Sarah et Flavien, merci de votre soutien et de votre amitié. Patricia, merci pour ton amitié. Odile et Massi, deux compagnons depuis la licence. Que de bons souvenirs à l'IUP Charles Gide. Vous avez toujours cru en moi et vous n'avez jamais cessé de m'encourager. Merci pour votre fidélité sans faille.

Il y a ceux qui on cru en un potentiel et qu'on aimerait jamais décevoir. Madame Talla et Monsieur Talla. Vous m'avez toujours encouragé à continuer dans mon dynamisme. Merci de votre apport.

Merci à Ousmane et à Diakhère. Depuis ma première année universitaire, vous avez toujours été là. Vous avez toujours su me mettre dans de bonnes dispositions. De loin ou de près, vous avez toujours cru en moi et je ne vous décevrai pas.

Aladji, Codé, Baye, Fatou, en ces moments mes pensées vous vont tout droit. Vous avez vu le petit Adama qui a fait son bonhomme de chemin. Merci pour toute la confiance.

Papa, Maman, deux êtres qui me sont chers. On ne sait jamais par où commencer quand on s'adresse à ses parents. Papa, le médecin qui m'a transmis la rigueur. Vous avez toujours voulu que je fasse une thèse. Ce n'était pas difficile car j'avais toujours en tête cette citation : « *l'ambition individuelle est une passion enfantine* ». Maman, une enseignante qui m'a transmis cette passion. Ma maitresse à l'école primaire. Vous avez toujours voulu que j'y arrive par mon audace, mon endurance et mon mérite. Merci pour tout…

Dynamiques des conflits interpersonnels : une application aux organisations sociales et médico-sociales

Adama NDIAYE

Résumé

« Comment créer des équipes cohérentes unies et d'accord sur les buts à mettre en œuvre, alors que les attentes particulières sont différentes et que l'individualisme est une des valeurs dominantes au sein de notre société » (Louart, 1991 :75). Cette affirmation constitue une problématique de l'existence humaine, plaçant de facto le conflit interpersonnel au cœur des relations humaines. Le conflit interpersonnel, sous sa forme dyadique, reste endémique et inévitable (Chédotel, 2004 ; Ketzbom, 1989 ; Sinclair, 1992 ; Tjosvold, 1988). Il est le type de conflit le plus dominant, le plus prégnant ou qui suscite les effets destructeurs les plus significatifs. Il ne demeure pas statique. Il est soumis à des phases logiques en temps de maturation, d'expression des parties prenantes et de régulation (Bareil et Savoie, 2010).

Dans cette recherche, nous cherchons à comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels dans les OSMS et leurs pilotages. Ce qui constitue la problématique générale de cette thèse.

Pour répondre à notre problématique, nous mobilisons une méthodologie qualitative par études de cas (Yin, 2003). Le secteur social et médico-social constitue le périmètre empirique de cette thèse. Dans cette optique, les dynamiques des conflits interpersonnels de la Reposance, des Restos du cœur et de l'IME Malécot vont être analysées.

Trois niveaux d'analyse vont faire l'objet de notre étude. Tout d'abord, la mise en évidence des conditions qui font qu'un conflit interpersonnel sera constructif ou destructeur. Ensuite, nous identifions les leviers de régulation d'un conflit constructif. Enfin, les études de cas et leur confrontation au cadre conceptuel vont nous permettre de comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels ainsi que leurs pilotages.

Mots clés : Conflits interpersonnels, organisations sociales et médico-sociales, dynamiques

Interpersonal conflicts dynamics: An application to social organizations and medico-social organizations

Adama NDIAYE

Abstract

« *How to create cohesive and united teams and which agree on the goals they want to put into practice while their expectations are different and given that individualism is one of the most dominant values in our society* » (Louart 1991: 75). This assertion constitutes a problem of human existence, hence, placing de facto conflict in the heart of human relationships. Interpersonal conflict, in its dyadic form, remains endemic and unavoidable (Chédotel, 2004; Ketzsbom, 1989; Sinclair, 1992; Tjosvold, 1988). It is the most prevailing type of conflict, the most considerable and which arouses the most significant destructive effects. It does not remain static. It is subject to logical phases of the maturation time, and to the expression of stakeholders parties and regulators (Bareil et Savoie, 2010).

In this research we seek to understand the dynamics of interpersonal conflicts are in the OSMS and their piloting which constitutes the major problematic of this thesis.

To give answer to this problematic, we mobilize a qualitative methodology by case studies (Yin, 2003). The social and medico-social sector constitutes the empirical perimeter of this thesis. In this context, the dynamics of interpersonal conflicts of Reposance, Restos du Coeur and IME Malécot will be analysed.

Three levels of analysis will be the subject of our study. At first, highlighting the conditions that make an interpersonal construct or on the other hand, destructive. Then, we identify their control means by testing them over a construct conflict. Finally, case studies and their comparison with the conceptual framework will allow us to understand the dynamics of interpersonal conflicts and their piloting as well.

Key words: interpersonal conflicts, social and medico-social organisations, dynamics

Sommaire

Remerciements 10

Sommaire 18

Introduction Générale 21

Première Partie : Les conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales 36

Chapitre 1. L'approche contextuelle : le secteur social et médico-social 39

Chapitre 2 : L'approche conceptuelle du conflit interpersonnel 65

Chapitre 3 : L'approche théorique des dynamiques des conflits interpersonnels 91

Deuxième partie : Méthodologie 117

Chapitre 4 : De la problématique à la modélisation 118

Chapitre 5 : L'approche empirique 136

Troisième partie : Etude de cas de dynamiques des conflits interpersonnels 177

Chapitre 6 : Les organisations sociales et médico-sociales comme périmètre empirique de la recherche 178

Chapitre 7 : Analyse critique des conflits interpersonnels au sein des OSMS 225

Conclusion Générale 250

Bibliographie 264

Table des matières 301

Annexes 307

Liste des tableaux 318

Liste des figures 321

Liste des encadrés 322

Introduction Générale

« *Travailler ensemble, c'est se frotter à la différence des autres* »
Marsan (2005)

« *S'affirmer différent parmi ses semblables* » (Loubat, 2006). Cette affirmation constitue une problématique paradoxale de l'existence, plaçant de facto le conflit au cœur des relations humaines. L'espoir de vivre sans conflit est mince. Le conflit a toujours existé que ce soit entre pays, régions, groupes, individus. L'existence de certains aspects fondamentaux constitue la preuve du caractère inéluctable du conflit : les guerres de territoires et de statuts, les stratégies de pouvoir, la quête de reconnaissance, l'attachement affectif et la culture de l'égo. Etre social par excellence, l'être humain n'aurait donc guère de possibilités d'échapper aux conflits, mais il peut en revanche les anticiper, les arbitrer et les dépasser.

Pour François Perroux (1994), l'activité humaine va de pair avec la dialectique d'où la question de Pierre Louart (1991 : 75), « *comment créer des équipes cohérentes, unies d'accord sur les buts alors que les attentes particulières sont différentes et que l'individualisme est une des valeurs dominantes au sein de notre société ?* ». Ainsi, une organisation est une communauté d'action dont il faut assurer en permanence la pérennité. Non figée, elle reste tributaire des acteurs qui possèdent des trajectoires, des objectifs, des ressources, des cultures et des valeurs différentes (Abraham et Ndiaye, 2011).

Plusieurs études montrent que les managers passeraient la majeure partie de leur temps à gérer des conflits (Burns, 1954). Pour Kolb et Bartunek (1992), la grande majorité des conflits ne se manifestent pas de manière apparente, non à un niveau collectif mais interpersonnel (Diné, 2007). Ce qui rejoint les termes de Palazzoli (1984), pour qui les conflits sont à l'œuvre dans la pénombre des coulisses de l'organisation. Ce qui témoigne de la complexité relative à l'appréciation du conflit entre personne dans les organisations. Berould *et al.*, (1998) notent que cette « myriade de petits conflits » échappe à toute appréhension statistique. Furjot (1994) remarque qu'il s'agit d'un phénomène complexe et polymorphe. Une autre difficulté réside sur la non reconnaissance des conflits dans les organisations (Kolb et Bartunek, 1992). Cependant, le conflit occupe une place spécifique dans les organisations. Trois revues[1] sont explicitement consacrées aux conflits : Journal of Conflict Resolution créé en 1957, International Journal of Conflict Management créé en 1976 et Conflict Resolution Quarterly

1 Nous notons le *Journal of Conflict Resolution créé en 1957, International Journal of Conflict Management créé en 1976 et Conflict Resolution Quarterly créé en 1983.*

créé en 1983. Parmi les auteurs qui se sont intéressés aux conflits notons notamment, dans l'ordre chronologique, les travaux de : Schelling (1960), Pondy (1967), Fink (1968), Rhenman *et al.*, (1970), Robbins (1974), Thomas (1976), Deutsch (1977, 1990), Tjosvold et Johnson (1983), Van de Vliert (1984), Putnam et Poole (1987), Seguin et Chanlat (1988), De la Rochefordière (1990), Rondeau (1990), Foucher et Thomas (1991), Wall et Callister, (1995), Amason (1996), Jehn et Mannix (2001), Hartwick et Barki (2002), Jehn et Bendersky (2003), De Dreu et Bendersky (2005), De Dreu et Beersma (2005), Lefèvre *et al.*, (2006), De Dreu et Gelfand (2008), Bournois et Chanut (2010).

Les organisations fonctionnent grâce aux interactions quotidiennes des individus. Si cette interaction est importante entre les membres de l'organisation, elle semble toutefois délicate à obtenir. Pour Louart (1995), les équilibres observables sont souvent le résultat de compromis entre les acteurs et les logiques locales, à partir d'une action collective qui n'est jamais sans problème ni conflits. Ces conflits peuvent être abordés sous différents angles d'analyse : intrapsychique, entre individus, groupes ou organisations. Pour notre part, nous nous limitons aux conflits entre deux individus voire interpersonnels.

Un premier constat s'impose malgré l'abondante littérature sur le conflit interpersonnel. Il n'existe pas de définition claire et unanimement acceptée du conflit interpersonnel (Hartwick et Barki, 2002 ; Thomas, 1992b ; Wall et Callister, 1995). Beaucoup d'études empiriques proposent soit des définitions distinctes, soit en font l'économie. Cette confusion terminologique et conceptuelle est soulignée par Fink (1968 : 430) qui souhaite « *l'existence d'un langage cohérent pour discuter des phénomènes des conflits* ». Pour Thomas (1976), la difficulté de proposer une définition unanime du conflit interpersonnel s'explique par la pluralité des facteurs impliqués dans le conflit interpersonnel. Il met en avant le fait que la plupart des modèles proposés sont généralement simplistes en se polarisant sur une variable unique. Une autre difficulté réside également dans le fait que le conflit interpersonnel ne constitue pas un état stable, mais un processus que les protagonistes construisent progressivement. Ce processus se construit sur plusieurs dimensions. Hartwick et Barki (2002), dans leurs recherches sur la conceptualisation du conflit interpersonnel, tentent de mettre en lumière ces différentes dimensions à partir des définitions proposées dans la littérature.

Ils remarquent tout d'abord que la dimension cognitive est fréquemment associée au conflit interpersonnel. Il s'agit des représentations que les individus se font de la relation, de la perception par les protagonistes d'une divergence d'intérêts, besoins, valeurs, opinions, buts ou objectifs. La dimension comportementale est également relevée. Elle concerne les actes concrets de chaque partie. Il s'agit du débat, de l'argumentation, la compétition, les manœuvres politiques, l'agression, l'hostilité et la destruction. Hartwick et Barki (2002) précisent cependant que ces comportements ne sont pas « en soi » synonymes de conflits interpersonnels, mais que c'est seulement lorsque le comportement de l'une des parties interfère ou s'oppose dans l'atteinte des intérêts, objectifs ou buts de l'autre partie, que l'on peut considérer que le conflit interpersonnel existe. Enfin, la dimension affective est également fréquemment associée au conflit. Elle concerne les sentiments que les protagonistes éprouvent, par exemple, de la peur, de la jalousie, de la colère. Selon les auteurs, ces trois dimensions (cognitive, émotionnelle et comportementale) ont une importance variable. Dion (1986) met en évidence le caractère polysémique du conflit interpersonnel avec la récurrence de certaines notions[2]. Nous rapportons ici la définition que nous trouvons la plus complète du conflit interpersonnel. Elle figure dans la conceptualisation du conflit interpersonnel proposée par Hartwick et Barki (2002 : 57) : « *un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts* ».

Le conflit interpersonnel peut être perçu négativement comme une rupture issue des divergences, mais il peut être considéré aussi positivement comme un moment de dépassement de l'immobilisme par la rencontre, la recherche de solutions et de formes sociales nouvelles, c'est la richesse des contacts en contexte de diversité. C'est dans la richesse de cette ambivalence qu'il nous parait intéressant d'examiner les conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales.

2 La langue française nous offre une large palette de notions pour qualifier le conflit. Nous pouvons illustrer cette pluralité à travers les termes suivants: affrontement, antagonisme, combat, compétition, concurrence, contestation, controverse, débat, désaccord, différend, discorde, discussion, dispute, dissension, dissentiment, divergence, émulation, friction, heurt, incompatibilité, incompréhension, lutte, mésentente, opposition, polémique, querelle, rivalité.

L'organisation sociale et médico-sociale trouve sa légitimité dans une mission définie par les textes officiels et relevant des lois-cadres notamment de la loi du 2 janvier 2002[3] : « *l'organisation sociale et médico-sociale est une structure ou un ensemble organisé ayant pour mission d'accueillir, d'éduquer, d'accompagner, de soigner, de former et d'insérer des personnes et des groupes fragilisés par la vie et les événements, confrontés à des handicaps ou à des pathologies nécessitant des diapositifs appropriés sociaux et (ou) médico-sociaux, agissant directement ou indirectement pour le compte de l'État ou des collectivités, ou sous la responsabilité d'associations ou de fondations, et exerçant une mission d'intérêt général et de service public* ». À ce titre, l'organisation sociale et médico-sociale est confrontée à plusieurs logiques. Nous retenons la logique administrée qui s'exprime à travers la mission et la délégation de service public et le contrôle des dépenses publiques, la logique des métiers et des professions sociales qui présentent les cultures et les pratiques de ce secteur, mais aussi les professions et les territoires idéologiques, la logique de la territorialisation et de la planification qui met en évidence les schémas départementaux et les agences régionales de santé, la logique sociétale et de l'engagement social qui met en exergue les valeurs humaines et la logique de l'entreprise sociale tournée vers la démarche qualité et le marketing social. Ces différentes logiques sont parfois complémentaires ou antagonistes, représentatives d'identités et de cultures qui se sont structurées à l'épreuve du temps et de l'expérience.

L'organisation sociale et médico-sociale est marquée, dés l'origine par la présence de l'Église, des congrégations et des militants confessionnels. Elle remplit une « fonction hospitalière » qui consiste à venir en aide aux populations les plus désavantagées. On assiste à la naissance du « travail social » reposant sur quatre principes fondamentaux : l'idéologie de la charité qui subordonne l'aide aux pauvres à un devoir moral (Laforcade, 1997), la dénonciation des manquements de l'ordre « économique et politique ».

L'arrivée de la révolution industrielle génère le besoin de nouveaux contrôles de la part de l'Etat. La « paix sociale » ou la « santé publique » deviennent sa préoccupation. L'Etat devient acteur de régulation sociale et encourage l'assistance : la loi 1901. L'Etat oriente les organisations sociales et médico-sociales et le secteur progressivement s'institutionnalise et se professionnalise jusqu'à la fin de la seconde moitié du XXe. Il en découle une « bureaucratisation » marqué par une lourdeur des procédures, l'obsession du statut et de la

3 Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

soumission, ainsi qu'une « faible identité d'entreprise » au profit d'identités et de clivages catégoriels.

Dans les années 1980, l'organisation sociale et médico-sociale est marquée par l'ascendant « managérial » venu du privé avec son cortège de nouveaux dispositifs, outils de gestion et ingénieurs sociaux, devant apporter professionnalisme, rationalité et efficacité. Ce « choc culturel » va faire naitre deux logiques : une logique de rationalisation économique par l'utilisation parcimonieuse des subsides publics et dons collectifs, pour un meilleur rapport entre les sommes investies et la qualité du service ; et une logique de prestation de « service avant tout » qui place l'usager ou le bénéficiaire au centre du dispositif. Les usagers ou bénéficiaires deviennent des parties prenantes.

L'organisation sociale et médico-sociale a ses propres caractéristiques. Les dirigeants ne sont pas des entrepreneurs et ils ne partagent pas de bénéfices. L'organisation des carrières et des rémunérations est basée sur le modèle de la fonction publique. L'exigence de résultat ainsi que l'évaluation sont des notions nouvelles. L'organisation du travail est empirique, les fonctions de chacun pas toujours bien définies et la gestion des ressources humaines tarde à s'affirmer. Le choix de l'organisation sociale et médico-sociale s'explique par l'omniprésence de conflits interpersonnels générés par différents facteurs, dont la pluralité des catégories d'acteurs en présence et leur pluridisciplinarité, l'impérieuse nécessité d'un travail en équipe, la rareté des moyens associée à une obligation de résultat et à une nouvelle logique de performance. Ces trois facteurs combinés expliquent la récurrence de relations conflictuelles dans ce secteur, qui par conséquent devient propice à notre étude. En effet, les dirigeants de ces organisations sont en attente d'une meilleure compréhension des conflits quotidiens. Ils ont besoin de savoir les dysfonctionnements qu'ils observent et trouver els moyens de valoriser aux yeux des acteurs les aspects positifs de leur diversité, de réguler les relations et favoriser la recherche de solutions innovantes.

Face à ce positionnement complexe, les dirigeants de ce secteur doivent détenir cette capacité à dépasser l'ambivalence et trouver les moyens de valoriser aux yeux des acteurs les aspects positifs de leur diversité, de réguler les relations et favoriser la recherche de solutions innovantes.

L'objectif de ce travail doctoral est donc de comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales et leur pilotage. La **problématique générale** de la thèse est :

Dans les OSMS, quels sont les dynamiques des conflits interpersonnels et les leviers de régulation ?

Nous déclinons la problématique de la thèse en trois questions de recherche. Elles visent à mieux comprendre les liens entre la nature et les déterminants des conflits interpersonnels.

Question 1 : Quelles sont les conditions qui font qu'un conflit interpersonnel sera constructif ou destructeur ?

Question 2 : Quels sont les leviers de régulation qui rendent un conflit interpersonnel constructif ?

Question 3 : Les leviers de régulation sont-ils identiques eu égard à la nature du conflit interpersonnel en présence ?

Pour guider la lecture, en phase liminaire, nous présentons les intérêts théoriques de cette recherche, ses intérêts managériaux, la méthodologie de la recherche et l'architecture de la thèse.

- ***Les intérêts théoriques***

L'intérêt théorique de ce travail doctoral s'articule autour de plusieurs points. Tout d'abord, en abordant de manière explicite le conflit interpersonnel, nous souhaitons apporter une clarification conceptuelle et nous positionner par rapport au débat. À travers ce travail doctoral, nous souhaitons mettre en évidence les éléments clés qui permettent de comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels et leur pilotage dans les organisations sociales et médico-sociales.

Ensuite, l'adoption d'une vision dynamique nous permet de comprendre les dynamiques issues des conflits interpersonnels, peu traitées par la littérature (De Dreu et Beersma, 2005). Par dynamique, nous entendons l'évolution du conflit interpersonnel dans le temps. Nous défendons dans cette thèse une interaction entre les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel (leviers de régulation et typologie du conflit interpersonnel) et les mécanismes de l'approche configurationnelle (point d'entrée et interactions multiples). Dans cette optique, nous dépassons la majorité des études descriptives en adoptant une vision compréhensive des dynamiques des conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales.

Nous défendons dans cette thèse l'interaction entre la nature et les déterminantes des conflits interpersonnels, se réalisant à travers des mécanismes de régulation du conflit interpersonnel et de l'approche configurationnelle. Dans cette optique, nous dépassons la majorité des études descriptives en adoptant une vision compréhensive des dynamiques des conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales.

Enfin, nous privilégions la dimension processuelle et ne pas s'arrêter sur une liste de bonnes pratiques de résolution du conflit interpersonnel. Dans cette optique, nous mobilisons la théorie des phases de préoccupation pour mettre en évidence la dynamique des conflits interpersonnels. Elle nous permet de montrer les différentes phases de maturation et de digestion d'un conflit interpersonnel en partant du point de vue des parties prenantes et des questions concrètes qu'elles se posent telles que les enjeux, les retombées, les prises de risque et les ressources.

- ***Les intérêts managériaux***

Nous voyons, dans cette recherche, plusieurs intérêts managériaux. En premier lieu, notre thèse montre tout l'intérêt d'investir des organisations longtemps délaissées par les sciences de gestion. Les organisations sociales et médico-sociales ont, en effet, leurs spécificités structurelles et culturelles : forte pluridisciplinarité, système idéologique fort, dimension importante de l'affect, identités professionnelles marquées. Cependant, certaines de ces spécificités peuvent se rencontrer dans d'autres types d'organisations.

En deuxième lieu, notre recherche montre la nature des logiques internes des organisations sociales et médico-sociales : mission publique, politiques associatives, services destinés aux bénéficiaires et une faible maitrise de l'avenir. Nombre de ces établissements voient leur fonctionnement ponctué par des conflits interpersonnels qui peuvent altérer le climat institutionnel, détériorer le fonctionnement d'équipe, démotiver le personnel, générer un climat délétère, des tensions interpersonnelles, un malaise chronique voire menacer l'existence même de l'institution. D'une part, la dynamique collective de l'institution risque de s'enrayer par la multiplication de ces conflits interpersonnels qui portent préjudice à la santé de l'individu (souffrance psychologique, maladies psychosomatiques) et à la qualité de travail rendu à l'usager. D'autre part, ces conflits interpersonnels peuvent constituer un moyen pour ces organisations de devenir apprenantes.

En troisième lieu, l'étude des conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales peut permettre aux acteurs d'anticiper les modes de résolution des conflits interpersonnels, par l'usage de dispositifs de support ou d'outils de gestion.

- ***La méthodologie de la recherche***

La méthodologie de recherche de ce travail doctoral repose sur une approche qualitative. Elle nous permet de comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels et leur pilotage.

La stratégie d'accès au réel repose sur la méthode des cas (Yin, 2003). Elle nous permet de saisir en profondeur la complexité du concept de conflit interpersonnel en apportant des descriptions et des explications riches des processus (Miles et Huberman (2003). Dans une perspective longitudinale, la méthode des cas permet l'immersion en profondeur des organisations sociales et médico-sociales. Nous avons trois études de cas appréhendés à travers deux niveaux d'analyse : une dimension individuelle (parties prenantes des conflits interpersonnels) et une dimension organisationnelle (leviers de régulation et dynamiques).

L'échantillon de la recherche est constitué de trois cas : les restos du cœur, la Reposance et l'institut médico-éducatif situés dans le même territoire (Sarthe). D'une part, ces trois cas mettent en évidence un ancrage territorial commun. D'autre part, nous appréhendons en

parallèle leur genèse, les différentes logiques internes, le conflit interpersonnel et le pilotage des dynamiques y résultant.

Nous mobilisons différentes méthodes de collecte des données. La collecte des données s'est déroulée sur une période de 2 ans entre octobre 2009 et novembre 2012. Le recueil des données primaires s'appuie principalement sur des récits de pratiques. D'une part, nous avons réalisé 83 récits de pratiques auprès d'acteurs ayant vécu un conflit interpersonnel au sein de leur structure respective (bénévoles, direction, équipe médicale, chef de service et équipe éducative). Ces récits de pratiques nous ont permis de concourir à une diversité des représentations. D'une durée moyenne variant de 1h 05 à 1h 30, tous les récits de pratiques ont été enregistrés et retranscrits intégralement dans l'optique d'assurer une reconstitution fidèle. Afin de conserver l'anonymat, nous avons procédé à une codification des récits de pratiques et des verbatim en fonction des acteurs, de leur secteur d'activité d'appartenance, de la dénomination de la structure et du statut. Par ailleurs, nous avons complété les données primaires par de l'observation non participante. Elle nous a permis de recueillir des informations utiles pour notre objet de recherche. D'autre part, nous avons recueilli des données secondaires par l'intermédiaire des acteurs ou lors de nos phases d'observation (note de campagne, charte des bénévoles, article de presse, livret d'accueil, projet d'établissement, livret de compétence, projet d'intervention, projet secteur enfant, etc.).

- ***L'architecture de la thèse***

La figure 1 représente l'architecture de la thèse. La thèse est constituée de trois parties. **La première partie** porte sur les conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales. Elle est composée de trois chapitres.

Le premier chapitre présente le secteur social et médico-social. Il nous paraît indispensable de décrire l'univers des organisations sociales et médico-sociales à travers leurs **spécificités**, leur **management** et leur **ancrage juridique**. Il s'agit de mettre en évidence les **réalités quotidiennes** telles que les tensions identitaires, les différentes logiques et la prédominance de l'humain qui en font un terrain fertile pour l'étude des conflits interpersonnels.

Le deuxième chapitre porte sur le concept même de conflit interpersonnel. Il s'agit d'une cristallisation autour du concept de conflit interpersonnel. Nous nous interrogeons sur l'opportunité du concept appliqué au secteur social et médico-social et de la contribution à la gestion.

Le troisième chapitre apporte un éclairage théorique. Il présente la pertinence de certains courants théoriques susceptibles d'expliquer les conflits interpersonnels. Il présente le choix de chaque courant théorique, leur apport et leur limite pour la thèse.

La deuxième partie de la thèse présente la méthodologie. Elle est composée de deux chapitres.

Le quatrième chapitre présente la chronologie de recherche et le modèle de la recherche. D'une part, **la chronologie de la recherche** permet de retracer le parcours du chercheur, de rappeler l'objectif de la recherche, de présenter la problématique et les trois questions de recherche et de justifier le positionnement épistémologique. **D'autre part**, nous présentons **le modèle de recherche**. Nous traitons des éléments saillants tirés de la littérature sur le conflit interpersonnel. Nous présentons le modèle de la recherche sous forme d'un schéma. Il est composé de deux blocs principaux. Le premier bloc porte sur la nature des conflits interpersonnels (typologie des conflits interpersonnels et manifestation des conflits interpersonnels). Le second bloc porte sur les déterminants des conflits interpersonnels (dimension binaire des conflits interpersonnels et pilotage des conflits interpersonnels). Par ailleurs, nous précisons les parties prenantes et les facteurs contextuels.

Le cinquième chapitre présente la **méthodologie de la recherche.** Tout d'abord, nous présentons la **stratégie d'accès au réel**. Elle permet d'apporter des justifications par rapport aux choix d'une méthodologie qualitative, de mettre en évidence les spécificités d'une étude de cas, de choisir un niveau d'analyse et d'expliquer les prérequis lors de la sélection des cas. Ensuite, nous présentons **la collecte des données**. Elle nous permet de décrire les différentes étapes de la collecte : la phase exploratoire, la phase intensive et la phase de contrôle et de validation interne. Nous précisons l'ensemble des outils mobilisés lors de la collecte des données : les données primaires (récits de pratiques et observation non participantes) et les données secondaires (recueil documentaire). Enfin, nous abordons le traitement des données.

Il nous permet d'expliquer le processus de la codification et les différentes étapes de l'analyse, mais aussi de revenir sur la question de la validité et de la fiabilité de la recherche.

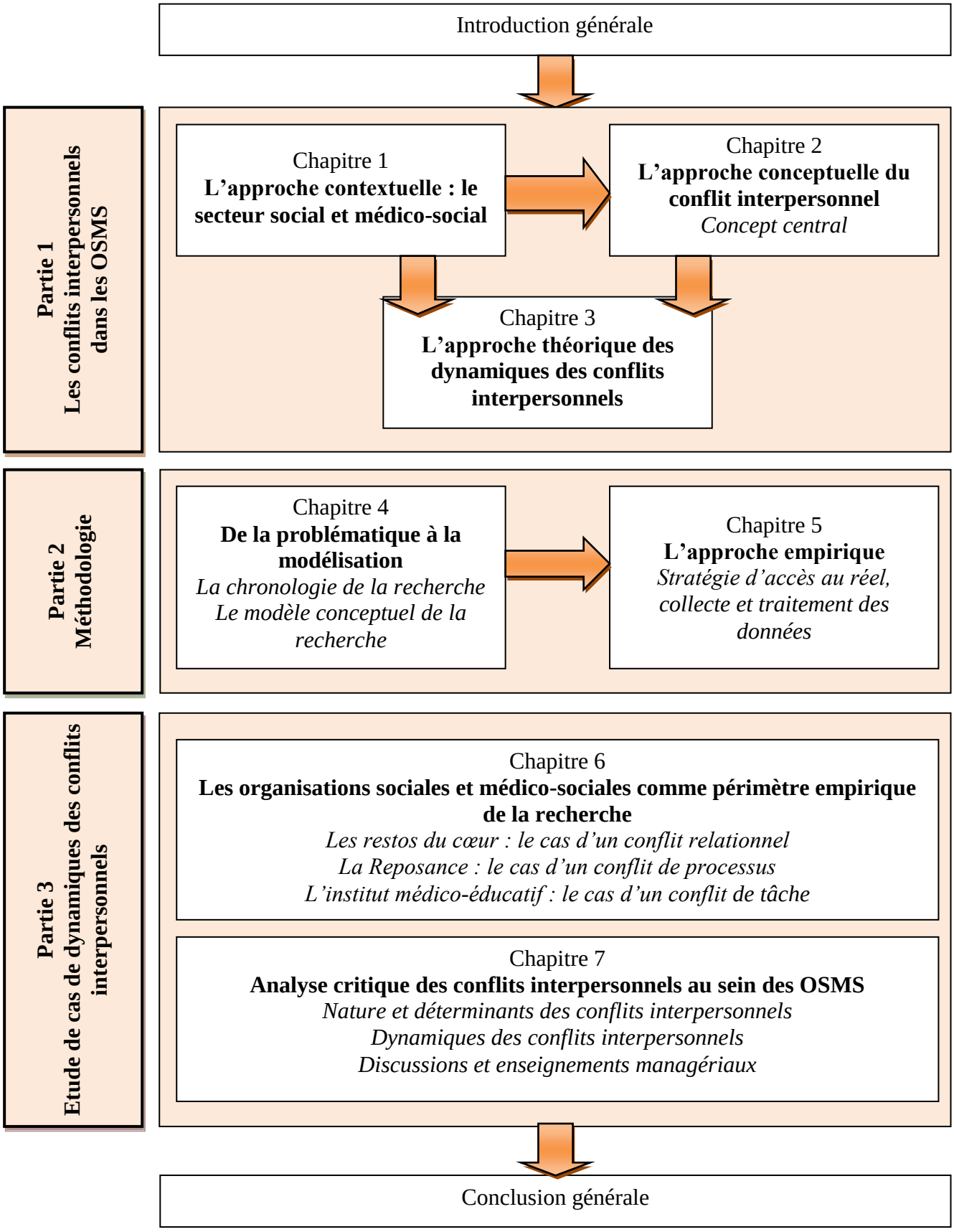
La troisième partie de la thèse porte sur l'étude de cas des dynamiques des conflits interpersonnels. Elle est composée de deux chapitres.

Le sixième chapitre présente les dynamiques des conflits interpersonnels des restos du cœur, de la Reposance et de l'institut médico-éducatif. Chaque étude de cas fait l'objet d'une typologie de conflit interpersonnel : les restos du cœur (conflit relationnel), la Reposance (conflit de processus) et l'institut médico-éducatif (conflit de tâche). La configuration des trois cas s'effectue par rapport aux principales composantes du modèle conceptuel de la recherche. Tout d'abord, nous présentons la structure en mettant en évidence la genèse et l'affrontement de logiques différentes. Ensuite, nous présentons les raisons de la manifestation du conflit interpersonnel, exposons la typologie du conflit interpersonnel et abordons la dimension binaire du conflit interpersonnel. Enfin, nous expliquons le pilotage du conflit interpersonnel (les modérateurs, l'instrumentalisation de gestion et la nature de la régulation).

Le septième chapitre porte sur une **analyse inter-cas**. Il permet de répondre à la problématique et aux trois questions de recherche. Tout d'abord, nous présentons les conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur. Ensuite, nous présentons les leviers de régulation d'un conflit constructif. Nous revenons sur la définition d'un conflit constructif. Enfin, nous revenons sur les leviers de régulation utilisés par rapport à la typologie du conflit interpersonnel en distinguant les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel (leviers de régulation et typologie du conflit interpersonnel) et les mécanismes de l'approche configurationnelle (point d'entrée et interactions multiples).

Les mots de conclusion résument les principaux apports théoriques, méthodologiques et managériaux de la thèse, ainsi que ses limites, et ouvrent les voies de futures recherches.

Figure 1 : Architecture de la thèse



Première partie

LES CONFLITS INTERPERSONNELS DANS LES ORGANISATIONS SOCIALES ET MEDICO-SOCIALES

Première Partie : Les conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales

Introduction de la première partie

« Le conflit est l'aiguillon de la pensée. Il attise l'observation et la mémoire. Il incite à l'invention. Il nous fait sortir de la passivité moutonnière et nous pousse à l'effort… Le conflit est la condition sine qua non de la réflexion et de l'ingéniosité »
(Dewey, 1930 : 300)

Les publications en gestion ont accordé une place croissante à la question du conflit dans les organisations (Fink, 1968 ; Foucher et Thomas, 1991 ; Hartwick & Barki, 2002 ; Kolb et Bartunek, 1992 ; Séguin et Chanlat, 1988 ; Thomas, 1976 ; Wall et Callister, 1995). Après avoir été largement occultée, cette réalité constitue maintenant un corps de connaissance relativement étendue qui s'inscrit parmi les sujets essentiels d'une formation de base en gestion (Rahim, 1981 ; Rondeau, 1990). Malgré cet intérêt dévolu à la question du conflit, l'entreprise demeure toujours le terrain privilégié des gestionnaires au détriment des organisations sociales et médico-sociales. Ces dernières sont devenues un terrain fertile puisque la théorie des conflits y a été peu appliquée et la multiplicité des acteurs en fait un secteur riche en conflits (Abraham et Ndiaye, 2011 ; Gacoin, 2002 ; Loubat, 1999 ; Lefèvre *et al.*, 2006).

Les conflits font partie de la vie des organisations (Thomas et Schmidt, 1976). Il ne faut donc pas se surprendre du nombre considérable d'articles et d'ouvrages sur les conflits (Bacharach et Lawler, 1981 ; Blake *et al.* (1964 ; Bomers et Peterson, 1982 ; Brown, 1983 ; Byrnes, 1986 ; Ruble et Cosier, 1982 ; Rahim, 1986 ; Pondy, 1967 ; Putnam et Poole, 1987 ; Rojot, 2006 ; Rondeau, 1990 ; Van de Vliert, 1984 ; Robbins, 1974 et Tjosvold et Johnson, 1983). De par son expression « multiforme », le conflit peut être abordé sous différents angles d'analyse : intrapsychique, entre individus, groupes ou organisations.

Malgré l'intérêt accord au conflit interpersonnel (Kolb et Bartunek, 1992), il n'existe pas de définition claire et unanimement acceptée. Cependant, le conflit interpersonnel implique plusieurs variables qui en font un phénomène complexe. Tout d'abord, une dimension cognitive qui met en évidence la perception des protagonistes d'une divergence d'intérêts, de besoin, de valeurs, d'opinions, de buts et d'objectifs. Ensuite, la dimension comportementale qui concerne les actes concrets de chaque partie tels que le débat, l'argumentation et la compétition. Enfin, la dimension affective qui porte sur les sentiments que les protagonistes éprouvent tels que la peur, la jalousie et la colère. Ces trois dimensions sont présentes dans des proportions variables et interagissent entre elles traduisant la nature statique ou dynamique des conflits interpersonnels.

La revue de littérature montre que la plupart des travaux ont cherché à décrire et à caractériser les conflits interpersonnels, traduisant de manière statique les réalités empiriques (Diné, 2007 ; Pruitt et Carnevale, 1993 ; De la Rochefordière, 1990). D'une part, la nature statique propose une analyse linéaire du conflit interpersonnel qui ne tient pas compte de l'interaction des parties et des conditions préalables. D'autre part, la nature statique insiste que sur la transaction entre les parties et ne promeut aucun dispositif de régulation. Or, le conflit interpersonnel est par essence un concept dynamique qui est soumis à des phases de digestion, de maturation et de rupture (Bareil et Savoie, 20010). C'est à cette dynamique des conflits interpersonnels au sein des organisations sociales et médico-sociales, que nous nous intéressons dans cette thèse.

Le but de cette première partie est de montrer l'intérêt de l'analyse dynamique des conflits interpersonnels. D'une part, nous entendons par dynamique l'évolution du conflit interpersonnel dans le temps et d'autre part, nous comptons mettre en évidence pour chaque phase du conflit interpersonnel les leviers de régulation ou dispositifs de supports utilisés, les parties prenantes concernées, les questions qu'elles se posent, les principaux enjeux, les ressources dont elles disposent et la dimension binaire (positive ou négative).

Le premier chapitre porte sur le secteur social et médico-social. Il nous paraît indispensable de décrire l'univers des organisations sociales et médico-sociales à travers leurs **spécificités**, leur **management** et leur **ancrage juridique**. Il s'agit de mettre en évidence les **réalités quotidiennes** telles que les tensions identitaires, les différentes logiques et la prédominance de l'humain qui en font un terrain fertile pour l'étude des conflits interpersonnels.

Le deuxième chapitre porte sur le concept même de conflit interpersonnel. Nous présentons tout d'abord l'hétérogénéité des approches conceptuelles du conflit. Ensuite, nous abordons notre objet de recherche : le conflit interpersonnel à travers sa définition, sa nature et ses dynamiques. Nous nous interrogeons sur l'opportunité de parler d'un tel concept dans le secteur social et médico-médico-social et de la contribution à la gestion.

Le troisième chapitre apporte un éclairage théorique et s'intéresse aux dynamiques des conflits interpersonnels. D'une part, nous mettons en évidence la pertinence de certains courants théoriques pour éclairer nos questions. D'autre part, nous mettons en évidence la dimension processuelle et le rôle des leviers de régulation par rapport à la nature du conflit interpersonnel.

Chapitre 1. L'approche contextuelle : le secteur social et médico-social

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 1 40

1.1. Spécificités des organisations sociales et médico-sociales 41

1.1.1. Les notions d'institution ou d'organisation sociale et médico-sociale 41

1.1.2. Les différentes logiques en présence dans des OSMS 42

1.1.3. La pluralité des acteurs et la diversité de leurs valeurs 45

1.2. Le management des organisations sociales et médico-sociales 47

1.2.1. Les fondements historiques des organisations sociales et médico-sociales 47

1.2.2. La prégnance de la culture managériale des organisations sociales et médico-sociales 50

1.2.3. Les ressources humaines au sein des organisations sociales et médico-sociales 52

1.3. Le cadre juridique des organisations sociales et médico-sociales 55

1.3.1. La Loi du 30 juin 1975 relative aux OSMS 56

1.3.2. La loi du 2 janvier 2002 de rénovation l'action sociale et médico-sociale 58

1.3.3. La loi relative à l'hôpital, aux patients, à la santé et aux territoires (HPST) 60

Conclusion du chapitre 1 63

Introduction du chapitre 1

Il est primordial de comprendre les spécificités du secteur social et médico-social. Le secteur social et médico-social s'est construit à travers plusieurs étapes, soit de manière très lisible sur plan structurel, soit de manière très lisible sur le plan structurel, soit de manière plus prégnante sur le plan culturel. On peut retenir quatre périodes de son histoire : la première période d'ordre **confessionnelle** (aide aux personnes démunies, absence d'identité d'entreprise, de définitions des fonctions et management conventuel), la deuxième période à orientation **médicale** (relations hiérarchiques mal définies, pouvoir clinique, prégnance du secret médical et management communautariste), la troisième période marquée par l'empreinte **administrative** (loi 1901, primauté d'identités et de corps de métiers, héritage bureaucratique, management vocationnel et charismatique) et la quatrième période d'ordre **entrepreneuriale** (rationalisation économique, logique de prestation de service, instrumentalisation d'outils de gestion et promotion de la gestion des ressources humaines).

Dans ce chapitre, nous procédons en trois temps. **En premier lieu**, il convient d'exposer les **spécificités** des organisations sociales et médico-sociales. Dans cette optique, il nous paraît judicieux de définir **le concept d'organisation sociale et médico-social**, de mettre en évidence les **différentes logiques d'action** et de présenter les **caractéristiques structurelles et culturelles** (1.1).

En deuxième lieu, nous présentons **le management** qui est devenu une préoccupation majeure au sein de ces organisations. Nous exposons les **fondements historiques** nécessaires pour comprendre la **préoccupation managériale** actuelle. Par la suite, nous présentons la prise en compte des **ressources humaines** et les **diverses parties prenantes** (1.2).

En troisième lieu, nous exposons le **cadre juridique** des organisations sociales et médico-sociales. Il est donc consacré à trois principales lois : la **loi du 30 juin 1975** relative aux OSMS, la **loi du 2 janvier 2002** rénovant l'action sociale et médico-sociale et la **loi du 21 juillet 2009** relative à l'hôpital, aux patients, à la santé et aux territoires (1.3).

1.1. Spécificités des organisations sociales et médico-sociales

Pour comprendre les spécificités des organisations sociales et médico-sociales, il nous parait important d'aborder trois principaux éléments. Tout d'abord, nous expliquons le passage de la notion d'institution à celle d'organisation sociale et médico-sociale Ensuite, nous exposons les différentes logiques en présence dans les organisations sociales et médico-sociales. Enfin, nous abordons la pluralité des acteurs et la diversité de leurs valeurs.

1.1.1. Les notions d'institution ou d'organisation sociale et médico-sociale

Le concept d'organisation sociale et médico-sociale a été proposé lors de la loi du 2 janvier relative à la rénovation des organisations sociales et médico-sociales. L'idée est de créer une certaine rupture en substituant le terme d'organisation à l'ancien terme « institution » (Lefèvre *et al.*, 2006).

La notion d'institution (du latin *instituere*), signifie établir et fonder. Elle concerne le niveau de l'État, du politique et de l'institutionnel. Elle ne peut être appliquée formellement à une organisation telle qu'un établissement, mais doit être réservée aux politiques et organes qui structurent le social et le médico-social et qui donnent naissance ou garantissent des institutions. L'institution est le niveau qui institue, garantit et contrôle ceux qui agissent ou œuvrent dans le champ social et médico-social. L'institution sociale et médico-sociale trouve ses origines avec la loi hospitalière du 31 décembre 1970. Elle hérite d'un double mouvement historique : d'une part, un socle hospitalier, d'autre part des formes d'actions sociale et médico-sociale autonomes. Il a fallu attendre cinq ans après la loi hospitalière du 31 décembre 1970 pour que les institutions sociales et médico-sociales fassent l'objet d'une loi spécifique : la loi du 30 juin 1975. Elle a permis à l'institution sociale et médico-sociale d'avoir de l'autonomie jusque là non dissociée d'une politique hospitalière. Cependant, l'institution diffère de l'organisation sociale et médico-sociale depuis la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale.

L'organisation sociale et médico-sociale est apparue avec la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale. L'organisation constitue un ensemble institué et constitué, agissant dans un but défini et ayant à sa disposition une pluralité de ressources et

de moyens. Cela suppose la présence d'une culture, de structures et d'acteurs. C'est un modèle de société, d'action collective et de conception de l'action organisée (Lefèvre *et al.*, 2006). L'organisation sociale et médico-sociale est soumise à une pluralité d'organisations et d'acteurs. Les logiques culturelles et professionnelles sont d'une extrême diversité. Elles représentent des intérêts publics ou privés associatifs, des catégories professionnelles et des métiers multiples qui contribuent à une grande atomisation du secteur et à l'expression de nombreuses sensibilités politiques, éthiques et culturelles. L'organisation sociale et médico-sociale trouve sa légitimité dans une mission définie par les textes officiels et relevant des lois-cadres notamment de la loi du 2 janvier 2002[4] :

> L'organisation sociale et médico-sociale est une structure ou un ensemble organisé ayant pour mission d'accueillir, d'éduquer, d'accompagner, de soigner, de former et d'insérer des personnes et des groupes fragilisés par la vie et les événements, confrontés à des handicaps ou à des pathologies nécessitant des dispositifs appropriés sociaux et (ou) médico-sociaux, agissant directement ou indirectement pour le compte de l'État ou des collectivités, ou sous la responsabilité d'associations ou de fondations, et exerçant une mission d'intérêt général et de service public.

1.1.2. Les différentes logiques en présence dans des OSMS

Elles peuvent nous permettre de comprendre comment les organisations sociales et médico-sociales structurent leurs discours et leurs pratiques. Elles sont représentatives d'identités et de cultures qui se sont structurées à l'épreuve du temps et de l'expérience. L'organisation sociale et médico-sociale est au carrefour de plusieurs logiques qui sont parfois complémentaires ou antagonistes, qui sont partagées par les acteurs et les équipes sur le terrain, plus ou moins perçues et intégrées par les environnements et les réseaux (Lefèvre et Mura, 2010). Il y a quatre logiques : **la logique administrée** (mission et délégation de service public, solidarité nationale, économie des coûts et contrôle des dépenses publiques), **la logique des métiers et des professions sociales** (culture et pratiques du secteur social et médico-social, professions et territoire idéologiques), **la logique de la territorialisation et de la planification** (décentralisation, schémas départementaux, création des agences régionales de santé), **la logique sociétale et de l'engagement social** (primat de la philosophie et des valeurs humaines, soubassement d'éthique chrétienne et d'engagement) **et la logique de l'entreprise sociale** (qualité des organisations, social de développement, marketing social).

4 Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Le tableau 1 présente les différentes logiques, leur provenance et leur manifestation

Tableau 1 : caractéristiques des différentes logiques

Logiques	Provenance	Manifestation	Impacts
Administrées	Administration	Mission et délégation de service public	Solidarité nationale, économie des coûts et contrôle des dépenses publiques
Métiers et professions sociales	Professionnalisation	Processus identitaire et socialisation professionnelle	Qualifications, représentations culturelles, territoires idéologiques, conceptuels et méthodologiques
Territorialisation et planification	Décentralisation et politiques sociales territoriales	Prise en compte des réalités géographiques, économiques, démographiques et culturelles d'un territoire	Schémas départementaux, Agence régionale de santé, continuité de la prise en charge
Sociétale et engagement social	Ordre éthique et politique	Primat de la philosophie et valeurs humaines	Soubassement d'éthique chrétienne et d'engagement
Entreprise sociale	Marketing social	Social développement	Capacité à penser, mettre en œuvre des politiques et des stratégies, qualité des organisations et compétence des acteurs

La logique administrée relève de l'administration. Dans cette logique, la mission et la délégation de service public priment sur toute autre caractéristique. La logique administrée

porte en son sein les notions de solidarité nationale, d'économie des coûts et du contrôle des dépenses publiques (Lefèvre *et al.*, 2006).

La logique des métiers et des professions sociales est apparue avec l'avènement de la professionnalisation (Beynier, 2006). Dans cette logique, la formation des acteurs est au coeur du processus identitaire et de la socialisation professionnelle (Abraham, 1998). Les professions marquent des territoires idéologiques, conceptuels et méthodologiques spécifiques liés à chaque qualification (Dubar et Tripier, 1998).

La logique de la territorialisation et de la planification est issue de la décentralisation et plus largement des politiques sociales territoriales. Elle intègre les réalités géographiques, économiques, démographiques et culturelles d'un territoire. Elle a permis de décloisonner le secteur social et médico-social par des schémas départementaux et par les Agences Régionales de Santé (Bauduret et Jaeger, 2005).

La logique sociétale et de l'engagement social relève de l'ordre éthique et politique. Elle est fondée sur le primat de la philosophie et des valeurs. Elle croise l'éthique de la personne humaine et celle de la citoyenneté dans l'action sociale et médico-sociale. Elle est très présente dans un nombre important d'associations d'action sociale et médico-sociale ayant un soubassement d'éthique chrétienne et d'engagement (Chauvière, 2004).

La logique de l'entreprise sociale est apparue dans les années quatre vingt dix avec les concepts du marketing social. Elle intègre une prospective et gestionnaire par l'intermédiaire du social développement. Elle induit une capacité à penser et à mettre en oeuvre des politiques et des stratégies. Elle accorde beaucoup d'importance à la qualité des organisations, à la place te à la compétence des acteurs (Abry, 2009).

Nous retenons de ce qui précède que d'une part, les logiques d'action sont représentatives d'identités et de cultures qui se sont structurées à l'épreuve du temps et de l'expérience, et que d'autre part elles obligent les organisations sociales et médico-sociales à s'adapter à des contraintes qui sollicitent leur responsabilité et leur compétence au quotidien.

1.1.3. La pluralité des acteurs et la diversité de leurs valeurs

Le secteur social et médico-social est géré et animé par une multiplicité d'acteurs (Lefèvre *et al.*, 2006). En premier lieu, nous répertorions les différents acteurs qui interviennent au sein des organisations sociales et médico-sociales : **le bénévole, le directeur, le chef de service, l'équipe médicale et l'équipe éducative**. En second lieu, nous décrivons leurs rôles respectifs lors des conflits interpersonnels.

Le bénévole est animé par une **logique militante** et **philosophique** reposant sur un don de soi. Il **s'engage volontairement** dans une quelconque action induisant un lien de subordination. Son action est marquée par un **don de temps** et de **compétences** réalisé gratuitement au service de l'intérêt général et dans un **cadre** hors familial et professionnel.

Le directeur est investi d'une mission primordiale. Il donne du **sens à l'action**. Il doit **conduire**, **tracer** le chemin dans l'environnement le plus adapté, **concevoir**, **mettre** en œuvre et **évaluer** une offre de service au bénéfice d'un public. Il occupe un **rôle de stratège**.

Le chef de service est **référent métier** avant tout. Il dispose d'un **pouvoir délégué** par la direction pour **manager** les équipes. Il a pour mission principale **l'encadrement** des équipes et la **coordination** des actions socio-éducatives auprès des usagers.

L'équipe médicale est composée d'aides médico-psychologiques, de psychomotriciens, de psychologues, d'infirmiers, de médecins, de psychiatres, de kinésithérapeutes, d'aides-soignantes, de psychomotriciens, d'orthophonistes, etc... Elle vise avant tout à **restaurer** ou à **préserver** l'autonomie des usagers ou bénéficiaires.

L'équipe éducative est composée de l'éducateur spécialisé, de l'animateur, de moniteurs-éducateurs, d'éducateurs de jeunes enfants, de coordinateurs, de consultants, de responsables de formation, de chargés d'insertion professionnelle et sociale, d'assistants sociaux, d'instituteurs, de coordonnateurs pédagogiques, etc... Elle côtoie chaque jour la souffrance et le mal de vivre des personnes. Elle fonde sa pratique sur la **relation** et la **parole.**

Chacun de ces acteurs ont des rôles différents dans les conflits interpersonnels. Comme nous le détaillons dans le tableau suivant (Tableau 2).

Tableau 2: Rôle des différents acteurs lors des conflits interpersonnels

Acteurs	Rôle lors des conflits interpersonnels	Auteurs
Bénévole	Il sert de **médiateur** lors des conflits interpersonnels. Il met en évidence ses compétences personnelles et de communication lors des conflits interpersonnels : altruisme, valeurs sociales, créativité, confiance en soi, communication, écoute attentive, empathie, etc.	Pujol (2010)
Directeur	La marge de manœuvre des acteurs est conditionnée par des régulations formelles. Elles sont constituées de règles, de procédures et de pratiques validées par le détenteur de l'autorité, en l'occurrence le directeur. Etant garant de l'évolution de sa structure, il **pilote** et **dénoue** les conflits interpersonnels.	Jaeger *et al* (2005)
Chef de service	Il doit assurer le bon fonctionnement des équipes et gérer les différentes tensions pouvant naitre au sein de l'organisation. Il est directement exposé aux conflits interpersonnels et se trouve à **mi-chemin** entre l'usager et le professionnel.	Lefèvre (2008)
Equipe médicale	Par son sens de l'écoute et de l'observation, son avis est déterminant pour bien jauger le climat au sein de la structure. Elle a une connaissance globale **de l'humain** grâce à leur **regard distancié et perspicace.**	Chavroche (1996)
Equipe éducative	Par sa vigilance, son attention, son écoute, sa disponibilité, sa patience, son sens de l'observation et sa capacité d'adaptation, elle se définit comme un **guide de référence** lors des conflits interpersonnels.	Rouzel (2004)

Retenons les acteurs : le bénévole, le directeur, le chef de service, l'équipe médicale et l'équipe éducative différent tant du point de vue de leur domaine d'intervention que de leurs valeurs et identités professionnelles. Ils ont des rôles bien déterminés dans les conflits interpersonnels.

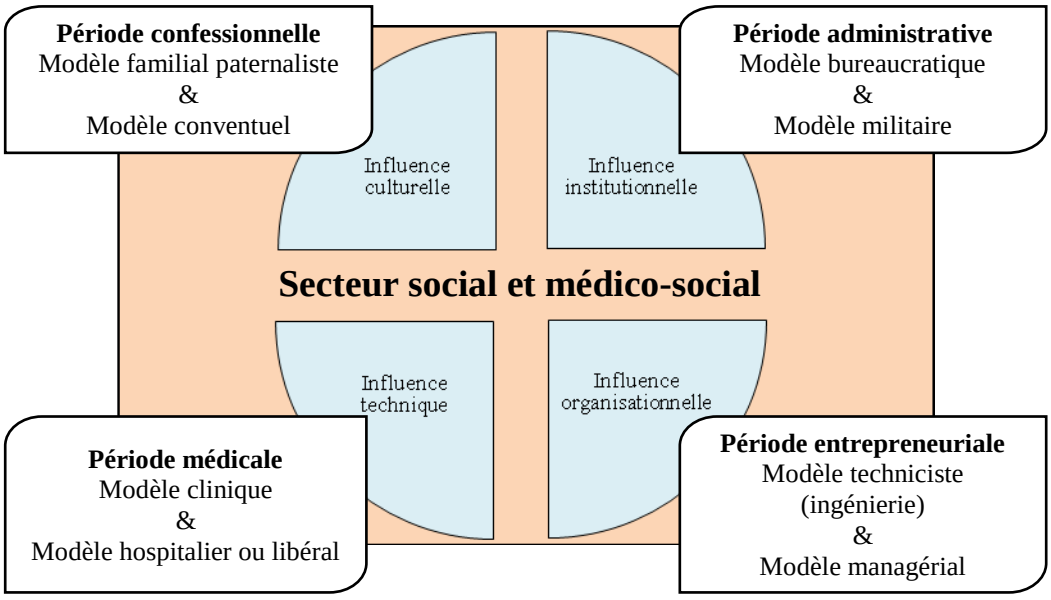
1.2. Le management des organisations sociales et médico-sociales

Confrontées à une recherche d'efficacité, les organisations sociales et médico-sociales doivent concevoir une voie managériale adaptée à leur fonctionnement, mais aussi à leur mode de fonctionnement. Cette voie a été jalonnée par différentes étapes dans leur histoire. Nous retenons trois étapes qui expliquent le management au sein des organisations sociales et médico-sociales : **les fondements historiques** qui expliquent l'évolution du management, la **préoccupation actuelle** de ces organisations qui explique la conception d'une voie managériale adaptée à leur secteur d'activité et la **promotion des ressources humaines** qui est à relier avec l'influence du modèle entrepreneurial.

1.2.1. Les fondements historiques des organisations sociales et médico-sociales

Pour comprendre le management des organisations sociales et médico-sociales, il nous paraît judicieux de prendre en compte leur évolution historique. Nous rappelons les quatre principales périodes : **confessionnelle, médicale, administrative et entrepreneuriale** (Figure 2).

Figure 2 : Caractéristiques des quatre périodes des organisations sociales et médico-sociales



Source : Inspiré et adapté de Loubat (1999 : 8)

La période confessionnelle est la première qui a marqué de façon « congénitale » le secteur social et médico-social. Elle est celle de l'Église, des congrégations et des militants confessionnels. C'est l'époque du « grand enfermement »[5] (Foucault, 1975 ; Stiker, 1997) où l'édit royal du 27 avril 1656 institue l'hôpital général. En effet, « la fonction hospitalière » est occupée par les paroisses, les couvents et monastères. C'est le temps des « Hôtels-Dieu », des « Maisons-Dieu », des fondations charitables et des hospices royaux (Gacoin, 2002). L'arrivée de la révolution industrielle remodèle profondément l'ordonnancement de la société. Face à toutes ces transformations, **l'intervention sociale** va devenir un fait incontournable grâce à des idées saint-simoniennes[6] (Le Play, 1989). Elle se manifeste par une idéologie de la **charité** et de la **rédemption** qui subordonne l'aide aux pauvres à un devoir moral et à la croyance en la renaissance (Castel, 1995 ; Donzelot, 1994 ; Lallemand, 1885). Nous avons un management conventuel (familiale) symbolisé par une **autarcie sociale**, **économique** et **culturelle**, les tabous de l'argent, **le tutoiement** et un attachement sans faille à la confraternité. Le modèle conventuel se manifeste par une volonté de **tout contrôler**, avec pour conséquence « **l'infantilisation** » des autres acteurs (Greffe, 1975 ; Priou, 2007). **Il subsiste aujourd'hui de cette période confessionnelle : l'attachement à la mission, l'absence d'une culture entrepreneuriale et l'absence de définitions claires des fonctions de chacun et absence d'organigramme.**

Si la période confessionnelle a été marquée par le poids de la religion, la période médicale est marquée par un nouveau modèle qui prend progressivement le relais du modèle religieux à partir de la fin du XVIIIe siècle : « *c'est l'interférence du goupillon*[7] *et du stéthoscope*[8] » (Loubat, 1999 : 15). L'influence du modèle médical sur le secteur social et médico-social porte sur une **redéfinition de l'intervention** qui doit apporter un prompt secours, soit pour empêcher la population de souffrir, soit pour éviter qu'elle ne se révolte (Montesquieu, 1758). Une **nouvelle vision de l'homme** apparaît où la maladie sert de transaction entre **le soignant** et **le soigné** (Marshal, 1890 ; Rosanvallon, 1990). Elle est certes le motif du soin, mais elle

5 Le grand enfermement est la période pendant laquelle les fous ont cessé d'être omniprésents dans l'espace social pour être enfermés dans un lieu particulier, l'Hôpital général. Sont enfermés en même temps que les fous, les pauvres, les mendiants et les débauchés. L'expression évoque celle utilisée par Christian Paultre, « le système du renfermement », dans *De la répression de la mendicité et du vagabondage en France sous l'Ancien régime*, 1906, p.137. Ce livre analyse dans le détail le fonctionnement des hôpitaux généraux.

6 Saint-Simon est connu par sa volonté de promouvoir un principe organisateur : l'association. Il se fait le défenseur d'une nouvelle organisation sociale dans laquelle l'ordre politique doit être subordonné à l'ordre économique industriel.

7 Instrument liturgique constitué d'une tige surmontée d'un petit récipient percé de trous ou garnie d'une petite touffe de poils, destinée à asperger d'eau bénite (symbole du modèle religieux).

8 Instrument avec lequel on ausculte les bruits du thorax (symbole du modèle médical).

devient aussi la raison d'être de cette relation. La sphère médicale conditionne une **culture** et un **système de relations** au sein de nombreuses structures. Nous avons un **management communautariste** où la **culture soignante** est toujours prégnante (Chauvière, 2004). **Subsiste de nos jours des relations hiérarchiques mal définies, la prégnance du secret médical, le pouvoir clinique, les luttes de pouvoir entre équipe médicale et équipe éducative et la mise en avant fréquente de la « pathologie ».**

Progressivement l'effritement du modèle médical s'est effectué au détriment d'un autre modèle symbolisé par l'apparition d'une nouvelle forme de régulation sociale et d'assistance placée sous le giron de l'administration. **La période administrative** est marquée par la présence de **l'Etat**. Comme l'explique Catherine Rollet (1993 : 10), la nécessité d'un contrôle par l'État n'émerge que « *lorsque les conséquences sociales de la première révolution industrielle, avec ses inégalités croissantes, se muent en question sociale imposant des réponses au niveau national* ». La **« paix sociale »** ou **« la santé publique »** devient la préoccupation de l'administration. Cette période coïncide avec l'avènement de l'association dite **« loi 1901 »** qui, jusqu'à nos jours, continue de gérer une large part des structures relevant du secteur social et médico-social. Elle est marquée par un **tassement de la hiérarchie**, un **avancement à l'ancienneté**, une **obsession du statut** et de la **soumission**, une **lourdeur** et une **crainte des procédures**, et plus largement une culture plus statique que dynamique (Crozier, 1963). Cette institutionnalisation se manifeste par la **primauté d'identités** et de **clivages catégoriels** au détriment de ce qu'on appelle aujourd'hui « l'identité d'entreprise ». Sur **le plan managérial**, cette période est marquée par un style de management **vocationnel** et **charismatique**. Cette période est symbolisée par des **signes tangibles** où **l'entreprise** s'affirme de plus en plus comme **le modèle de référence managérial**. **Subsiste de cette sphère la loi 1901, la primauté d'indentés et de corps de métiers, de clivages catégoriels et l'héritage bureaucratique.**

Plus récemment, l'entreprise s'affirme de plus en plus comme le modèle de référence sur le plan managérial, les OSMS ont été influencées par le période entrepreneuriale. **La période entrepreneuriale** est marquée par la découverte du monde entrepreneurial perçu comme un univers de **rationalité**, de **professionnalisme** et **d'efficacité potentielle**. On assiste à un véritable **choc culturel** généré par la rencontre de deux mondes différents. Le secteur social et médico-social est en quelque sorte sommé de s'intégrer dans la nouvelle société. Ses acteurs doivent dorénavant travailler avec des **méthodes plus explicites** et évaluer leurs actions

(Baptiste, 1990 ; Dobiecki, 1998 ; Miramon, 1996). Cette période est marquée par une logique de **rationalisation économique**. Elle porte sur la nécessité d'utiliser de façon parcimonieuse les **subsides publics**. Elle pose également la question de **l'efficacité** et de **l'efficience**[9]. Ce tournant radical marqué par un **désengagement de l'État** et **l'évaluation** (Bachmann, 1992 ; Janvier et Matho, 2004). Un vaste mouvement de recentrage auprès des bénéficiaires commence à faire son effet. On revendique désormais une **logique de service** et l'adaptation des prestations de service aux besoins de chaque individu (Bauduret et Jaeger, 2002). Le **management de la sphère entrepreneuriale** se caractérise par l'appel à **des outils de gestion** et de **consultation** et des systèmes de **délégation plus clairs**, par davantage de professionnalisme, par une **évaluation des performances** et la mise en place **d'outils d'analyse de l'activité**. Elle fait également l'objet d'une **définition plus stricte** des **fonctions** et un **organigramme**, par une **interrogation des méthodologies** et une **meilleure utilisation des ressources**, en somme, par une plus grande **lisibilité** et **traçabilité**. **Subsiste de cette période, la logique de rationalisation économique, la qualité finale du service, la logique de prestation de service, l'instrumentalisation d'outils de gestion et une promotion de la gestion des ressources humaines.**

La succession de ces périodes n'est pas sans conséquences sur la vie des organisations sociales et médico-sociales. Chaque acteur peut se référer à telle ou telle période. La prise de conscience de cette mutation est susceptible d'expliquer la fréquence des conflits interpersonnels. En plus, aujourd'hui la préoccupation managériale vient se rajouter de façon plus prégnante.

1.2.2. La prégnance de la culture managériale des organisations sociales et médico-sociales

Le concept de management est resté longtemps à la périphérie du secteur social et médico-social puisqu'il a toujours été perçu comme contraire à l'essence même de ce secteur (Anheier, 2004). Pour Lefèvre (2006 : 165), « *le terme de management appartient selon certains à une culture du profit et de l'entreprise privée de type industriel et commercial. Jusqu'aux années 80, le secteur social et médico-social a été marqué par un management implicite* ». Ainsi, les organisations sociales et médico-sociales doivent s'adapter à la nouvelle

9 Nous renvoyons sur ce point à l'admirable et caustique chapitre de Mintzberg : « remarque sur un vilain mot : efficience », *Le Management*, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.

conjoncture. Elles ne peuvent plus se considérer en dehors de tensions concurrentielles, de la compétitivité ou des obligations de compétences. Elles doivent concevoir une voie managériale adaptée à leurs secteurs d'activité sans remettre en cause leurs fondements internes.

Empreint du culte de l'exemplarité et de la démocratie interne, le secteur social et médico-social parvient péniblement à dépasser un management communautariste[10] (Lazuech, 2006). Les OSMS se trouvent prises entre le désir de préserver leur identité et la nécessité d'adopter un mode de fonctionnement plus proche de celui des entreprises. Cette tension n'est pas exempte de conflits interpersonnels au sein des acteurs. Le secteur social et médico-social se trouve à la croisée des chemins, à l'aube d'une ère nouvelle, et l'interrogation de son management représente à ce titre un enjeu majeur. En effet, les changements qui se profilent vont solliciter la capacité de ces organisations à se donner les moyens nécessaires. Elles doivent « autopsier[11] » leur management, en clarifier les options et se doter d'outils nécessaires. Cela implique le dépassement d'une « *gestion d'épicier*[12] » pour aller vers un style de management plus entrepreneurial, fonctionnant par objectifs, pratiquant la consultation et la délégation et visant l'exigence et l'excellence (Lefèvre *et al.*, 2006).

L'enjeu est vital car les organisations sociales et médico-sociales doivent faire face à des défis divers tels que de nouveaux besoins et de nouvelles populations, la contractualisation, la démarche-qualité, la récurrence des conflits interpersonnels, les exigences accrues en matière de gestion, de communication et de services. La fonction de gérance d'antan ne peut plus faire face à cette nouvelle donne. Les OSMS doivent faire face à une gestion de plus en plus complexe qui nécessite des projets forts, des capacités stratégiques d'anticipation, de négociation, de communication et d'ingénierie. Pour Hoarau et Laville (2008 : 25), « *même si les OSMS ne peuvent échapper au déferlement d'un management qui touche l'ensemble de la société, cette diffusion des dispositifs de gestion (…) se fera nécessairement avec des*

10 « Mode de management caractérisé par la direction d'un père ou d'un mère supérieurs situés au centre d'un réseau de communication en étoile et par une vie communautaire scandée par ses rituels domestiques » (Lazuech, 2006).

11Concept utilisé par Loubat (2006) pour mettre en évidence la préoccupation managériale au cœur des organisations sociales et médico-sociales.

12« La gestion d'épicier fait référence à un management implicite, constitué d'allant de soi, qui obéissaient de fait à des modèles de direction et de gestion des relations humaines essentiellement personnels, traditionnels et idéologiques » (Loubat, 2006).

adaptations et une certaine acclimatation aux spécificités de ces organisations, sous peine d'en compromettre durablement l'efficacité et l'efficience ».

Ainsi, les organisations sociales et médico-sociales sont obligées de se repositionner dans un environnement en plein redéploiement. Elles hésitent entre le désir de préserver une identité et une culture propre et la nécessité d'adopter un mode de fonctionnement plus proche de celui des entreprises. Dans un tel contexte, quelle est la place des ressources humaines, des missions et des interventions sociales ?

1.2.3. Les ressources humaines au sein des organisations sociales et médico-sociales

La Gestion des Ressources Humaines est à relier avec la recomposition des organisations sociales et médico-sociales sous l'influence **du modèle entrepreneurial**. Cette recomposition s'accompagne d'une **rupture** avec les politiques issues d'une approche administrée. Les organisations sociales et médico-sociales ont toujours été identifiées comme des ensembles stabilisés en interne et référencés, sans être nécessairement interpellées par la valorisation du facteur humain, des ressources et des compétences (Lefèvre et Mura, 2010). **Les années quatre-vingt-dix** vont être déterminantes. On assiste à l'émergence de questions touchant les ressources humaines. La **rationalisation, la dynamisation et la prévision** constituent progressivement des objectifs au sein de ces organisations confrontées à des **impératifs gestionnaires**, de développement de la **qualité** et de **performance**. Management et ressources humaines sont articulés dans un secteur où la première source de compétences est constituée des personnes et des groupes engagés sur le terrain pour mettre en œuvre les missions et les interventions sociales.

Nous avons vu précédemment que le secteur social et médico-social fait l'objet de **spécificités structurelles et culturelles**. Ces dernières mettent en évidence une forte **pluridisciplinarité**, **un système de valeurs partagé**, une **dimension importante de l'affect**, **des identités d'appartenance professionnelle**, **la coexistence de microcultures**, une **efficacité indéfinie**, **une faible identité d'entreprise**, des **clivages catégoriels**, un **management en mutation et une fréquence des conflits interpersonnels**. Ces éléments montrent la nécessité de mettre en place une véritable **ingénierie** pour mieux gérer les ressources humaines. La place de l'acteur, son engagement et son savoir-faire, son statut conventionnel et sa qualification professionnelle ont toujours occupé une place de choix au sein des organisations sociales et

médico-sociales. Ainsi, **trois logiques** ont présidé au management des ressources humaines dans le secteur social et médico-social (Lefèvre et Mura, 2010 : 61) :

La première logique qui se démarque est que les organisations sociales et médico-sociales vont être gérées comme des petites entreprises artisanales sur un mode proche du paternalisme sans négation de la ligne hiérarchique et en référence aux statuts formels des acteurs. **La deuxième logique** se traduit sur le terrain par les instances représentatives du personnel (IRP) où la négociation va porter sur les conditions de travail et la mise en application des textes conventionnels. **La troisième logique** s'apparente à une gestion administrative des personnels en référence à une culture du secteur public, prévision et engagement budgétaire, mise en conformité des statuts et des rémunérations, gestion contractuelle des emplois et des professions.

La question des ressources humaines est aujourd'hui plus que jamais au cœur de la dynamique des organisations sociales et médico-sociales et des conflits interpersonnels. Peu à peu, la fonction RH et les relations sociales ont pris une large place qui s'est traduite par des efforts importants, par la formulation de réponses nouvelles et par l'intégration de nouvelles problématiques dans le management individualisé et global au sein de ces organisations. La gestion des ressources humaines est devenue aujourd'hui une **réalité tangible**, qui a contribué à modifier la culture, les conceptions et les méthodes, alliant à la fois **prévision et prospective** (loi HSPT) dans le but d'anticiper et de **promouvoir le facteur humain** et **l'efficience des équipes** (Brillet et Hulin, 2010) dans une démarche prospective (Scouarnec, 2010 ; Chanut et Chavas, 2008). Dans les organisations sociales et médico-sociales, **le choix et la qualité des dirigeants** représentent un défi important. Ainsi, « *les organisations sociales et médico-sociale ont besoin de responsabilité qui ne se limitent pas à gérer des enveloppes budgétaires et à appliquer les textes* (…) » (Lefèvre et Mura, 2010 : 8). Cette promotion des ressources humaines passe par la prise en compte de certains éléments nécessaires à la structuration des organisations sociales et médico-sociales.

La définition et l'articulation des fonctions représentent un aspect important au sein des organisations sociales et médico-sociales. Elles représentent une passerelle entre, d'une part, les attentes de compétences en lien avec le projet d'établissement, les prestations fournies et les conditions opératoires, et d'autres part, les performances effectives des acteurs qui doivent

être resituées dans le contexte de l'organisation et de son climat social[13]. Deux **écueils** rendent difficiles la définition et l'articulation des fonctions dans les OSMS : les fonctions sont déterminées au vu des attentes du service et les OSMS ne résonnaient pas jusqu'alors par rapport à une organisation d'ensemble mais relativement à des **corps de métier**. La question de distinguer les services opérationnels aux services fonctionnels ne se pose pas dans les organisations sociales et médico-sociales. Ces dernières fonctionnent selon une **logique de ratios** face à un marché captif et des besoins prédéterminés. Chaque structure se voit attribuer d'office un **« *package de ressources* »**, c'est-à-dire un ensemble de postes en équivalent temps plein. Cette distribution entraine un **manque de repérage territorial clair des fonctions** et des **postes** de chacun. Ce qui peut constituer un des **moteurs de climat difficile**, une des **causes de désorganisation** et un empêchement à la réalisation.

Le recrutement et l'évaluation ont été pendant longtemps un exercice empirique et discrétionnaire, ne reposant que sur une motivation, un engagement, voire un partage de valeurs (Houdin, 2001). Il s'agissait alors de tester la **capacité d'initiative**. Pour professionnaliser le recrutement et l'évaluation, les OSMS vont faire appel à des **cabinets de recrutement** pour faire face à la **raréfaction** de certaines catégories, ou bien au contraire de **l'abondance de candidatures inadéquates,** de **l'absence de définition claire** de la **fonction et du poste recherché** ou de **la difficulté à définir les compétences attendues.** S'il est commun d'admettre que **l'entretien annuel d'évaluation** est devenu un indispensable outil dans la gestion des ressources humaines, il est encore **peu pratiqué** au sein des OSMS.

Avec la professionnalisation et la formation, les OSMS sont tenues de disposer de personnes qualifiées avec les compétences requises. Par contre, il existe toujours un **décalage avec les exigences, les attentes et les réalités du terrain**. Les **formations** sont sujettes parfois à des programmes « *encyclopédiques, touche-à-tout ou à des dérives pédagogiques* » (Loubat, 1999). **Deux types de carences** peuvent être relevés : **le premier est d'ordre méthodologique** où l'on note les **difficultés à gérer des projets à terme**, **à rédiger des rapports et des notes de synthèse**, **à utiliser l'outil informatique**, **à solliciter des outils techniques de recueil de données** et **à objectiver des éléments de situation**. **Le second est d'ordre organisationnel** et **institutionnel** où les acteurs montrent des **difficultés à organiser**

13 Nous voulons dire par là que les performances des acteurs ne sont jamais de strictes performances individuelles, mais qu'elles sont aussi fonction du degré d'organisation de la structure, du climat social et de sa dynamique.

leur activité, **à déterminer des tâches**, **à améliorer et à formaliser les procédures de travail**.

La GPEC met en évidence **trois enjeux majeurs** pour les organisations sociales et médico-sociales : **le vieillissement, l'attractivité et les besoins en qualification**. **La loi du 2 janvier 2002** de rénovation de l'action sociale et médico-sociale a amené les acteurs de ces organisations à s'interroger sur leurs **pratiques** et à mettre en œuvre des **systèmes d'amélioration continue de la qualité**. La réflexion sur les enjeux de la GPEC implique une mise en place de **contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens** (CPOM). **La réforme des politiques publiques** va dans ce sens en introduisant les **agences régionales de santé** (ARS). **Des logiques de mutualisation** et de **coopération** permettent d'optimiser les dispositifs existants et de conforter leur positionnement sur le territoire. Face à ces mutations, « *les logiques de gestion des ressources doivent aujourd'hui associer Territoire et Compétences et viser, à terme, la mise en place d'un véritable Gestion Territoriale des Emplois* » (Lefèvre et Mura, 2010 : 67).

Retenons que la gestion des ressources humaines a pris de l'importance au sein des organisations sociales et médico-sociales. Elle intègre la valorisation du facteur humain, des ressources et des compétences. Elle permet d'attirer et de fidéliser de nouvelles compétences mais aussi de développer une vision prospective territoriale en matière d'emploi et de compétences. D'une façon objective, la gestion des ressources humaines est une réalité tangible, au sein des organisations sociales et médico-sociales.

1.3. Le cadre juridique des organisations sociales et médico-sociales

Selon Block (1856 : 945) : « *les meilleures lois sont celles qui ont leur source dans une longue tradition* ». Ce principe peut légitimement s'appliquer à la loi relative aux organisations sociales et médico-sociales, si nous considérons qu'elle prend ses racines non pas dans les années soixante-dix, mais dans un passé plus éloigné. Les problèmes d'aujourd'hui sont en effet, pour l'essentiel, de même nature qu'au milieu du XIX^{e} siècle ; contrôle de l'Etat de l'initiative privée, rationalisation et harmonisation des modes d'action sociale, définition de normes en matière de création et de fonctionnement, recherche d'adéquation entre les moyens mis en œuvre et la finalité des organisations (Bauduret et

Jaeger, 2005). Comprendre l'évolution par laquelle est passée le secteur social et médico-social dans notre histoire permet de mieux se rendre compte des erreurs d'appréciation dans le jugement que l'on porte sur la situation actuelle. Nous retenons trois lois : la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale et la loi du 21 juillet 2009 relative à l'hôpital, aux patines, à la santé et aux territoires. Le tableau 3 qui suit résume l'apport des trois lois et les trois points qui suivent en résument les apports.

Tableau 3 : Cadre juridique des organisations sociales et médico-sociales

Principales lois	Contenu des lois
Loi n°75-535 du 30 juin 1975 relatives aux institutions sociales et médico-sociales	**L'autonomie** du SMS par rapport au champ hospitalier ; **L'unification** de l'ensemble du secteur dont le but est de s'adresser à un public fragile ; **La souplesse** avec un régime des autorisations qui laisse plus de créativité et de capacité d'initiative.
Loi n° 2002-2 du 2 janvier rénovant l'action sociale et médico-sociale	**Affirmation** de la place des usagers et de leurs familles (tendance normative, gestionnaire, militante et libérale) ; **Actualisation** et **élargissement** des missions SMS (projet d'établissement, charte des droits et des libertés, livret d'accueil, contrat de séjour, règlement de fonctionnement et le conseil de vie sociale) ; **Renforcement** de la réglementation et **amélioration** des formules de coopération et de coordination dans le secteur (planification et régime des autorisations).
Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires	**Redéfinition** des échelons de la planification sociale et médico-sociale (primauté de l'échelon régional) ; **Création des ARS (**renforcer le caractère préventif des politiques de santé, organiser la permanence et la gradation des soins, améliorer la fluidité du parcours des patients, renforcer la territorialisation des politiques, contribuer à l'efficience des systèmes et à recomposer l'offre hospitalière au profit du social et du médico-social) ; **Renforcement de la contractualisation** (CPOM) ; **Création de l'agence nationale d'appui à la performance** (ANAP).

1.3.1. La Loi du 30 juin 1975 relative aux OSMS

La loi du 30 juin 1975 trouve sa genèse dans l'élection de René Lenoir[14] comme directeur général de la Famille, de la Vieillesse et de l'Aide sociale. Il devient secrétaire général de ce comité interministériel et s'implique dans la construction d'une loi annoncée par la loi

14 Homme politique français. Devenu haut fonctionnaire, il a un joué un rôle important pour sensibiliser les milieux politiques aux problèmes des exclus de la société. Il est à l'origine de la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées (1975). Il a aussi été directeur de l'Ecole Nationale d'Administration.

hospitalière dans des circonstances particulières[15]. Il donne **deux orientations stratégiques** à cette loi à savoir le **fondement légal spécifique** aux organisations qui ne peuvent être assimilées aux hôpitaux mais aussi **l'établissement d'une coordination locale** entre les organismes privés et publics (Bauduret et Jaeger, 2005). Au cœur du dispositif institutionnel de l'action sociale et médico-sociale se trouve la loi du 30 juin 1975[16]. Trois mots peuvent résumer les objectifs de la loi relative aux organisations sociales et médico-sociales (Bauduret et Jaeger, 2005 : 43) : **l'autonomie, l'unification et la souplesse.**

L'autonomie du secteur porte sur la possibilité de médicaliser les organisations sociales, l'indépendance impliquant la polyvalence et donc la possibilité de délivrer des prestations de soins nécessaires à la cohérence de prises en charge globales et adaptées (Legrand, 2000). **L'unification** met en jeu un ensemble de dispositifs complexes de coordination et de planification autour des organisations sociales et médico-sociales. La loi de 1975 a introduit une véritable cohérence structurelle dans le secteur social et médico-social (Thévenet, 1996). **La souplesse** repose sur un régime des autorisations[17] qui permet de définir le champ de compétence de la loi, les services et organisations concernés, le schéma départemental[18], la création du CROSMS[19] et le CNOSS[20], les procédures d'habilitation, la tarification.

L'intérêt de la loi du 30 juin 1975 est de marquer la spécificité des organisations sociales et médico-sociales. Tout d'abord, par une autonomie du secteur par rapport à l'hôpital. Ensuite, par une cohérence structurelle autour de dispositifs de coordination. Enfin, par une souplesse qui repose sur un régime des autorisations.

15 « Il se passe alors quelque chose d'amusant. Marie-Madeleine Dienesh est secrétaire d'État à l'action sociale et, au Conseil des ministres, que l'on parle de la défense nationale, de rénovation des chantiers navals ou du commerce avec la Chine, elle demande chaque fois la parole et elle dit : « Et les handicapés ? » Un jour, le président Pompidou éclate. Il lui dit : « Chère amie, vous allez me préparer une loi, mais une loi qui règle tous les problèmes, mais tous. Je ne veux plus entendre parler des handicapés au Conseil des ministres ! » (Bauduret et Jaeger, 2005 : 39).

16 Loi n° 75.535 du 30 juin 1975 relative aux organisations sociales et médico-sociales.

17 Dans le secteur social et médico-social, tout projet faisant appel à des financements publics, qu'il s'agisse de création, de transformation ou d'expérimentation, va être déposé en réponse à un appel à projets. Ces derniers vont être soumis à l'avis d'une commission de sélection d'appel à projets, puis autorisés par les autorités compétentes : conseil régional, Agence régionale de santé (ARS).

18 Document d'orientation et de planification de la mise en œuvre de la politique départementale dans un cadre cohérent, économe et satisfaisant en termes techniques, humains et sociaux. C'est un outil pour les maîtres d'ouvrage, pour le Département, l'État et les organismes de protection sociale, de cette politique de l'exercice de leurs responsabilités respectives d'organisation.

19 Comité Régional d'Organisation Sociale et Médico-sociale

20 Comité National des Organismes Sanitaires et Sociaux

Nous avons distingué une autre loi rénovant l'action sociale et médico-sociale où le point focal porte sur la capacité des acteurs à investir les nouveaux rapports avec l'usager[21] : la loi du 2 janvier 2002.

1.3.2. La loi du 2 janvier 2002 de rénovation l'action sociale et médico-sociale

Pour Janvier et Matho, (2005 : 98), l'expression « l'usager au cœur du dispositif » mérite deux remarques : « *En premier lieu, les acteurs qui interviennent dans le secteur social* et *médico-social sont soumis au droit du travail et l'application du projet institutionnel demeure tributaire de ces paramètres. Ce qui est difficilement compatible avec l'intérêt exclusif de l'usager. En second lieu, il revient à l'ensemble de l'organisation ou du service de se centrer sur les demandes et les besoins des bénéficiaires, dans un souci permanent et sans cesse interrogé de fournir une prestation de qualité* ».

L'affirmation de la place de l'usager a permis de mettre en œuvre **quatre tendances** retraçant l'évolution de l'intervention sociale et médico-sociale et définissent **plusieurs types d'usagers**.

La tendance normative met en exergue deux types d'usagers : l'usager protégé et l'usager inadapté. **L'usager protégé** est vu comme « l'incapable majeur[22] » où la relation avec l'intervenant est avant tout marquée par un rapport inégalitaire. Les rapports s'inscrivent dans une relation de dépendance et l'intervention reste marquée par un réflexe sécuritaire. Les objectifs de l'intervention vont s'inscrire dans un registre de conditionnement afin de contrôler les comportements. **L'usager inadapté** peut être considéré comme le déficient intellectuel. Il est catalogué à l'avance du fait de ses symptômes. De ce fait, la connaissance ne s'appuie pas sur une rencontre, mais au contraire sur des énoncés sociaux et sur l'écart entre les habitudes de la personne et la norme sociale (Janvier et Matho, 2005).

21 Notons que le terme d'usager a fait l'objet de débats incessants. En effet, chaque mot correspond à une représentation quelquefois différente suivant les personnes qui l'emploient. Le terme usager reprend pourtant la définition généralement appliquée pour toute personne qui a recours à un service particulier et, en particulier, à un service public. Le terme d'usager fait appel aujourd'hui au respect de la règle, à la mise en place d'une stratégie de management qui porte en soi des visées organisationnelles et une visée politique des rapports sociaux.

22 L'incapacité repérée de l'usager ne lui autorise pas d'initiative sous peine de menacer l'ordre des choses.

La tendance gestionnaire met en relief deux types d'usagers. **L'usager administré** est l'individu assimilé à un public cible, destinataire d'un dispositif d'intervention issu d'une politique publique. L'administration au lieu d'analyser les phénomènes et de les comprendre, a tendance à infliger à l'usager des procédures rigides et pointilleuses. **L'usager bénéficiaire**, appelé souvent « l'usager récipiendaire[23] » doit faire preuve de sa capacité à faire bon usage du don qui lui est consenti. La relation avec le professionnel est « colorée » par l'attente d'une reconnaissance de la part de l'usager (Jaeger et *al*, 2005).

La tendance militante met en évidence deux types d'usagers. **L'usager représenté** fait l'objet de délégation et n'existe qu'à travers le discours du professionnel. Il est instrumentalisé et se retrouve réduit à n'être que la surface de projection de l'intervenant. **L'usager alibi** apparait comme la forme paroxystique de la tendance militante où il sert de prétexte. Il est entre les mains des enjeux qui le dépassent largement et qui prétendent le servir et finissent par le nier (Loubat, 2005).

La tendance libérale présente deux types d'usagers. **L'usager patient** assimile l'intervenant au thérapeute, transformant l'usager en malade. La principale contrainte, c'est la réduction de la finalité de l'action en un protocole d'intervention. L'action va porter sur les « dysfonctionnements » de l'usager et sur l'expertise des intervenants. **L'usager client** est la facette la plus contemporaine de l'action sociale et médico-sociale. L'usager devient ainsi le « parangon » des temps modernes. C'est une relation difficile, car le professionnel est amené à réduire l'incoercible écart entre les attentes ou les besoins divers et les prestations fournies (Chauvière, 2008).

Ainsi la loi du 2 janvier 2002 a introduit l'expression « d'usager au cœur du dispositif » qui s'exerce autour de ces quatre tendances (normative, gestionnaire, militante et libérale). De plus, elle présente un ensemble d'outils pour faciliter cette affirmation de la place de l'usager qui sont le livret d'accueil, la charte des droits et libertés de la personne accueillie, le contrat de séjour ou le document individuel, le recours à une personne qualifiée, le règlement de fonctionnement, le projet d'établissement ou de service et le conseil de la vie sociale.

23 L'usager est le prototype idéal de l'allocataire. L'usager doit faire preuve de sa capacité à faire bon usage du don qui lui est consenti.

Le livret d'accueil[24] est destiné à garantir l'exercice effectif des droits de la personne et prévenir notamment tout risque de maltraitance. **La charte des droits et libertés de la personne accueillie**[25] porte sur les principes éthiques et déontologiques à respecter (Bauduret et Jaeger, 2002). **Le contrat de séjour ou le document individuel** définit les objectifs et la nature de la prise en charge dans le respect des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement. **Le recours à une personne qualifiée**[26] permet de rendre compte de son action à l'autorité de contrôle et, si besoin à l'autorité judiciaire. **Le règlement de fonctionnement**[27] est un contrat collectif et un élément de contractualisation qui implique l'ensemble des acteurs de l'organisation. **Le projet d'établissement ou de service**[28] définit le références théoriques, le cadre légal et réglementaires les valeurs qui sous-tendent l'action. **Le conseil de la vie sociale**[29] donne un avis sur l'organisation du règlement intérieur et de la vie quotidienne.

Nous retenons de ce qui précède que les deux lois fondatrices des organisations sociales ont permis d'entrevoir les lignes directrices du fonctionnement actuel des organisations sociales et médico-sociales. Cependant, la loi relative à l'hôpital, aux patients, à la santé et aux territoires (HPST)[30] **nous paraît constituer une véritable révolution politique, institutionnelle et culturelle.**

1.3.3. La loi relative à l'hôpital, aux patients, à la santé et aux territoires (HPST)

L'objectif de la loi HSPT est de contribuer à une **reconnexion** entre le sanitaire et le social. Cette articulation s'explique par la montée des maladies chroniques, le vieillissement des populations et le maintien à domicile. Ainsi, la loi HSPT va réformer en profondeur des pans entiers du droit des organisations sociales et médico-sociales. Pour Lefèvre et Mura (2010 : 136), la loi HSPT peut se résumer autour des points suivants :

24 Article L.311-4 de la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale.
25 Article L 311-2 de la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale.
26 Article L.311-5 du code de l'action sociale et de a famille (CASF).
27 Article 311-7 du code de l'action sociale et de la famille (CASF).
28 Article 311-8 du code de l'action sociale et de la famille (CASF).
29 Article 311-6 du code de l'action sociale et de la famille (CASF).
30 Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

- La loi HSPT redéfinit les **échelons de la planification** sociale et médico-sociale. Elle change la donne en plaçant la **région** (et non plus le département) comme le niveau de droit commun de **pilotage des politiques de l'Etat sur le territoire** ;

- La loi HSPT crée les **agences régionales de santé** (ARS) qui vont se substituer aux agences régionales d'hospitalisation (ARH). Les ARS sont des organisations publiques d'Etat sous contrôle des ministères de tutelles. Le directeur général des ARS a autorité sur l'ensemble de la région dans les domaines de compétences concernées. Les ARS visent à renforcer **le caractère préventif des politiques de santé**, à organiser la **permanence des soins**, à améliorer le **parcours des patients**, à contribuer à **l'efficience des systèmes** de santé ;

- La loi HSPT vient renforcer la **contractualisation** avec les organisations sociales et médico-sociales en rendant obligatoire pour certaines d'entre elles la signature d'un **contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens** (CPOM)[31] ;

- La loi HSPT a contribué à la création de l'agence nationale d'appui à la performance (ANAP). Elle soutient et accompagne les organisations sociales et médico-sociales dans le cadre de missions de réorganisation interne ou de redressement, pilote les audits sur la performance des organisations sociales et médico-sociales, améliore la gestion des ressources humaines en développant les compétences des acteurs, conçoit et diffuse des outils et services permettant aux organisations sociales et médico-sociales d'améliorer leur performance et en particulier la qualité des prestations.

La loi HSPT prévoit une **nouvelle politique de contractualisation** des activités qui ne va pas être dévolue uniquement aux usagers. Elle permet aux organisations sociales et médico-sociales de se conformer à des **prescriptions, des recommandations, des projets, des schémas, des modes d'organisation, des systèmes de pilotage, des modes d'évaluation des performances.** Ces nouvelles dispositions ne doivent pas occulter l'aspiration des organisations sociales et médico-sociales à conserver leur autonomie dans leur choix

31 Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens est le contrat par lequel un organisme gestionnaire de services sociaux ou médico-sociaux s'engage auprès d'une autorité de tarification sur une période pluriannuelle pour, en fonction des objectifs d'activité poursuivie par les organisations, bénéficier d'allocations budgétaires correspondantes.

stratégique et leur management. Avec la loi HSPT, les organisations sociales et médico-sociales doivent promouvoir une **qualité suffisante** et des **caractéristiques légitimées** au regard des nouvelles normes (recommandation de bonnes pratiques, bientraitance, gestion des risques et des coûts). Malgré cette réforme en profondeur des organisations sociales et médico-sociales, le secteur social et médico-social doit toujours conserver **sa singularité** et **son service différencié où la qualité prime** (Karpik, 2007).

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre de présenter notre contexte de notre recherche : l'organisation sociale et médico-sociale. **En premier lieu,** l'organisation sociale et médico-sociale suppose la présence d'une culture, de structures et d'acteurs. L'OSMS trouve sa légitimité dans ses diverses missions telles que l'accueil, l'éducation, l'accompagnement, le soin, la formation et l'insertion. Elle est au carrefour de plusieurs logiques représentatives d'identités et de cultures. Enfin, elle présente une pluralité d'acteurs avec une multiplicité de valeurs et de points de vue. Ce qui est susceptible d'expliquer la fréquence des conflits interpersonnels.

En deuxième lieu, nous avons présenté le management des organisations sociales et médico-sociales. Il a été jalonné par différentes étapes dont trois principales : les fondements historiques, la préoccupation managériale et la Gestion des ressources humaines. Les fondements historiques montrent que le management a toujours été une préoccupation au sein des organisations sociales et médico-sociales. De ce fait, la question des ressources humaines est aujourd'hui plus que jamais au cœur de la dynamique des organisations sociales et médico-sociales.

En troisième lieu, nous avons exposé le cadre juridique des organisations sociales et médico-sociales. Trois lois ont dicté le fonctionnement actuel des organisations sociales et médico-sociales et suscité en leur sein une révolution politique, institutionnelle et culturelle : la loi du 30 juin 1975, la loi du 2 janvier 2002 et la loi du 21 juillet 2009.

Ce chapitre a permis de montrer l'intérêt que représente l'organisation sociale et médico-sociale pour l'étude des conflits interpersonnels. Tout d'abord, la pluralité des catégories d'acteurs en présence et leur pluridisciplinarité expliquent que des différences de point de vue s'affrontent en permanence. Ensuite, l'impérieuse nécessité d'un travail en équipe est souvent source de conflits entre les personnes. Enfin, la rareté des moyens associée à une obligation de résultat et à une nouvelle logique de performance crée de la tension dans les équipes. Dans cette optique, nous abordons l'approche conceptuelle du conflit interpersonnel (chapitre 2).

Chapitre 2. L'approche conceptuelle du conflit interpersonnel

---

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 2 66

2.1. L'hétérogénéité des approches conceptuelles du conflit 66

2.1.1. Le conflit approché par les autres sciences 66

2.1.2. Le conflit dans la théorie des organisations 68

2.1.3. Typologie de Burrell et Morgan 75

2.2. Délimitation du champ de recherche : le conflit interpersonnel 78

2.2.1. Définition du conflit interpersonnel 78

2.2.2. La nature du conflit interpersonnel 80

2.2.3. Les dynamiques des conflits interpersonnels 82

Conclusion du chapitre 2 89

Introduction du chapitre 2

> *« Beaucoup d'études empiriques proposent des définitions distinctes ou en font simplement l'économie. Ce qui peut constituer un obstacle à la communication scientifique et à l'avancement des connaissances (…) Il semble évident qu'un langage cohérent pour discuter des phénomènes des conflits est souhaitable »*
> (Fink, 1968 : 430).

Le premier chapitre nous a permis de mettre en évidence le contexte de notre recherche. Ce deuxième chapitre présente notre objet de recherche : le conflit interpersonnel.

Le concept de conflit est chargé de sens, car il est au cœur d'autres disciplines, voisines de la gestion. En premier lieu, nous allons mettre en évidence les différentes approches susceptibles d'expliquer l'endémie et l'inévitabilité du concept de conflit (2.1).

En second lieu, il s'agit de délimiter notre champ de recherche qui porte sur le conflit interpersonnel. Dans cette optique, nous allons définir le conflit interpersonnel, présenter sa nature et aborder ses dynamiques (2.2).

2.1. L'hétérogénéité des approches conceptuelles du conflit

Le concept de conflit a une histoire, des définitions et des propriétés. Nous nous sommes autorisé des détours autours de disciplines comme **l'éthologie, la philosophie, la sociologie, la psychologie et la psychanalyse** (2.1.1). L'intérêt accordé au concept de conflit ne se résume pas seulement aux disciplines précitées. Le concept de conflit a été beaucoup traité au sein de la **théorie des organisations** puisque le développement de ces dernières est lui-même porteur de conflit (2.1.2). Cependant, il nous a semblé pertinent de retenir **la typologie de Burrell et Morgan** (2.1.3).

2.1.1. Le conflit approché par les autres sciences

Le conflit est devenu un phénomène endémique et inévitable (Ketzsbom, 1989; Sinclair, 1992 ; Tjosvold, 1988). Il n'est donc pas surprenant qu'on l'utilise dans des sens différents. Il ne s'agit pas d'entrer dans une polémique mais de mettre en lumière les **principales**

approches (éthologie, philosophie, sociologie, psychologie, psychanalyse) du concept de conflit et de leurs apports respectifs pour notre objet d'étude. Le tableau 4 qui suit résume les principales approches du conflit et leur apport respectif par rapport à notre objet d'étude.

Tableau 4 : Le conflit approché par les autres sciences

Disciplines	Apports à notre étude
L'éthologie	Le conflit peut adopter une forme codifiée permettant ainsi une gestion des antagonismes
La philosophie	Le conflit offre une possibilité de sa maitrise en permettant l'émergence d'une logique de dépassement des points de vue originels
La sociologie	L'essence même du conflit réside dans l'interaction
La psychologie	Le conflit met en évidence une forte tension émotionnelle
La psychanalyse	Le conflit est constitutif de l'être humain

La première approche du conflit nous vient de **l'éthologie**[32]. Les éthologistes ont mis en évidence **la fonction régulatrice et protectrice** du conflit. Ils ont su montrer le lien entre l'agressivité et la socialité qui témoigne d'un enjeu particulier : celle de la **sélection** et de la **régulation** (Lorenz, 1969 ; Calhoun[33], 1962).

⇒ **Le conflit peut adopter une forme codifiée, permettant ainsi une gestion des antagonismes.**

La deuxième approche du conflit nous vient de la **philosophie**. Le conflit s'explique par l'expression « l'insociable sociabilité de l'homme ». Le conflit se présente en première approche, créateur d'une fracture, comme s'il mettait la **rationalité** en péril, alors que celle-ci se **récupère** dans l'accord a posteriori par la prise en compte des enjeux originels.

⇒ **Le conflit offre une possibilité de sa maitrise en permettant l'émergence d'une logique de dépassement des points de vue originels.**

32 « *Science qui étudie les mœurs et les comportements des espèces animales dans leur milieu naturel* » (Campan, 2002 : 9).

33 Les expériences de Calhoun étaient que lorsque tout l'espace disponible est prise et tous les rôles sociaux remplis, la concurrence et les contraintes subies par les individus se traduira par un effondrement total dans des comportements sociaux complexes, entrainant finalement la disparition de la population.

La troisième approche du conflit nous vient de la **sociologie**. Le conflit est devenu un sujet fondamental pour expliquer les mouvements sociaux (Coser, 1956 ; Simmel, 1992 ; Freund, 1983). Le conflit est perçu comme un **blocage** au niveau décisionnel (March et Simon, 1958) mais aussi comme une opposition entre deux réponses comportementales (Coombs et Avrunin, 1988).

⇒ **L'essence même du conflit réside dans l'interaction.**

La quatrième approche du conflit nous vient de la **psychologie.** Le conflit est appréhendé à travers deux théories : la théorie de la **dissonance cognitive** (Festinger, 1957) et la **théorie de l'équilibre** (Heider, 1946). Les deux théories mettent en évidence le **conflit psychologique** où l'individu est en présence d'une **situation contraire à ses attentes**.

⇒ **Le conflit met en évidence une forte tension émotionnelle qu'elle soit explicite ou latente.**

La cinquième approche du conflit nous vient de la **psychanalyse.** Le conflit est considéré comme la pierre angulaire des théories psychodynamiques. Le conflit est perçu comme un dynamisme antagoniste des diverses **instances de l'appareil psychique** (James, 1890 ; Freud, 1927 ; Anzieu, 1984 ; Kaês, 1976 ; Horney, 1945).

⇒ **Le conflit est constitutif de l'être humain.**

Nous venons d'exposer une conception pluraliste du conflit en intégrant les apports de disciplines diverses. La liste de ces apports n'est pas exhaustive mais elle donne une indication du **caractère endémique et inévitable du conflit**. L'intérêt accordé au concept de conflit ne se résume pas seulement par rapport aux disciplines précitées puisqu'il a été beaucoup traité au sein de la théorie des organisations (Rondeau, 1990). La partie qui suit va traiter de la **conception des théoriciens des organisations**.

2.1.2. Le conflit dans la théorie des organisations

En théorie des organisations, la question du conflit a fait l'objet d'écrits divers (Foucher et Thomas, 1991 ; Kelly, 1970 ; Litterer, 1966 ; Rahim, 1986 ; Robbins, 1974 ; Rojot, 2005 ; Tapia, 1980 ; Seguin et Chanlat, 1988). Les pages qui suivent présentent quatre perspectives fondamentales suivant lesquelles le conflit dans les organisations a été étudié. Le choix des

quatre modèles principaux ne vise pas à réduire la richesse des travaux relatifs au conflit mais à mettre en évidence leur **contribution respective** (Rondeau, 1990). La liste qui va être présentée dans le tableau 3 n'est pas exhaustive mais présente les apports les plus éclairants Pour effectuer notre tableau, nous nous sommes basé sur plusieurs classifications (Bournois et Chanut, 2010 ; Rojot, 2006 ; Rondeau, 1990 ; Séguin et de Chanlat, 1998). **Ces théoriciens de l'organisation mettent en lumière l'apport particulier de chaque école de pensée sur la façon de concevoir l'organisation et, partant, de considérer le conflit.**

Pour mettre en évidence les apports de la théorie des organisations, nous allons procéder en deux temps. **Un premier tableau** (tableau 5) présente la vision du conflit à travers **quatre modèles** (le modèle rationnel, le modèle des relations humaines, le modèle politique et le modèle systémique). Il s'agit de modèles qui proposent une vision du conflit. Ils en décrivent les conséquences et formulent des jugements. **Un second tableau** nous présente (tableau 6) l'approche statique et dynamique du conflit (les modèles structurels, les modèles processuels et les modèles diachroniques).

Tableau 5 : Le conflit à travers la théorie des organisations

Modèle rationnel	Le conflit est mauvais
Taylor (1911) ; Fayol (1970) ; Gulick et Urwick (1937) ; Drucker (1954) ; March et Simon (1958) ; Odiorne (1965) ; Simon (1957)	Le conflit est **mauvais**[34] parce qu'il **nuit à l'efficience organisationnelle** et dans cette perspective, les auteurs se sont surtout employés à réduire, par différents mécanismes structurels, les possibilités d'occurrence du conflit en milieu de travail[35]. Pour ces auteurs, le conflit apparait comme **inévitable**, mais c'est son caractère émotif et subjectif qui nuit à l'organisation. Pour March et Simon (1958), le conflit est de **nature perceptuelle** et est provoqué par **l'incomparabilité**, **l'inacceptabilité ou l'incertitude subjective** des choix auxquels sont soumis les individus. Pour réduire le conflit, il importe surtout d'améliorer l'identification aux choix organisationnels en accentuant, entre autres, la participation au processus de décision ou l'engagement vis-à-vis des buts de l'organisation par des moyens comme par exemple « la direction par objectifs » (Odiorne, 1965).

34 Taylor, par exemple, voyait surtout dans la mise en place de l'Organisation scientifique du travail une façon d'harmoniser les rapports entre patrons et ouvriers.

35 Nous retrouvons également cette idée dans le développement de l'organisation bureaucratique. Voir à cet égard Max Weber (1971) et Michel Crozier (1963).

Modèle des relations humaines	**Le conflit est immoral et nuisible**
Argyris (1957, 1962) ; Mayo (1975) ; Roethlisberger et Dickson (1947) ; Selznick (1957) ; Deal et Kennedy (1982)	Le modèle des relations humaines conçoit le conflit d'une toute autre façon. Les tenants de cette école considèrent le conflit comme **essentiellement mauvais**. Il apparait à leurs yeux comme **immoral** puisqu'il **nuit aux exigences de collaboration**[36] qui sont le propre du fonctionnement individuel dans un ensemble organisé (Argyris, 1957 ; 1962). Il faut mettre en place des **mécanismes** visant à rendre les relations plus harmonieuses par une meilleure prise en compte des besoins des travailleurs et par l'amélioration des communications au sein de l'organisation (Mayo, 1975 ; Roethlisberger et Dickson, 1947). La réduction des conflits passe aussi par la mise en place de mécanismes favorisant **l'adhésion et l'identification des individus** au système de valeurs et à la culture de l'organisation (Selznick, 1957 ; Deal et Kennedy, 1982).
Modèle politique	**Le conflit : chose naturelle**
Blau (1964) ; Clegg (1989) ; Crozier (1963) ; Crozier et Friedberg (1977) ; Etzioni (1961)	Le conflit apparait comme une **chose naturelle** dans les organisations. On reconnait l'importance pour l'organisation de se doter de **mécanismes de gestion de conflit** tels des forums de négociations permanentes ou des formules d'arbitrage pour résoudre les questions litigieuses (Blau, 1964 ; Clegg, 1989 ; Crozier, 1963 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Etzioni, 1961)
Modèle systémique	**Le conflit permet l'échange**
Katz et Kahn, 1971 ; Thompson, 1967 ; Lawrence et Lorsch (1967) ; Burns et Stalker (1961 ; Robbins (1974)	Ce modèle reconnait **le principe de l'échange et de l'inter-influence continue** (Katz et Kahn, 1971 ; Thompson, 1967). Chaque système dépend pour sa survie de son échange avec l'environnement. Il doit à la fois réussir à se différencier des autres systèmes par sa contribution distinctive tout en réussissant à l'intégrer à l'environnement (Lawrence et Lorsch, 1967). Dans un environnement stable, une approche de gestion dite « mécanique » (Burns et Stalker, 1961) peut s'avérer efficace pour gérer les incertitudes provenant de l'environnement. Dans le sens contraire, l'organisation a besoin de mettre en place des mécanismes de gestion à caractère « organique ». Le conflit apparait comme **inévitable** et tout à fait **fonctionnel** puisque l'organisation est soumise à un processus constant d'adaptation. Il faut donc **encourager les divergences susceptibles d'améliorer la solution finale** (Robbins, 1974 ; Emery et Trist, 1960).

Retenons de ce qui précède une dimension binaire du conflit. D'une part, le conflit nuit à l'efficience organisationnelle. Il est mauvais, immoral et peut endiguer la collaboration. Il nécessite la mise en place de mécanismes favorisant l'identification et l'adhésion des individus. D'autre part, le conflit est une chose naturelle. Il favorise le

36 Mohrman et Lawler (1985) ainsi que Lawler (1986) illustrent très bien ces courants.

principe de l'échange et de l'interinfluence. Le conflit est fonctionnel. D'une manière objective, il faut encourager les divergences susceptibles d'améliorer la solution finale.

Après avoir vu les apports particuliers de chaque école pensée sur la façon de concevoir le conflit, voyons les deux approches du conflit : l'approche statique et l'approche dynamique.
Trois modèles servent à décrire le phénomène du conflit en milieu organisationnel[37]. **Nous avons les modèles dits « structurels[38] » qui proposent des cadres de référence pour comprendre les conditions de déroulement d'un conflit**. Certains de ces modèles reconnaissent les sources du conflit comme étant propres à la nature humaine ou aux rapports des groupes entre eux (Kabanoff, 1985 ; Olson, 1978 ; Schellenberg, 1982), d'autres proposent une grille plus systématique d'analyse des conditions du conflit (Katz et Kahn, 1966).

Nous avons les modèles dits « processuels[39] » qui mettent en évidence la dynamique d'une situation de conflit. Ces modèles se focalisent sur les comportements des protagonistes. **D'aucuns** s'intéressent à la **mécanique de l'échange entre les parties** (Putnam et Poole, 1987). D'autres tentent de mettre en évidence **les mécanismes perceptuels et réactionnels** (Pondy, 1967). D'autres, enfin se penchent sur **les comportements adoptés par les parties** (Black et Mouton, 1984 ; Likert et Likert, 1976 ; Thomas et Tymon, 1985).

Nous avons aussi les modèles dits « diachroniques » qui mettent en évidence l'histoire du conflit, le type de détérioration ou d'amélioration de la relation entre les parties, en somme au processus d'escalade ou de désescalade que connaît le conflit. **D'aucuns** considèrent le conflit dans une perspective d'interaction continue (Walton, 1969). **D'autres**, au contraire, ont tenté de discerner un certain nombre de dynamiques d'échanges particulières (Deutsch, 1977 ; Brockner er *al.*, 1979 ; Thomas, 1976).

Les trois modèles précités jouent un **rôle complémentaire dans la compréhension du phénomène du conflit** (Van de Vliert, 1984). Le tableau qui suit met en lumière les principales caractéristiques des trois modèles, leurs composantes et leurs limites respectives (tableau 4).

37 Voir à cet effet les synthèses de Thomas (1976) et de Van de Vliert (1984) qui adoptent cette typologie.
38 De nombreux auteurs utilisent cette formulation de « structural model ». Nous pouvons citer Coombs et Avrunin (1988), Katz et Kahn (1966) et Sheppard (1984).
39 De même, l'appellation « process model » se retrouve chez des auteurs tels Filley (1975), Pondy (1967) et Walton (1969).

Tableau 6 : Présentation du modèle structurel, dynamique et diachronique

Caractéristiques / Modèles	Définition	Composantes principales	Limites
Modèle structurel	L'étude des **conditions préalables** et des **valeurs indépendantes** qui déterminent les **comportements** des parties lors d'un conflit.	**Prédispositions** : traits personnels, besoin de dominer, confiance interpersonnelle et comportement adopté (Folger et Poole, 1984 ; Rubin et Brown, 1975 ; Schneer et Chanin, 1987 ; Rotter, 1980) **Prévisions :** différentes perceptions et analyse (Greenhalgh, 1987 ; Putnam et Poole, 1987 ; Bacharach et Lawler, 1981 ; Thomas et Pondy, 1977) **Pressions :** mandants, témoins et utilisation de stratégies distributives (Thomas, 1976 ; Moscovici, 1979 ; Druckman, 1977 ; Rubin et Brown, 1975) **Enjeux :** objet, rareté des ressources, obstacle à la satisfaction des préoccupations et déroulement du conflit (Bacharach et Lawler, 1981 ; Deutsch, 1977) **Cadre de référence :** cadre de règles, normes, méthodes, pratiques implicites ou explicites, mécanismes de régulation (Bolman et Deal, 1985 ; Thibault et Kelley, 1959 ; Blake *et al.*, 1964) **Deux dimensions :** affirmation de soi et coopération (Jeh et Weingart, 2009) **Cinq styles de comportements :** évitement, accommodation, collaboration, compétition, compromis (Van de Vliert et Prein, 1989 ; Thomas, 1976 ; Thomas, 1976)	Il ne s'agit que d'une **analyse linéaire** qui ne tient pas compte de **l'interaction des parties**. Il ne se focalise que sur les **conditions préalables** et se révèle **statique**

Caractéristiques / **Modèles**	**Définition**	**Composantes principales**	**Limites**
Modèle dynamique	L'étude de la **compréhension du comportement** des parties en tant qu'acteurs d'un processus d'influence réciproque	**Processus continu :** durée dans le temps, événement déclencheur, processus itératif (Pondy, 1967 ; Thomas, 1976 ; Fisher et Ury, 1981 ; Lax et Sebenius, 1986 ; Raiffa, 1982) **Perception :** réinterprétation d'une situation, nature interactive du processus perceptuel, consonnance perceptuelle (Deutsch, 1977 ; Festinger, 1964 ; Baron, 1988) **Résultat donné et situation particulière :** l'ensemble des décisions prises par les parties, l'état psychologique des parties, qualité de la relation entre les parties, connaissance approfondie de la communication organisationnelle, prise en compte de la médiation, intervention d'une tierce partie Thomas, 1976 ; Walton, 1987 ; Jablin *et al.*, 1987 ; Folberg et Taylor, 1984 ; Kolb, 1983 ; Moore, 1987)	L'analyse dynamique n'insiste que sur la **transaction entre les parties** et non sur les t**ransformations subies** par ces dernières

Caractéristiques / Modèles	Définition	Composantes principales	Limites
Modèle diachronique	L'étude de **l'histoire du conflit**, du **type de détérioration** ou **d'amélioration de la relation** entre les parties, en somme au **processus d'escalade ou de désescalade** que connait le conflit	**Détérioration de la perception de l'autre** **Biais perceptuel :** sensibilité aux réactions de l'autre et processus d'attribution d'intention de l'autre (Louis, 1977 ; Thomas, 1976) **Simplification cognitive :** souci de consistance cognitive, description de l'autre de façon stéréotypée (Thomas, 1976 ; Walton, 1969) **Approbation du tiers :** distorsion dans la communication, manque de crédibilité, dialogue de sourds, dénonciation de l'immoralité, surenréchissement de son message (Thomas, 1976 ; Van De Vliert, 1984) **Bris de communication :** relations rompues avec l'autre (Thomas, 1976) **Accentuation de la coercition de l'autre** **Perte de l'objectif premier :** se concentrer pour vaincre l'autre (Thomas, 1976) **Equilibre des dommages :** dédommagement avant la réconciliation, être soi-même piégé (Deutsch, 1977 ; Brockner *et al.*, 1979) **Incompatibilité entre les parties :** tournure idéologique et élimination de l'autre (Thomas, 1976 ; Alinsky, 1971 ; Derr, 1978 ; Korda, 1975) **Catharsis, équilibre et rupture**	L'analyse diachronique donne des indications sur l'histoire du conflit et de son évolution mais ne promeut **aucun dispositif de régulation** pour sortir d'un conflit

Retenons deux points de l'apport de la théorie des organisations. D'une part, le conflit offre la possibilité d'une distinction binaire (positive et négative). D'autre part, nous relevons une approche statique et une approche dynamique. Ces deux classifications permettent d'enrichir notre modèle conceptuel (chapitre 4). En outre toujours dans le but de montrer la place accordée au conflit au sein de la théorie des organisations, la plupart des théories ont leur façon d'appréhender le conflit, ainsi que les rôles et l'importance qu'elles lui attribuent, différent toutefois. C'est l'intérêt de la typologie de Burrell et Morgan (1979) qui met en évidence deux axes (phénomènes organisationnels et rôle des conflits) où les théories explicatives du fonctionnement organisationnel se distribuent.

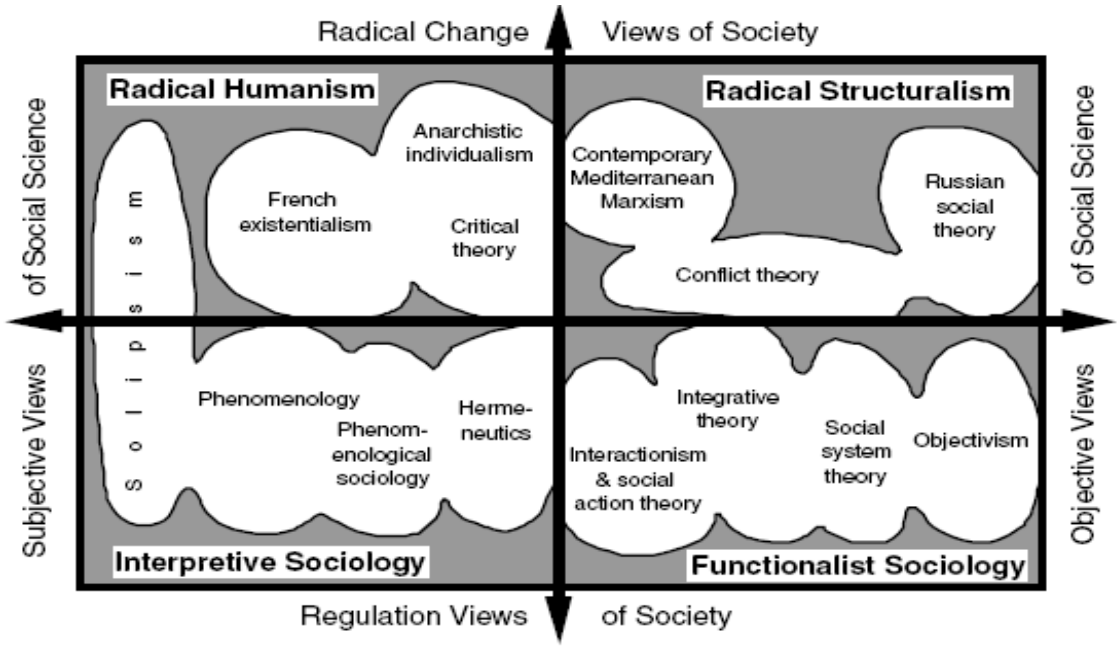
2.1.3. Typologie de Burrell et Morgan

Foucher et Thomas (1976) se basent de la typologie de Burrel et Morgan (1979) pour mettre en évidence les différentes approches relatives au conflit. La matrice de Burrel et Morgan (1979) s'appuie sur deux axes.

Le premier axe a trait à la **façon d'étudier les phénomènes organisationnels**. Alors que certains théoriciens examinent ces phénomènes de l'extérieur, en s'intéressant aux **propriétés dites objectives** des organisations, d'autres cherchent à comprendre ce qui se passe en se basant sur les **représentations et les significations construites** par les individus.

Le second axe a trait à **l'importance et aux rôles des conflits**. Selon certains théoriciens, les conflits constituent un aspect plus ou moins central du fonctionnement des organisations qu'il importe de **gérer, voire de régulariser**, pour ne pas gêner le fonctionnement harmonieux de ces dernières. Selon d'autres théoriciens, les conflits sont associés aux **luttes de pouvoir et aux divergences d'intérêts** sur lesquelles sont érigées certaines catégories d'organisations et ils représentent, en conséquence, l'aspect central de la vie dans ces organisations. Ces auteurs estiment aussi que les conflits s'inscrivent dans une **optique de changement radical** et que leur éclatement sert de moyen pour en arriver à un ordre des choses que l'on postule totalement différent. Nous présentons les **quatre paradigmes : l'humanisme radical, le radicalisme structurel, la conception interprétative et le fonctionnalisme. La figure qui suit présente la typologie de Burrel et Morgan (figure 3).**

Figure 3 : La typologie de Burrell et Morgan



Destinée initialement aux sciences sociales, la matrice de Burrell et Morgan (1979) reste transposable aux théories des organisations (Rouleau, 2007). Les tenants de **l'humanisme radical** mettent en avant la **liberté des individus**, **analysent les sources et les formes d'aliénation** et **critiquent les organisations** puisqu'elles éloignent les individus de leur propre raison d'être (Dickson, 1974 ; Illich, 1973). Pour ces théoriciens, **la dynamique du conflit provient de l'action elle-même** (Clegg, 1990). Ce paradigme a inspiré des interventions dans les organisations. On peut relever des auteurs comme Ardoino (1977) ; Lapassade (1967) ; Lelion (1983) qui relèvent de l'analyse institutionnelle.

D'un point de vue fonctionnaliste, ce paradigme a tendance à **attiser le conflit** sans chercher à le résoudre de façon viable pour toutes les parties concernées. **Le paradigme du radicalisme structurel** fait référence à la pensée de Max Weber et de Karl Marx. Les théoriciens de ce paradigme voient les structures existantes comme, le lieu **d'expression d'antagonismes et de contradictions**. Pour Chua (1986 : 619), « *ce paradigme souligne à quel point les potentialités des êtres humains sont bridées par le système de domination prévalent qui les aliène et les empêche de se réaliser* ». La provocation du conflit sert à la mutation d'une totalité vers une autre. Ce paradigme se veut incompatible avec le fonctionnalisme. Accepter le compromis revient à admettre que le système peut produire quelque chose de bon, ce qui est contraire à la doctrine.

Le paradigme interprétatif essaie de comprendre la **réalité organisationnelle** à partir de ce que vivent les acteurs et se limite à identifier des significations et à les interpréter. Pour Hopper et Powel (1985 : 46), « *le but d'une approche interprétative est d'analyser des réalités sociales et la manière dont elles sont socialement construites et négociées* ». Les tenants de ce paradigme partent du postulat qu'examiner le conflit revient à **identifier s'il fait partie du vécu des individus**, à **préciser les significations** qui lui sont données et à **interpréter la construction de cette réalité** à partir du schème de référence des personnes concernées. Nous retrouvons au sein de ce paradigme des philosophes idéalistes, tels Kahn et Husserl. Burrell et Morgan (1979) relèvent dans ce paradigme les apports de l'herméneutique, de la phénoménologie, de l'ethnométhodologie sociologique. Putnam et Poole (1987) mettent en relief le partage de sens ou de signification entre les parties prenantes d'un conflit. Pour eux, **le conflit provient des sens incompatibles** que prennent les événements organisationnels ou d'actions divergentes destinées à créer et à maintenir la réalité organisationnelle.

Enfin, **le paradigme fonctionnaliste** a suscité un nombre conséquent de travaux sur les conflits au sein des organisations. On y retrouve des courants de pensée comme les modèles rationnels de gestion (Fayol, 1966 ; Taylor, 1967 ; Urwick, 1943 ; Roethlisberger et Dickson, 1939), les théories considérant les organisations comme des systèmes : les théories de l'équilibre organisationnel (Barnard, 1938 ; March, 1965), les théories structuro-fonctionnalistes (Selznick, 1948), la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsh, 1967), les théories sur les dysfonctionnements de la bureaucratie (Blau, 1965 ; Gouldner, 1954 ; Merton, 1968), les théories actionnistes (Goffman, 1967 ; Silverman, 1970) et les théories sociopolitiques (Crozier et Friedberg, 1977 ; Pettigrew, 1973). **Le paradigme fonctionnaliste** propose deux types de vision : **uniforme et pluraliste** (Foucher et Thomas, 1976). ***La vision uniforme* perçoit le conflit comme un phénomène rare et transitoire qui peut être éliminé par des actions de gestion appropriées**. La survenance d'un quelconque conflit doit être attribuée à l'action de déviants. ***La vision pluraliste* voit le conflit comme une caractéristique intrinsèque de la vie des organisations** d'où l'affirmation de Crozier et de Friedberg (1977 : 143) : « *l'organisation n'est (...) en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit et, son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition* ».

Le modèle de Burrel et Morgan (1979) présente **quelques limites** qu'il est possible de soulever. Malgré les **critiques au plan épistémologique**, en raison notamment du fait qu'ils ont tendance à isoler le conflit des autres aspects de la vie organisationnelle, ces travaux ont l'avantage **d'analyser de façon rigoureuse ce qui se passe dans les situations conflictuelles**. Toutefois, certains auteurs nous mettent en garde à l'instar de Rouleau (2007 : 4) : « *la production des connaissances en théories des organisations fait de plus en plus appel à des stratégies d'hybridation de différents ancrages, ce qui rend de plus en plus complexe et subtile l'analyse des textes actuellement produits sur les organisations* ».

Nous retenons trois enseignements de l'hétérogénéité des approches du conflit pour notre modèle conceptuel (chapitre 4). Tout d'abord, nous avons mis en évidence une distinction binaire du conflit. Ensuite, nous avons relevé deux types d'approche : une approche statique et une approche dynamique. Enfin, nous avons mis en évidence une approche théorique et managériale. Ces trois enseignements vont nous servir pour la suite.

2.2. Délimitation du champ de recherche : le conflit interpersonnel

Nous avons choisi de délimiter notre recherche au conflit interpersonnel. **Nous avons conscience que tout ne se résume pas seulement aux conflits interpersonnels. Il y a d'autres types de conflits mais ils n'entrent pas dans le cadre de notre objet d'étude. En outre, dans le contexte qui nous intéresse (le secteur social et médico-social), c'est le type de conflit le plus dominant, le plus prégnant ou qui suscite les effets destructeurs les plus significatifs.** Le conflit interpersonnel est un concept chargé de sens. Dans cette optique, nous mettons en évidence les différentes définitions, les typologies et les dynamiques dont il a fait l'objet.

2.2.1. Définition du conflit interpersonnel

Un premier constat s'impose malgré l'abondante littérature sur le conflit interpersonnel. Il n'existe pas de **définition claire et unanimement acceptée du conflit interpersonnel** (Hartwick et Barki, 2002 ; Thomas, 1992b ; Wall et Callister, 1995). Cette confusion terminologique et conceptuelle est soulignée par Fink (1968 : 430) qui souhaite « *l'existence*

d'un langage cohérent pour discuter des phénomènes des conflits ». Pour Thomas (1976), la difficulté de proposer une définition unanime du conflit interpersonnel s'explique par la **pluralité des facteurs** impliqués dans le conflit interpersonnel. Il met en avant le fait que la plupart des modèles proposés sont généralement simplistes en se polarisant sur une **variable unique**. Dion (1986) met en évidence le caractère polysémique du conflit interpersonnel avec la **récurrence de certaines notions telles que l'affrontement, la dispute, la discorde et la lutte**[40].

Pour ne pas entrer dans une polémique étrangère à notre domaine d'étude, nous rapportons ici la définition que nous trouvons la plus complète du conflit interpersonnel. Elle figure dans la conceptualisation du conflit interpersonnel proposée par Hartwick et Barki (2002 :57).

Un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts.

Cette définition présente l'avantage de mettre en lumière les différentes caractéristiques du conflit interpersonnel. Nous les reprendrons une à une dans le tableau 7 synthétique qui suit.

Tableau 7 : Caractéristiques du conflit interpersonnel

Mots	Interprétation
Processus dynamique	Escalade et désescalade
Parties interdépendantes	Echange et interaction
Réactions émotionnelles négatives	Dimension cognitive, comportementale et affective
Désaccords et interférence	Divergence de valeurs, de besoins, d'intérêts, d'opinions, de buts ou d'objectifs

40 La langue française nous offre une large palette de notions pour qualifier le conflit. Nous pouvons illustrer cette pluralité à travers les termes suivants: affrontement, antagonisme, combat, compétition, concurrence, contestation, controverse, débat, désaccord, différend, discorde, discussion, dispute, dissension, dissentiment, divergence, émulation, friction, heurt, incompatibilité, incompréhension, lutte, mésentente, opposition, polémique, querelle, rivalité.

Cette affirmation « *un processus dynamique* » **montre que le conflit interpersonnel fait appel à différentes phases d'escalade et de désescalade et ne doit pas se résumer à une analyse linéaire.**

D'autre part, nous avons des *« parties interdépendantes »*. **Ce qui traduit la mécanique de l'échange mais aussi la dimension reliée à l'interaction. Cette affirmation traduit aussi la dimension symbolique qui porte sur les relations interpersonnelles (forme dyadique).**

« Des réactions émotionnelles négatives » **traduit la prise en compte de plusieurs facteurs tels que la dimension cognitive, la dimension comportementale et la dimension affective.**

« *La perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts* » traduit une divergence **de valeurs, de besoins, d'intérêts, d'opinions, de buts ou d'objectifs.**

Nous venons d'exposer les principales caractéristiques du conflit interpersonnel issues de la définition que nous en avons donnée. Cependant, nous identifions la nature du conflit interpersonnel : manifestation du conflit interpersonnel et typologie des conflits interpersonnels.

2.2.2. La nature du conflit interpersonnel

Il ressort de la littérature la manifestation du conflit interpersonnel et les typologies de conflits interpersonnels. Nous ferons référence à la manifestation et les typologies de conflit interpersonnel en parlant de la nature du conflit interpersonnel tout au long de cette thèse.

⇒ La manifestation du conflit interpersonnel

Le conflit larvé consiste en des tensions de rôles, des incompatibilités, des intérêts divergents, mais aussi une difficulté à trouver un consensus. Kahn *et al.,* (1964 : 172) ont bien su percer le sens du conflit à travers leurs études sur les tensions de rôles. C'est ainsi qu'ils définissent le conflit comme « *l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une, rend plus difficile l'adaptation aux autres* ». Cela rejoint la définition proposée par Freund (1983) qui voit le conflit comme « une forme spécifique de relation sociale qui unit deux agents, individuels ou collectifs, autour d'un objet

qu'ils se disputent ». Dans cette perspective, le conflit larvé traduit l'existence d'incompatibilités à cause d'intérêts divergents (Barki et Hartwick, 2002).

Le conflit patent peut être vu comme une rupture au niveau décisionnel. Pour March et Simon (1958), « il y a conflit lorsqu'une décision ne peut être prise par des procédures habituelles ». Pour eux, le conflit est « 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 ». Cette difficulté à trouver une décision se manifeste par une lutte antagonique (Coser, 1956), mais aussi par « *un affrontement qui prend naissance dans une divergence réelle ou perçue d'intérêts, de valeur ou encore d'opinion, et dont le but est de déterminer qui pourra réaliser ses objectifs* » (Poitras, 2005).

⇒ **Les typologies de conflit interpersonnel**

Le conflit relationnel (relationship conflict) est fondé sur l'émotion et les incompatibilités interpersonnelles (Chédotel, 2000 ; Jehn et Mannix, 2001). Il est caractérisé par une colère ou un ressentiment à l'égard d'une personne (Amason *et al.,* 1995). Les recherches empiriques n'arrivent pas encore à démontrer le lien entre cette forme de conflit et des indicateurs de performance ou de satisfaction du personnel. Toutefois, il porte préjudice à la réception de nouvelles informations ou à des idées proposées par des adversaires (Jansen *et al.,* 1999). Le conflit relationnel peut être facteur d'hostilité, de suspicion, de cynisme mais aussi d'impassibilité (Amason *et al.,* 1995). Plusieurs recherches notent une forte présence de l'aspect émotionnel dans le conflit relationnel (Amason, 1996 ; Amason et Sapienza, 1997 ; Ensley et Hmieleski, 2005 ; Jehn, 1997 ; Liang, Liu, Lin, and Lin, 2007 ; Matsuo, 2006; Olson, Parayitam, and Bao, 2007). Le conflit relationnel peut gêner l'achèvement d'un travail (Deutsch, 1969). Il s'agit d'un type de conflit difficile parce qu'il rend les individus irritables, suspicieux et malveillants (Jehn, 1997). Sa facette chronique peut avoir des répercussions sur le fonctionnement du groupe (Bataille, 1999).

Le conflit de tâche (task conflict) est fondé sur la conscience qu'il existe différents points de vue et opinions sur la façon d'accomplir la tâche confiée à une équipe (Jehn et Mannix, 2001). L'aspect cognitif y occupe une place prépondérante (Chédotel, 2000). Ce type de conflit peut faire office d'une source de créativité puisqu'il met en évidence des idées, des opinions ou

perspectives différentes (Amason, 1966 ; Amason and Schweiger, 1994 ; Amason *et al.*, 1995 ; Cosier et Rose, 1977 ; Jehn and Rupert, 2008 ; Schweiger, Sandberg et Rechner, 1989,). L'usage pondéré de ce conflit peut aider à améliorer la qualité des décisions (Janssen *et al.*, 1999). Le confit de tâche peut détourner les protagonistes de leur mission initiale (Jehn, 1997). C'est une opportunité pour les parties en conflit de découvrir leurs divergences d'intérêts, d'aptitude, de besoin et d'idéologie (Sainsaulieu, 1987). Au sein de ce même type de conflit, une distinction s'est opérée. Il s'agit du conflit portant sur la finalité du travail et du conflit portant sur la manière d'accomplir le travail (Hartwick et Barki, 2002 ; Jehn, 1997 ; Kabanoff, 1985). Ainsi, Amason (1996) et Jehn (1997) proposent d'encourager les discussions franches tout en veillant à décourager les conflits relationnels le plus tôt possible. Les deux types de conflit précités permettent de mettre en évidence la collaboration (Weingart et Jehn, 2009).

Le conflit de processus (*processus conflict*) correspond aux controverses qui ont lieu sur la façon dont les tâches devraient être réalisées (Jehn, 1997 ; Jehn *et al.*, 2000 ; Jehn et Mannix, 2001). Il porte sur la répartition des devoirs et des ressources (par exemple, quel type et degré de responsabilité de chacun des membres de l'équipe, oui qui va se charger d'une tâche spécifique (Chédotel, 2000). La répartition des responsabilités au sein de l'équipe peut stimuler l'efficacité des conflits de processus. Si des changements dans la répartition des responsabilités au sein des équipes peuvent stimuler son efficacité, la gestion des conflits de processus peuvent se transformer en débats inopportuns sur les capacités des membres de l'équipe (Chédotel, 2003). Les conflits de processus prennent du temps, détériorent le moral de l'équipe, et peut devenir une entrave sur le respect des délais de travail impartis (Jehn, 1997).

Ces trois types de conflits vont être utilisés tout le long de la thèse. D'une part, cette typologie va nous permettre d'appréhender nos trois études de cas (chapitre 6). D'autre part, elle va nous servir de repères par rapports aux leviers de régulations et aux dynamiques.

2.2.3. Les dynamiques des conflits interpersonnels

Nous entendons par dynamique, l'évolution du conflit interpersonnel dans le temps. Cette évolution met en évidence différentes phases et témoigne d'une dimension binaire (vision négative et positive). Cette dimension binaire peut se révéler statique ou dynamique. Nous revenons sur cette dimension binaire qui nous paraît important pour notre modèle conceptuel (chapitre 4).

Selon François Perroux (1994), l'activité humaine va de pair avec la dialectique d'où la question de Pierre Louart (1991 : 75), « *comment créer des équipes cohérentes, unies d'accord sur les buts à mettre en œuvre, alors que les attentes particulières sont différentes et que l'individualisme est une des valeurs dominantes au sein de notre société* ». Ainsi, une organisation est une communauté d'action dont il faut assurer en permanence la pérennité. Non figée, elle reste tributaire des acteurs qui possèdent des trajectoires, des objectifs, des ressources, des cultures et des valeurs différentes (Abraham et Ndiaye, 2011). À ce niveau, deux conceptions s'affrontent, la première qui voit le conflit interpersonnel comme a priori négatif et la seconde qui montre qu'il joue un rôle positif. Cette vision binaire voire cette contradiction a été traitée par Galtung (1996) qui met en avant l'aspect constructif et destructif. Nous rappelons ici les points de vue des auteurs qui se sont ralliés à l'une ou l'autre de ces conceptions.

- ***La vision négative du conflit interpersonnel***

⇒ **Le conflit interpersonnel comme dysfonctionnement**

Les défenseurs de cette vision considèrent le conflit comme **un dysfonctionnement** de l'organisation puisqu'il est rare et transitoire. Ils assimilent le conflit à une **« monstruosité sociologique »**. Le chef de file est sans doute Emile Durkheim (2004) qui voit le conflit interpersonnel comme un signe de dysfonctionnement social et d'état pathologique car il conduit à « l'anomie[41] ».

⇒ **Le conflit interpersonnel nuit aux liens de solidarité**

41 Absence de normes, de règles ou de lois.

Pour Mayo (1933), le conflit nuit aux **liens de solidarité** et aboutit à la **démotivation** des salariés. Il soutient que la satisfaction des employés peut diminuer lorsque l'entreprise qui les emploie vit dans des conflits intermittents. Cette conception du conflit rejoint celle de Merton (1998) qui prône l'évitement et l'évacuation du conflit interpersonnel puisqu'il s'agit d'une **« pathologie »** entrainant la perturbation du système exogène ou endogène. Les auteurs précités considèrent le conflit interpersonnel comme un élément de **désorganisation sociale**. Il s'agit d'une quelconque condition qui empêche la structure sociale de fonctionner (Nisbet, 2005) mais aussi d'une « monstruosité » (Asensio, 2001).

⇒ **Le conflit interpersonnel porte préjudice à la performance**

De Dreu et Weingart (2003) mettent en avant le fait que le conflit interpersonnel induit du **stress** et porte préjudice à la **performance** de l'organisation. Le conflit interpersonnel est toujours dans les coulisses de l'organisation (Kolb et Bartunek, 1992) et reste lié aux pratiques organisationnelles qui en sont porteuses (Litterer, 1996 ; Pondy, 1967 ; Thomas, 1976). Le conflit interpersonnel peut induire des **divergences émotionnelles** (Walton, 1969). C'est l'exemple du conflit relationnel qui rend moins réceptif à de nouvelles informations (Jansen *et al.*, 1999), qui gêne l'achèvement d'un travail (Deutsch, 1969) et qui entraine un climat délétère dans un groupe (Jehn, 1997). Pour le conflit de tâche, certains travaux ont montré son effet négatif (Jehn, 1997 ; Pelled *et al.*, 1999). Enfin, le conflit de processus qui fait perdre du temps, qui **détériore le moral de l'équipe** et qui peut devenir **une entrave** sur le respect des délais impartis (Jehn, 1997).

⇒ **Le conflit interpersonnel entraine une altération d'image**

Une des rares études menées en France portant sur l'impact négatif du conflit interpersonnel est celle de De la Rochefordière (1990). Il a étudié l'influence négative des conflits interpersonnels entre cadres au niveau économique et social et des entreprises (Diné, 2007). Portant sur un échantillon de soixante deux entreprises, l'étude a révélé dix sept entreprises ayant reconnu des **opportunités manquées** de nouveaux marchés et trente neuf ont admis le **manquement d'une occasion d'amélioration interne** : « *de vifs désaccords ont empêché le directeur d'une entreprise de travaux publics de répondre à temps à des appels d'offres où le conflit entre deux personnes a entaché la mise en œuvre d'un projet d'amélioration de la circulation de l'information* » (De la Rochefordière, 1990 : 70). Les soixante et une entreprise

interrogées ont reconnu la **débauche d'énergie** consacrée à la résolution des conflits interpersonnels. Dix neuf entreprises reconnaissent une **altération de leur image de marque** d'où l'affirmation de Maisonrouge (1985 : 317) : « *les entreprises qui ont la meilleure image sont celles où les relations humaines sont les meilleures* ».

Bien qu'une image négative soit souvent associée au conflit, de nombreuses recherches mettent en lumière que le conflit interpersonnel n'a pas uniquement des effets négatifs sur l'organisation. Il peut, en revanche, avoir des effets positifs (Amason, 1996 ; Amason et Schweiger, 1994 ; Jehn, 1995, 1997 ; Jehn et Mannix, 2001 ; Pinkley, 1990 ; Pinkley et Northcraft, 1994). D'après ces travaux, les conséquences sur la productivité diffèrent suivant l'objet sur lequel porte le conflit.

- ***La vision positive du conflit interpersonnel***

⇒ **Le conflit interpersonnel est source de renouvellement**

Le conflit interpersonnel peut devenir **une source de renouvellement** de développement d'une plus grande confiance, d'une stabilité, d'une communication et d'une satisfaction (Weitz et Jap, 1995). Il permet alors de résoudre des obstacles afin de travailler ensemble efficacement (Coser, 1956 ; De Dreu et Gelfand, 2008 ; De Dreu et Beersma, 2005 ; Deutsch, 1973 ; Jehn et Bendersky, 2003 ; Simmel, 1955) et devenir aussi un élément déclencheur de progrès cognitifs et d'apprentissage (Darnon, Butera et Mugny, 2008).

⇒ **Le conflit interpersonnel stimule l'échange**

Dans un conflit portant uniquement sur la tâche, certains chercheurs notent une prédominance de l'aspect cognitif. Dans cette situation, une divergence de points de vue, un simple désaccord sur le travail peut améliorer la prise de décision et la productivité en augmentant la qualité des décisions par des critiques constructives (Cosier et Rose, 1977 ; Schweiger, Sandberg et Rechner, 1989 ; Amason, 1996 ; Eisenhardt et Bourgeois, 1988 ; Schweiger, Sandberg et Rechner, 1989 ; Guttman, 2009, Tjosvold, 1991; Jehn, 1994, 1995; Van de Vliert and De Dreu, 1994). Le résultat de plusieurs recherches suggère, en effet, qu'un niveau modéré de désaccords portant sur le travail est constructif puisqu'il permet de **stimuler l'échange des idées** ce qui va améliorer la performance du groupe (Jehn, 1995). Dans un

conflit de processus, la répartition des responsabilités au sein de l'équipe peut **stimuler l'efficacité des conflits de processus** (Chédotel, 2003 ; Abraham et Ndiaye, 2010).

⇒ **Le conflit interpersonnel est facteur de cohésion**

Les travaux de Sainsaulieu (1977) mettent en avant l'impact positif du conflit interpersonnel. Pour Sainsaulieu (1977 : 314), « *le conflit dans la vie de groupe est en quelque sorte la porte d'accès à la différence de soi par rapport aux autres, quand chaque membre du groupe est pris dans le courant des échanges affectifs déclenchés par l'expérience* » (Sainsaulieu, 1977 : 316). Le conflit interpersonnel est un **facteur de cohésion de groupe** et de **renforcement des relations** entre personnes. Pour Simmel (1992 : 19 », « *la société a autant besoin d'association que de compétition. Loin de se confondre avec une cause de dysfonctionnement désastreuse, le conflit interpersonnel peut faire l'objet d'une source de régulation qui traverse et structure une multitude de champs et de formes sociales (…). Il structure les relations collectives* ». Le conflit interpersonnel permet ainsi la **socialisation** puisqu'il devient inhérent pour la richesse d'une vie collective tributaire des énergies répulsives et destructives. Dans la même perspective, Morin (1994) voit le conflit interpersonnel comme un **« désordre créateur »** qui structure les relations collectives.

⇒ **Le conflit interpersonnel raffermit les liens**

Coser (1956) soulève l'inhérence du conflit interpersonnel pour le maintien des rapports entre individus. Il sert donc à maintenir les rapports quand des membres d'un même groupe n'arrivent plus à trouver d'issue pour exprimer leur hostilité vis à vis les uns des autres. Il s'agit donc d'un **ingrédient essentiel** des relations sociales puisqu'il **raffermit les liens et assainit les relations**. Les travaux de Marie Parker Follet (1924), pionnière du management (Mousli, 2002), ont beaucoup contribué à la théorie du conflit. Ses travaux ont mis en avant le concept de « conflit constructif ». Pour Follet (1924 : 30), « *le conflit interpersonnel n'est ni bon ni mauvais, mais c'est la manifestation d'une différence (…). Ce n'est pas une expression brutale et couteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés* ». Le conflit interpersonnel constitue ainsi l'expression naturelle de la **diversité** indispensable à la vie. Il est **constitutif de la conscience humaine** (Bouthoul, 1970).

⇒ **Le conflit interpersonnel crée du sens**

Pour Weick (1995 : 168), « *le conflit interpersonnel est une opportunité pour procéder de manière réfléchie. Il permet à l'organisation d'improviser, d'essayer de nouvelles choses en se basant sur les expériences passées et se donner du sens* ». Chez Weick (1995), la **création du sens** prend sa source dans l'interaction entre les individus voire en cas de conflit interpersonnel.

⇒ **Le conflit interpersonnel permet l'innovation**

Pour Norbert Alter (1990), le conflit interpersonnel **« représente un moyen de mise en œuvre de l'innovation »**, c'est à dire qu'il est le passage obligé d'une modification réelle des fonctionnements car tout changement profond heurte les pouvoirs établis. Neutraliser ce type de conflit, revient alors à toute forme d'innovation non programmée. Le conflit interpersonnel est une source constante de l'évolution des êtres, des organisations, des sociétés. Ce qui nous conduit à la conviction qu'il faut placer le conflit interpersonnel au cœur du management. Avoir cette démarche, c'est le démystifier, et le considérer comme un allié, un instrument à la construction de l'organisation. Le conflit interpersonnel n'est pas seulement lié à l'innovation mais possède aussi d'autres vertus supplémentaires. Certains conflits interpersonnels améliorent **la qualité des décisions** (Amason, 1996 ; Jehn, 1995, 1997 ; Jehn *et al.*, 1999 ; Jehn et Mannix, 2001 ; Pelled, 1996 ; Pelled *et al.*, 1999 ;).

⇒ **Le conflit interpersonnel, source d'apprentissage, de cohésion interne, d'idées nouvelles**

Les défenseurs du conflit considèrent que ce dernier est indispensable au **changement**, à **l'apprentissage, à la création d'une cohésion interne, à l'émergence d'idées nouvelles**. D'autres auteurs ont aussi présenté le conflit interpersonnel, non comme une anomalie mais comme une nécessité (Morgan, 1989, Eisenhardt *et al.*, 1997a, Robbins, 1989) : « *Non seulement, le conflit interpersonnel est une force positive au sein d'un groupe mais il est absolument nécessaire pour qu'un groupe fonctionne bien* » (Robbins, 1989 : 369). Le conflit

interpersonnel doit par conséquent être stimulé par les dirigeants (Robbins, 1978 ; Morgan 1988 ; Pondy, 1989).

Ce chapitre a permis d'extraire les éléments saillants pour la constitution de notre modèle conceptuel (chapitre 4) : la manifestation du conflit interpersonnel, les typologies du conflit interpersonnel et la dimension binaire (vision positive et négative). Nous avons également précisé notre positionnement par rapport à l'approche dynamique et l'approche statique du conflit interpersonnel.

Conclusion du chapitre 2

De cette analyse conceptuelle, nous avons retenu d'une part, que le conflit interpersonnel appliqué aux organisations sociales et médico-sociales nous apparaît opportun, et que d'autre part ce concept est utile à la gestion puisqu'au-delà de la constante ambivalence (constructif et destructif, articulation et désarticulation, conscience et inconscience, complexification et simplification, polarisation et dépolarisation, escalade et désescalade), il en organise mieux la compréhension en mettant l'accent sur l'analyse dynamique et nous oblige à nous placer dans une logique processuelle.

Nous retenons de ce chapitre le premier bloc de notre modèle conceptuel. Il porte sur la nature des conflits interpersonnels. Elle est composée de la typologie et de la manifestation des conflits interpersonnels. Nous relevons trois typologies de conflits interpersonnels : le conflit relationnel, le conflit de tâche et le conflit de processus. Pour la manifestation des conflits interpersonnels, nous relevons le conflit larvé et le conflit patent.

L'étude des dynamiques des conflits interpersonnels dans les OSMS nous semble opportune et représente la problématique de cette thèse. Leur étude reste négligée par la plupart des recherches qui ont longtemps délaissées les OSMS. En effet, peu de recherches se sont intéressées aux résultantes de ces dynamiques ainsi que de leurs modes de régulation. Pour contourner ces écueils, il nous semble judicieux d'apporter des éclairages théoriques sur les dynamiques des conflits interpersonnels (chapitre 3).

Chapitre 3. L’approche théorique des dynamiques des conflits interpersonnels

---

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 3 92

3.1. La théorie des parties prenantes 92

3.1.1. La théorie des parties prenantes : définitions 92
3.1.2. Les typologies des parties prenantes 95
3.1.3. Les apports et les enseignements pour notre recherche 97

3.2. La théorie de la régulation sociale : une approche interactionnelle et conceptualisée 99

3.2.1. Les origines et les fondements de la théorie de la régulation sociale 99
3.2.2. Les concepts centraux de la théorie de la régulation sociale 101
3.2.3. Les limites de la théorie de la régulation sociale 103

3.3. La théorie des phases de préoccupations 105

3.3.1. Les origines de la théorie des phases de préoccupation 105
3.3.2. Les sept phases de préoccupations 108
3.3.3. Les actions managériales pour accompagner les destinataires du changement 110

Conclusion du chapitre 3 113

Introduction du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous présentons les courants théoriques susceptibles d'expliquer les conflits interpersonnels. Notre objectif est de mettre en évidence la pertinence de certains courants théoriques pour nos questions. En premier lieu, nous évoquons la théorie des parties prenantes (3.1). Nous retenons la théorie des parties prenantes parce qu'elle permet de mettre en évidence la pluridisciplinarité au sein des OSMS. La pluralité d'acteurs avec des corps de métiers différents, des intérêts et des attentes différentes multiplie les occasions de déclenchement des conflits interpersonnels. En deuxième lieu, nous mobilisons la théorie de la régulation sociale (3.2). Nous retenons la théorie de la régulation sociale qui permet de préciser la nature de la régulation (interne ou externe) lors des conflits interpersonnels. En troisième lieu, nous mobilisons la théorie des phases de préoccupation dans l'optique d'appréhender les dynamiques des conflits interpersonnels (3.3). **Elle met en évidence la dimension processuelle et le rôle des leviers de régulation par rapport à la nature du conflit à l'œuvre.**

3.1. La théorie des parties prenantes

Avant d'exposer notre positionnement relatif à la théorie des parties prenantes, il est opportun de voir les différentes **définitions** (3.1.1), les **typologies de parties prenantes** (3.1.2) et les **limites** de cette théorie (3.1.3).

3.1.1. La théorie des parties prenantes : définitions

Les travaux d'Ansoff (1968) constituent le prélude de la théorie des parties prenantes. Cependant, certains travaux ont déjà mis en évidence ce concept à travers la reconnaissance de la responsabilité des dirigeants au regard des activités organisationnelles (Bearle et Means, 1932), par l'équilibre des intérêts concurrents (Dodd, 1932) et par le distinguo entre les obligations du dirigeants et la tâche de l'entreprise (Barnard, 1938). Ainsi, plusieurs organisations vont tenter d'identifier les principaux groupes pouvant influer sur leur fonctionnement (Mullenbach-Servayre, 2007). Le concept de partie prenante acquiert ainsi une dimension reconnue au sein de la gouvernance de plusieurs entreprises (Bonneveux, 2010). Afin de faire face à la dépression, la General Electric Company ou Sears identifient quatre groupes majeurs : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté (Ballet et

de Bry, 2001). Chez Johnson et Johnson, nous retrouvons une liste de parties prenantes « strictement d'affaires » (Ballet et Bry, 2001). Dans le tableau 8 qui suit, nous rapportons des définitions de la notion des parties prenantes.

Tableau 8 : Principales définitions du concept de parties prenantes

Auteurs	Principales définitions proposées
Stanford Research Institute (SRI) (1963)	« les groupes sans le support duquel l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984 : 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997 : 50)
Sturdivant (1979 : 54)	- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » - « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Mitroff (1983 : 4)	« groupes d'intérêts, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (: 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (: 91) - sens large (: 91) : voir Freeman (1984 : 46)
Savage *et al.* (1991 : 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et [...] ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992 : 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993 : 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1995 : 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » « encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell *et al.*, 1997 : 856)
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998 : 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000 : 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002 : 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : Inspiré et adapté de Gond et Mercier (2005 : 5)

Les définitions précitées reflètent les divergences entre auteurs sur le concept de parties prenantes (Phillips *et al.*, 2003). Les auteurs n'arrivent pas à s'accorder sur les droits attribués aux parties prenantes (Bonneveux, 2010). Pour Orts et Strudler (2002), une vision large de la notion de parties prenantes risque de poser des problèmes. Dans la même lignée, nous pouvons noter une vision radicale de Jensen (2002), un scepticisme quant au statut de la personne revendiquant un intérêt au sein de l'organisation (Sternberg, 2001) et la promotion d'une vision plus étroite (Hill et Jones, 1992 ; Clarkson, 1995). Les différentes controverses suscitées par la théorie des parties prenantes incitent à réfléchir sur les différentes utilisations. Notre réflexion s'inscrit dans la lignée de la typologie proposée par Donaldson et Preston (1995). Ces derniers ont opéré une distinction tripartite de la Stakeholder Theory qui est devenue centrale au sein de la communauté académique avec une **dimension descriptive**, une **dimension instrumentale** et **une dimension normative** (Mullenbach-Servayre, 2007).

La dimension descriptive s'attache à décrire, voire d'expliquer les caractéristiques, les comportements ainsi que les relations de l'entreprise. Cette dernière est constituée par une constellation d'intérêts coopératifs et concurrentiels. Dans cette optique, la théorie des parties prenantes va être utilisée pour décrire la manière dont les parties prenantes affectent ou reste affectées par les décisions organisation et la prise en compte effective des intérêts des parties prenantes par les dirigeants afin de prédire le comportement organisationnel (Brenner et Cochran, 1991). *In fine*, la dimension descriptive permet aux dirigeants de reconsidérer davantage les parties prenantes ainsi que l'appropriation d'outils facilitant leur gestion (Mercier, 2001).

La dimension instrumentale prend en compte les intérêts des partenaires (Jones, 1995). On retrouve cette dimension dans une des définitions les plus courantes des parties prenantes : celle du Standford Research Institue 1963), rappelée par Freeman (1984). Il envisage les parties prenantes comme les personnes ou groupes « *sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister* ». Dans cette optique, la gestion des parties prenantes devient primordiale afin d'atteindre les objectifs (Clarkson, 1995) et d'avoir une gestion plus efficace (Freeman, 1984). Grâce à la prescription d'attitudes, de structures et de pratiques (Mullenbach-Servayre, 2007), certains auteurs y voient un élargissement de la théorie de l'agence (Hill et Jones, 1992 ; Charreaux, 1997 ; Quinn et Jones, 1995, cités par Mercier, 2001). D'autres identifient la théorie des parties prenantes comme étant plus simplement « *la poursuite méthodique d'un intérêt bien compris à terme* » (Gélinier, 1991). L'optique instrumentale positionne la théorie

des parties prenantes comme une relation « donnant-donnant ». C'est à dire qu'il existe un besoin réciproque entre l'entreprise et son environnement (Pfeffer et Salancik, cités par Frooman, 1999).

La dimension normative part du postulat que l'entreprise doit être dirigée au profit de ses parties prenantes (Evan et Freeman, 1998, cités par Donaldson et Preston, 1995). La dimension normative met en avant une éventuelle connexion entre les concepts philosophiques et moraux. Pour Mullenbach-Servayre (2007), l'approche normative promeut l'impératif catégorique kantien où « *chaque personne possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu* ».

Chacune des dimensions met en avant une conception des parties prenantes qui lui est propre. Pour la dimension descriptive, les parties prenantes affectent et peuvent être affectée par les décisions de l'organisation. Pour la dimension instrumentale, les parties prenantes constituent le support de l'organisation. Pour la dimension normative, les parties prenantes disposent de principes éthiques et moraux.

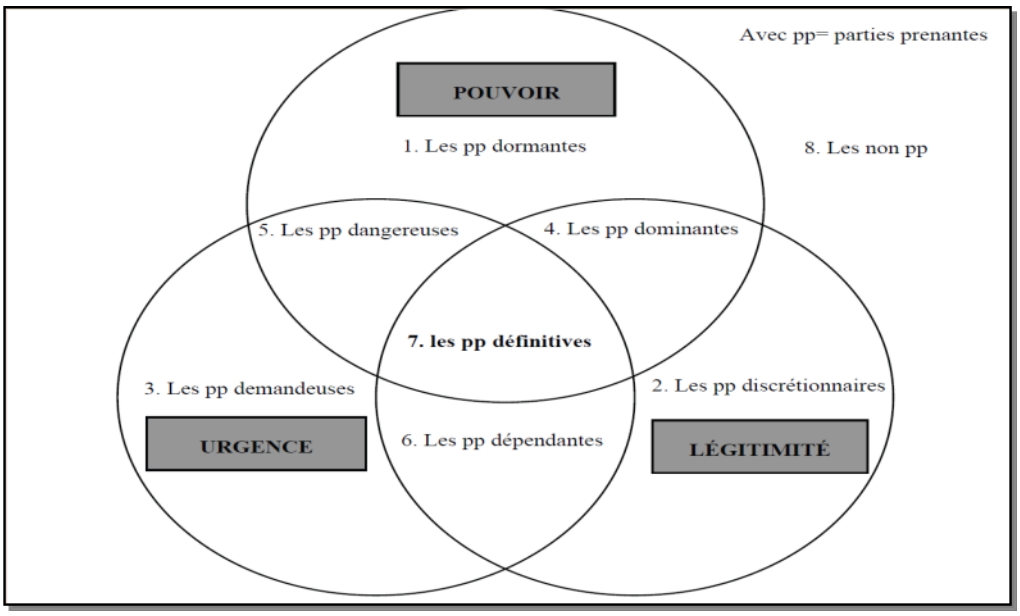
3.1.2. Les typologies des parties prenantes

La mise en évidence des typologies permet d'affiner le concept de parties prenantes tout en mettant l'accent sur les divergences d'opinions entre les principaux auteurs. Pour ne pas prétendre à une quelconque exhaustivité, nous allons présenter quelques typologies. Carroll et Näsi (1997, cités par Mercier, 2001) identifient **les parties prenantes internes et celles externes.** Au sein des parties prenantes internes, nous retrouvons les propriétaires, les dirigeants et les employés. Quant aux parties prenantes externes, nous avons les concurrents, les consommateurs, les gouvernements, les groupes de pression, les médias, etc. Dans la même lignée, Martinet (1984) distingue également par « *souci de commodité* », les parties **prenantes internes et les parties prenantes externes, mais il ajoute à sa typologie une troisième catégorie : les parties prenantes ubiquistes** (Mullenbach-Servayre, 2007). Ces dernières, proches des parties prenantes internes, peuvent être à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit des administrateurs ou membres du conseil de surveillance. Enfin, nous avons Clarkson (1995) et Carroll et Buchholtz (2000) qui distinguent les parties **prenantes primaires et secondaires** en fonction de leur importance, de leur degré de priorité pour l'entreprise (Mullenbach-Servayre, 2007). Chacune des typologies a fait l'objet de

critiques par rapport aux critères d'identification des parties prenantes (Frooman, 1999 ; Jonker et Foster, 2002). **Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu le modèle de Mitchell *et al.*, (1997) supposé repérer les parties prenantes les plus « saillantes » lors d'un conflit interpersonnel**. Il permet aussi d'identifier le « *who and what really matters* » (Freeman, 1984). Le modèle de Mitchell *et al.*, (1997) établit une typologie des parties prenantes en prenant en compte trois attributs : **le pouvoir** d'influence de la partie prenante, **la légitimité** de la relation de la partie prenante avec la firme et **l'urgence** des réclamations de la partie prenante concernant la firme. La typologie de Mitchell *et al.*, (1997) a beaucoup contribué à la théorie des parties prenantes en conférant au moins un attribut à chaque partie prenante (Gendre-Aegerter, 2008). Ces auteurs mettent en évidence les caractéristiques qui permettent d'identifier la prégnance des parties prenantes.

Trois hypothèses principales peuvent être retenues au regard du modèle de Mitchell *et al.*, (1997) : **l'attention particulière** portée aux diverses parties prenantes par le dirigeant, la **perception des dirigeants** contribue à la mise en avant des parties prenantes et **la possibilité d'identifier les parties prenantes** en s'appuyant sur la possession d'un ou plusieurs des attributs (Gendre-Aegerter, 2008). La figure qui suit présente les trois catégories de parties prenantes (figure 4).

Figure 4 : Typologie de Mitchell *et al.*, (1997)



Source : Inspiré et adapté de Mullenbach-Servayre (2007 : 114)

Retenons du modèle de Mitchell *et al.*, (1997) trois éléments. En premier lieu, il n'est pas exempt de critiques liées à son caractère statique et son incapacité à prévoir des phénomènes de coalition entre les parties prenantes. En deuxième lieu, il s'agit d'une typologie qui dépend des différentes perceptions des acteurs. Ces derniers n'ont pas toujours la conscience de posséder les attributs et, même si c'est le cas, ils ne les utilisent pas nécessairement. En troisième lieu, il s'agit d'une typologie contingente avec des critères évolutifs.

Après avoir vu les typologies des parties prenantes, voyons les principales limites de cette théorie.

3.1.3. Les apports et les enseignements pour notre recherche

Pour Mullenbach-Servayre (2007), la théorie des parties prenantes demeure incomplète et reste marquée par le manque de clarté, par des divergences entre les auteurs (Mercier, 2001) et par divers problèmes conceptuels et opératoires. Ainsi, plusieurs limites peuvent être mises en évidence.

Une première limite peut être soulignée. Elle est liée à **l'identification des parties prenantes** (Mercier, 2001). Les critiques portent sur les concepts peu opératoires, tout d'abord, dans la mesure où la question de l'identification des parties prenantes n'est pas résolue eu égard à la confusion entre les individus et les groupes : un individu pouvant être à la fois actionnaire, employé, consommateur, membre de la communauté (Mullenbach-Servayre, 2001). La définition de Freeman (1984), selon laquelle une partie prenante est : « *un individu ou un groupe d'individus, qui peut être affecté ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Cette définition reste large et ne permet pas d'identifier d'emblée les parties prenantes ou de juger leur importance (Clarkson, 1995 ; Savage *et al.*, 1991). En effet, les critères d'identification des parties prenantes sont critiqués par la littérature (Frooman, 1999 ; Jonker et Foster, 2002). D'ailleurs, c'est l'une des principales critiques adressées à la théorie des parties prenantes : sa portée managériale et son opérationnalisation (Jensen, 2001 ; Frooman, 1999).

Une deuxième limite relative à la **nature statique de la théorie** (Rowley, 1997 ; Frooman, 1999). Elle ne permet pas d'appréhender les dynamiques des conflits interpersonnels (Jawahar

et McLaughlin, 2001 ; Beaulieu et Pasquero, 2002 ; De Dreu et Beersma, 2005 ; De Dreu et Gelfand, 2008 ;). Les critiques portent principalement sur le nombre conséquent de typologies qui constituent autant d'outils que de classification et d'analyse (Clarkson, 1995 ; Mitchell *et al.*, 1997), mais largement statique. La théorie des parties prenantes semble en définitive insuffisante pour étudier les dynamiques des conflits interpersonnels. Ces derniers sont par essence dynamiques et restes soumis à des phases diverses (Jehn et Bendersky, 2003) et mettent évidence un **temps d'expression des parties prenantes et l'évolution de leur préoccupation.**

Une troisième limite s'intéresse à une question fondamentale : **quelles sont les parties prenantes qui demandent et qui orientent l'attention du management ?** (Freeman, 1984 ; Caroll, 1989 ; Savage *et al.*, 1991 ; Mitchell *et al.*, 1997). En effet, les intérêts et les attentes des parties prenantes sont larges et variés, parfois incompatibles (Ezzerouali, 1998). Une des critiques portent sur l'orientation de la théorie des parties prenantes. L'analyse au niveau individuel, et notamment la conciliation par les managers des intérêts des parties prenantes, a été peu traitée dans les travaux en théorie des parties prenantes (Reynolds *et al.*, 2006). L'étude des dynamiques des conflits interpersonnels ne peut qu'être appréhendée seulement au niveau organisationnel surtout sous sa forme dyadique (Rondeau, 1990).

Nous venons de voir que cette théorie est utile pour identifier les parties prenantes lors des conflits interpersonnels mais, sa nature statique ne permet pas de mettre en évidence les préoccupations des parties prenantes, leur ressource et les questions concrètes qu'elles se posent (Bareil et Savoie, 2010).

La vie organisationnelle n'est pas une distribution figée mais un jeu dont les règles sont constamment négociées et interprétées par des acteurs qui possèdent a priori des objectifs, des ressources, des caractéristiques et des trajectoires diversifiés (Lefèvre *et al.*, 2006). Dans cette optique, il nous semble judicieux de mobiliser dans ce chapitre, la théorie de la régulation sociale, afin d'une part d'obvier aux limites de la théorie des parties prenantes et d'autre part, d'étudier les leviers de régulation, qui sont importants dans notre étude. Cette approche va nous permettre de comprendre les différentes interactions entre acteurs.

3.2. La théorie de la régulation sociale : une approche interactionnelle et conceptualisée

Il s'agit de présenter la Théorie de la régulation sociale retenue pour l'étude des dynamiques des conflits interpersonnels. En premier lieu, nous abordons les **origines et les fondements** de la TRS (3.2.1). En deuxième lieu, nous présentons **les concepts centraux** de cette théorie (3.2.2). En troisième lieu, nous relatons **les différentes limites relatives** à cette théorie (3.2.3).

3.2.1. Les origines et les fondements de la théorie de la régulation sociale

Avant d'aborder les origines et les fondements de la théorie de régulation sociale, il nous paraît opportun de traiter de la polysémie du concept de régulation. Deux courants existent : l'école de la régulation et le courant de l'économie publique. Le courant de *l'école de la régulation,* développé par des macro-économistes français dont les plus célèbres représentants sont Michel Aglietta (1976) et Robert Boyer (1986), s'intéresse de près aux mécanismes institutionnels et économiques assurant la régulation des systèmes capitalistes, ceux-ci étant considérés comme affectés par des crises intrinsèques. Ce courant tente de mettre à jour des modes de régulation qui se définissent comme des combinaisons multiples de formes institutionnelles capables de reproduire les rapports sociaux, de soutenir le régime d'accumulation et de rendre compatibles les décisions décentralisées. La théorie de la régulation étudie donc la forme institutionnelle, c'est à dire codifiée, des rapports sociaux fondamentaux comme le rapport salarial, la monnaie, la concurrence, l'état, l'insertion dans la division internationale du travail. Les modes de régulation reposant sur les formes institutionnelles et sur les régimes d'accumulation définis comme l'ensemble des régularités assurant une progression de l'accumulation du capital.

Le courant de l'économie publique, développé par des économistes comme Jean Jacques Laffont et Jean Tirole (1993) en France, utilise également le terme de régulation. Les auteurs rattachés à ce courant prônent une déréglementation contrôlée des services publics. Pour eux, le bon déroulement de la concurrence économique, ainsi que la gestion des externalités et des défaillances des marchés, doivent être assurés par des agences de régulation indépendantes et décentralisées et non plus par une autorité centralisée qui gère simultanément plusieurs

activités (un ministère), ou par la mise en place de services publics traditionnels disposant du monopole sur un marché. Ainsi, les agences de régulation assurent l'encadrement des agents économiques dont les débordements entravent le bon fonctionnement d'un marché.

À l'origine de la théorie de la régulation sociale, il y a **l'étude des relations de travail** menée par Reynaud dans les années 1950, et l'étude des conflits dans les années 1970. Pour Jobert (2003), les relations professionnelles constituent un domaine d'approfondissement de la théorie de la régulation sociale. La TRS est une synthèse entre différents courants sociologiques. Pour Reynaud (1979 : 371), « *il est possible d'esquisser la démarche suivante : partir de l'action et non du contexte, de l'acteur et non du système, des interactions et non des coordinations préétablies, des initiatives et non des contraintes* ». Elle s'articule autour de quelques concepts pivots comme ceux de règles et d'action collective, des théories aussi variées et éloignées que l'individualisme méthodologique, les théories de l'école durkheimienne, l'école de sociologie française des organisations développée par Crozier, ou encore des théories développées par Alain Touraine (Reynaud, 1999). Les catégories même qu'elle propose peuvent permettre de vraies collaborations interdisciplinaires (Louart et Pezet, 2003). En revanche peu de travaux en gestion des ressources humaines mobilisent cette notion pour décrire les dispositifs de gestion des ressources humaines (Livian, 2003). Pourtant, la notion de règle, définie comme une solution collective à une action finalisée (individuelle ou collective) (Havard, 2000) présente un intérêt particulièrement pour la gestion des ressources humaines. En effet, cette notion met l'accent sur la fonctionnalité de la règle (un guide pour l'action individuelle et collective) et sur son processus de création et de transformation, à travers la notion complémentaire de régulation.

La contribution de la théorie de la régulation sociale à la pensée organisationnelle est considérable (Maggi, 2003). Une des originalités de la TRS tient à sa tentative de reformuler la problématique de la cohésion sociale dans le cadre d'une réflexion qui se focalise sur les notions de règles et de régulation. (Krohmer, 2003 ; Livian, 2003). L'auteur substitue une question qui peut sembler à priori d'une portée plus restreinte : « *quels sont les mécanismes qui assurent la stabilité et l'inertie des règles sociales ?* ». Pour répondre à cette question, Reynaud (1999) élabore une théorie qui se centre autour de la notion de règle.

La TRS distingue trois dimensions analytiques principales : **l'acteur**, c'est à dire l'individu qui peut effectuer une action, **les règles** qui représentent les principes organisateurs opérant

dans le champ et qui régulent les interactions et **l'action collective**, c'est à dire l'action commune qui engage les acteurs dans un projet. La TRS privilégie l'individu puisque « *l'action sociale est une interaction réglée et finalisée* » (Reynaud, 1999 : 233). Ainsi, la TRS va opérer un renversement où l'auteur part de l'action et non du contexte, de l'acteur et non du système, des interactions et non des coordinations préétablies, des initiatives et non des contraintes (De Terssac, 2003). L'individu acquiert ainsi une place centrale au sein de cette théorie puisque ce sont les acteurs eux mêmes qui construisent les règles (Reynaud, 1988 ; 1989) et qui produisent le système et non l'inverse (De Terssac, 2003). Ainsi, les règles n'acquièrent toute leur signification qu'en fonction de la position des acteurs qui les élaborent ou les utilisent (De Terssac, 2003). La règle n'est pas la simple émanation des seuls intérêts et passions des individus, ni ne se réduit à des habitudes. Elle comporte une contrainte extérieure qui résulte de processus permanents par lesquels les acteurs élaborent leurs règles (processus de régulation) (Livian, 2003).

Retenons que la TRS s'intéresse à la régulation plutôt qu'aux règles. Elle permet en effet d'interroger les modes de régulations, et d'appréhender les interactions (Krohmer, 2010). La TRS nous permet donc d'analyser la création des règles, leur maintien, leur destruction et leur transformation par les acteurs. L'accent est mis sur la façon dont les acteurs locaux adaptent les règles, les transforment à leur usage, entre eux et sur les modes de validation qu'elles subissent, à travers la régulation.

La TRS permet alors de généraliser les caractéristiques de cette activité de régulation « *parce qu'à tout instant se fait sentir la nécessité d'inventer ou au moins de modifier et de renouveler des règles* » (Reynaud, 1999 : 8). L'activité de régulation repose sur trois concepts fondamentaux : le conflit, la règle et la négociation. La partie qui suit va traiter des concepts centraux relatifs à la TRS.

3.2.2. Les concepts centraux de la théorie de la régulation sociale

La théorie de la régulation sociale repose sur trois concepts fondamentaux, à savoir : le conflit, la négociation et la règle. Le conflit et la négociation occupent une place centrale au sein de la théorie puisqu'ils mènent à la construction de règles (De Terssac, 2003). Nous présentons respectivement les trois concepts centraux de la TRS.

- ***Le conflit***

Le conflit occupe une place fondamentale dans la TRS et constitue le point de départ de cette théorie. La notion de « *conflit* » permet d'expliciter la formation d'un système entre acteurs fondé sur l'élaboration de règles mutuellement admises (De Terssac, 2003). Pour Reynaud (2003 : 9), « *les acteurs prennent des décisions, souvent singulières, parfois périlleuses : décisions sur la formulation des revendications, sur la mobilisation et son étendue, sur les moyens d'action, sur les compromis acceptables* ». Le conflit n'est donc pas le signe d'une « *anomie* » et que la TRS le considère commun mode normal de fonctionnement, puisque chaque acteur est porteur d'une rationalité qu'il tente de faire admettre aux autres pour infléchir leurs comportements.

- ***La règle***

La régulation n'est pas un procédé destiné à maintenir ou établir un équilibre du système mais une activité de « création, maintien ou transformation des règles. Il s'agit d'une « *opération par laquelle se constitue une communauté autour d'un projet créateur de sens. Il s'agit d'un ensemble de mécanismes assurant le fonctionnement cohérent et la reproduction d'un système* » (Reynaud, 1999 : 280). Deux formes de régulation peuvent être distinguées : **la régulation de contrôle et la régulation autonome. La régulation de contrôle** vise à construire un certain ordre social efficace et si possible légitime. Elle est développée pour maintenir les individus ensemble, selon une certaine discipline visant à faire respecter un ensemble d'obligations. **La régulation autonome** se définit comme « *la capacité de chacun à trouver et accepter des compromis entre son autonomie et celle des autres* » (Dubar, 2003 : 336). La régulation autonome signifie que l'acteur ne se laisse pas emprisonner dans des cadres de dépendance. Son action constitue une réponse à des contraintes de diverses natures (Reynaud, 1999). L'issue de cette rencontre est une régulation conjointe (Lichtenberger, 2003).

- ***La négociation***

La négociation se définit comme « *tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leur relations* » (Reynaud, 1999 :15). La négociation est construite au travers de trois propositions

fondamentales. D'une part, la négociation n'est pas un marchandage simple par lequel les parties en présence obtiendraient, par calcul et par stratégie, pour un domaine donné, des solutions avantageuses. D'autre part, la négociation est une production de règles c'est à dire la création de règles qui vise à mettre de l'ordre dans les interactions, à cadrer et à mettre sous contrôle les actions des parties en présence. Enfin, la négociation est l'une des conditions pour trouver des solutions avantageuses où les acteurs s'engagent à gérer leur opposition : « *le conflit oblige à rechercher et à reformuler une définition commune et mutuellement acceptable de son enjeu. La négociation découvre ou invente des points de convergence des attentes mutuelles* » (Reynaud, 1999 : 235). La négociation n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties en présence, mais règle provisoirement l'inégalité du rapport des forces, autour d'une zone de convergence acceptable par les parties en présence.

Les éléments précités témoignent des traits significatifs de la TRS. D'abord, la TRS s'enracine dans une posture épistémologique, une nouvelle perspective et une clarification conceptuelle. Ensuite, la TRS demeure une théorie ouverte où le dialogue reste établit avec les autres théoriciens. Enfin, la TRS est une théorie générale qui promeut une connexion avec les autres disciplines. Cette tentative n'est pas isolée, puisque d'autres auteurs l'ont proposée également : Maggi (2003) qui ouvre la voie pour penser « *l'agir organisationnel* », Alter (2009) qui approfondit l'échange qui se noue dans la coopération ou Friedberg (1993), qui formalise les relations entre « le pouvoir et la règle ». Cependant, au delà des apports de la TRS, il est possible de relever quelques limites.

3.2.3. Les limites de la théorie de la régulation sociale

La multiplication des travaux empiriques relatifs à la TRS ne permet pas d'appréhender les leviers de régulation. En effet, la diversité des études de cas ne facilitent pas a mise en évidence des moyens de régulation dont disposent les acteurs (Krohmer, 2005 ; Havard et Krohmer, 2008 ; Routelous, 2010 ; Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2011). **La notion de régulation combine deux idées contradictoires : celle de contrôle et celle de l'autonomie.** Ces deux logiques d'action restent opposées et suscitent des questionnements dans la pratique. D'un côté, la régulation vise à construire un certain ordre efficace et si possible légitime aux yeux des autres acteurs. D'un autre côté, l'acteur ne se laisse jamais emprisonner dans un cadre quelconque. Lors des confits interpersonnels, les acteurs tentent de faire reconnaître

comme légitime leurs actions ou d'affirmer leur contribution efficace dans la définition des règles (De Terssac, 2003).

Cette articulation théorique suscite débat et souffre de certaines limites. Par exemple, la TRS revendique que **ce sont les acteurs qui produisent le système et non le système qui détermine les acteurs**. On parle de « système social », mais le système est le produit de l'action, ou plus précisément, des interactions entre les acteurs qui produisent leurs propres règles et définissent leurs fins (dans la lignée de l'analyse stratégique développée par Crozier). Considérer une convention échappant en partie à l'action directe des acteurs sociaux, à leurs régulations, n'est-ce pas dès lors réfuter ce paradigme de l'acteur social irréductible dont la caractéristique majeure est son autonomie, c'est-à-dire sa capacité de construire des règles sociales et d'y consentir (De Terssac, 2003).

La multiplication des travaux empiriques portant sur les conflits interpersonnels nous amène à réfléchir davantage sur la TRS. Nombre d'études de cas relevées traitent de la dynamique des conflits interpersonnels sans prendre en compte le contexte à l'oeuvre (Jehn et Bendersky, 2003 ; De Dreu et Beersma, 2005 ; Lefèvre *et al.*, 2006 ; De Dreu et Gelfand, 2008). Chaque organisation possède en soi ses propres spécificités. Ces dernières peuvent influencer **l'attitude des acteurs, les situations d'exercice professionnel et leurs enjeux, les énoncés des conflits interpersonnels, leur propension à se manifester, ainsi que leur mode de gestion** (Loubat, 2006 ; Diné, 2008 ; Chabault, 2009).

Par ailleurs, nous pouvons noter un rapprochement entre la théorie des parties prenantes et la théorie de la régulation sociale. Même si les recherches actuelles nous permettent d'appréhender les dynamiques des conflits interpersonnels, il n'en reste pas moins que les conflits interpersonnels ne peuvent pas se résumer à une quelconque ambivalence (Jehn et Mannix, 2001 ; Jehn et Weingart, 2009). Ainsi, la suite de notre travail va chercher à comprendre à travers les dynamiques des conflits interpersonnels, l'existence de différentes phases logiques en temps de maturation et de dispositifs organisationnels de support et d'expression des parties prenantes. Dans cette optique, nous mobilisons une troisième théorie qui porte sur les phases de préoccupations.

3.3. La théorie des phases de préoccupations

Importée des **recherches en éducation**, la théorie des phases de préoccupations repose sur l'analyse des **forces motrices vives appelées préoccupations**. Une préoccupation est « *une activité mentale composée de questions, de besoins, de pensées, de réflexion, d'analyse et d'anticipation des conséquences vis-à-vis d'un problème ou d'une tâche* » (Bareil, 1999 : 40). Nous relevons trois composantes d'une préoccupation : un état inassouvi de l'esprit qui est absorbé par un objet, une spécificité atemporelle et un questionnement. **Nous mobilisons cette théorie pour étudier les différentes phases de maturation, de digestion et les leviers de régulations utilisés lors des conflits interpersonnels**. Dans cette optique, nous décrivons **la théorie des phases de préoccupations** (3.3.1), présentons **les sept phases de préoccupations** (3.3.2) et les **actions managériales** pour accompagner les destinataires du changement (3.3.3).

3.3.1. Les origines de la théorie des phases de préoccupation

Nous présentons ici la genèse des sept phases de préoccupation. Nous mettons en évidence les travaux de Fuller (1969) et les travaux de Hall et Hord (1987). La théorie des phases de préoccupation décrit l'ensemble des préoccupations que peuvent avoir des individus lorsqu'ils sont en position de destinataires vivant un changement. La genèse de la théorie des phases de préoccupation provient des études de Fuller (1967, 1969). Cette psychologue fut la pionnière dans l'étude du vécu des enseignants plutôt que de leur pédagogie. Se basant sur les travaux de Phillips (1932), de Gabriel (1957) et de Thompson (1963), Fuller (1969) a mis en évidence la relation entre les préoccupations des enseignants et leur degré d'expérience. Quatre stades de préoccupations sont identifiés (Bareil et Savoie, 1999).

Le premier stade de préoccupation **« absence de préoccupation »** est présent chez les étudiants n'ayant pas encore d'expérience en enseignement. Il se caractérise par une absence de préoccupations à l'endroit de l'enseignement. L'expression favorite est « ça ne me concerne pas ; y' a rien là ! ». **Le deuxième stade** de préoccupation **« soi »** se retrouve chez les personnes ayant eu un peu d'expérience dans l'enseignement, par exemple, lors de stages dans les écoles. L'individu s'interroge sur ses habiletés, son potentiel, son environnement et ses relations avec les autres. Les deux expressions typiques sont « pouvez-vous me dire de quoi il s'agit au juste ? Qu'est ce qui va m'arriver ? **Le troisième stade** de préoccupation

« tâche » met en évidence une préoccupation relative à la matière à enseigner, la façon de l'enseigner et la planification de la journée. L'expression typique est « est-ce que je vais être capable de m'adapter ». **Le quatrième stade** de préoccupation **« impact »** met en évidence la préoccupation de l'étudiant par l'apprentissage des élèves et par leur progrès réel. Les expressions typiques sont « est-ce que c'est là pour durer ? ça vaudrait la peine qu'on se mette ensemble. Essayons ceci… et si on faisait cela… ».

La contribution de Fuller (1969) vient des **quatre regroupements de préoccupations**, en **fonction du degré d'expérience des étudiants**. Son apport porte sur le **caractère évolutif** des préoccupations à travers le temps, qu'elle associe aux expériences en tant qu'enseignant (Bareil, 2004). Le tableau 9 récapitule les quatre stades de préoccupations.

Tableau 9 : Catégorisation des préoccupations selon Fuller (1969)

Cluster	Appellation	Définition des regroupements de préoccupation
1	Absence de préoccupation *(Unrelated Concerns)*	Caractérisée par une absence de préoccupations relatives à l'enseignement en dépit du grand nombre de préoccupations d'autres natures qu'évoquent les étudiants en éducation.
2	Soi *(Self Concerns)*	Phase où l'étudiant devient préoccupé de lui-même : il s'interroge sur ses habiletés, son potentiel, son environnement et ses relations avec les autres, s'inquiète de sa maîtrise de la matière à enseigner, de son habileté à garder le contrôle de la classe et à évaluer avec justesse les travaux des élèves.
3	Tâche *(Task Concerns)*	Phase où l'étudiant devient préoccupé par la façon d'enseigner sa matière et la planification de sa journée.
4	Impact (Impact Concerns)	Au fil de son expérience, l'étudiant devient davantage préoccupé par l'apprentissage des élèves et par leur progrès réel.

Inspiré et adapté de Hall et Hord (1987 : 56)

Le modèle de Fuller (1969) a inspiré trois membres du « *Research and Development center for Teacher education* » de l'Université du Texas à Austin : Dick Wallace, Bill Dossett et de Gene Hall (1977). Ils vont au delà des stades de préoccupations de Fuller (1969) et ne se limitent pas seulement aux étudiants mais à toute personne impliquée dans un changement. Ils nomment leur modèle « CBAM : *Concerns Based Adoption Model* ». Ils ont préservé les

quatre regroupements de Fuller (1969) en se basant sur leurs résultats d'études. Ainsi, les stades de préoccupation sont enrichis pour un total de sept stades (de 0 à 6).

Nous relevons les apports suivants du modèle de Hall et Hord (1987). **Le premier stade *Unrelated* est rebaptisé *Awareness*, le stade 1 *Self*** est divisé en deux stades : **le stade *Informational* et le stade *Personal*, le stade 3** est reconverti en stade ***Management*** et **le stade 4 *Impact*** est réparti en trois stades : **les stades *Consequences*, *Collaboration* et *Refocusing***. Le tableau 10 récapitule le modèle de Hall et Hord (1987).

Tableau 10 : Définition des stades de préoccupations

Cluster	Appellation	Définition des regroupements de préoccupation
0	Indifférence *(Awareness)*	Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par l'innovation. Il poursuit ses activités usuelles et fait « comme si de rien n'était ».
1	Objet du changement *(Informational)*	Le destinataire quitte la zone de confort et commence à se questionner. Il cherche des réponses, devient attentif et proactif à la recherche d'informations : « de quoi il s'agit, quand et comment va se faire ».
2	Sécurité de l'emploi *(Personal)*	Le destinataire est inquiet des incidences de l'innovation sur lui même et sur son emploi. Il n'a plus l'impression de maitriser ou de savoir ce qui l'attend, il ne sait plus où il se situe dans l'entreprise.
3	Aide et support organisationnel *(Management)*	Le destinataire éprouve la volonté de se conformer au changement prescrit et d'en faire l'essai.
4	Maintien de l'innovation *(Consequence)*	Le destinataire se questionne sur la volonté et la capacité de l'organisation à maintenir et à supporter l'innovation à plus long terme.
5	Collaboration et implication *(Collaboration)*	Le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres. Il désire s'impliquer dans la mise en œuvre de l'innovation.
6	Amélioration ou remplacement (Refocusing)	Le destinataire recherche de nouveaux défis. Il désire améliorer ce qui existe déjà, soit par des modifications majeures allant jusqu'au remplacement de l'innovation par une autre.

Inspiré et adapté de hall et Hord (1987)

Selon ces auteurs, la direction et l'évolution des phases de préoccupations n'est pas toujours garantie, selon un schéma linéaire. Les travaux de Hall et de son équipe ont permis une avancée notable dans la compréhension des perceptions individuelles en situation de

changement dans les écoles américaines. Leurs recherches ont aussi permis un ordonnancement des sept stades séquentiels de préoccupations.

Retenons de ce qui précède que le modèle de Hall et Hord (1987) a fait l'objet de questionnements relatifs au nombre de stades (Bailey et Palsha, 1992 ; Jibaja-Rusth, 1991 ; Van den Berg, 1993). En premier lieu, des études quantitatives ont contesté le caractère évolutif des préoccupations vers les phases 4, 5 et 6 (Kuralt, 1990 ; Rutherford, 1977 ; Rutherford et Loucks, 1979 ; Todd, 1993 ; Whiteside et James, 1986). En second lieu, cinq études échelonnées entre trois et cinq ans (Hall et Hord, 1987 ; James et Hall, 1981 ; Kimpston, 1987 ; Kuralt, 1990 ; Rutherford, 1977) démontrent une intensité plus élevée aux phases 4, 5 et 6, sans toutefois démontrer à l'aide de tests statistiques, l'évolution ou l'augmentation significative des stades de préoccupations.

Mais tout l'intérêt que nous pouvons accorder au modèle de Hall et Hord (1987), ne peut jamais être dissocié des travaux significatifs de Bareil apportant une avancée significative à la théorie des phases de préoccupations.

3.3.2. Les sept phases de préoccupations

Inspirée par les sept dynamiques de Bachelard (1992), Bareil a cherché à valider le modèle des stades de préoccupations de Hall, en contexte de transformation. L'objectif de Bareil est de poursuivre les travaux de Fuller et de Hall autour du construit « préoccupation », de tester le modèle à différents types de changements et auprès de destinataires diversifiés. Le modèle de Bareil est le fruit de plus d'une dizaine d'années de recherches : études diachroniques, qualitatives, quantitatives, auprès de différentes organisations, de diverses catégories de destinataires et pour différentes types de changements (Bareil, 1998 ; 2004 ; Bareil et Savoie, 2002, 2003).

Les résultats d'études (Bareil, 1997, 2001 ; Bareil et Ethier, 2003) ont permis de confirmer l'existence des sept phases de préoccupations et d'apporter des modifications. **En premier lieu**, il a fallu adapter le titre et le contenu des phases afin de les généraliser à tout contexte organisationnel (Boffo et Bareil, 2001 ; Rioux, Bareil et Savoie, 2003). **En deuxième lieu**, l'appellation « stades » est remplacée par « phases ». **En troisième lieu**, l'ordonnancement des phases a changé. Elles sont numérotées de 1 à 7 et non de 0 à 6 comme le proposaient

Hall et Hord. **En quatrième lieu**, l'intensité d'une préoccupation est fonction de l'importance que le destinataire accorde à tel ou tel aspect du changement. Elle évolue au fur et à mesure de la progression du projet et peut donc s'accroître ou décroître. Le tableau 11 qui suit présente les sept phases de préoccupations des personnes en contexte de changement.

Tableau 11 : Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement

Phases	Appellation	Définition des phases
1	**Aucune préoccupation** *« ça ne me concerne pas ! »*	Le destinataire nie le changement en l'ignorant. De l'extérieur, on a le sentiment qu'il ne prend pas au sérieux la nouvelle et semble continuer son travail comme si de rien n'était.
2	**Préoccupations centrées sur soi** *« Qu'est-ce qui va m'arriver ? »*	Le destinataire, inquiet, s'interroge sur le maintien de son poste, sur les conséquences du changement sur son rôle, sur ses responsabilités, son statut et son pouvoir de décision. Il a l'impression de plus maitriser son avenir et ne sait plus ou se situer.
3	**Préoccupations centrées sur l'organisation** *« Est-ce que le changement est là pour durer ?»*	Le destinataire s'interroge sur la capacité de l'organisation à supporter le changement à long terme, afin de s'assurer, en cas d'investissement dans le changement, qu'ii sera alors récompensé. Il se demande notamment si le changement sera rentable.
4	**Préoccupation centrée sur le changement lui-même** *« De quoi s'agit-il au juste ? »*	Le destinataire souhaitant obtenir des réponses aux questions qu'il se pose, commence à s'intéresser au changement en lui-même et questionne sa nature Il devient attentif et proactif, souhaite obtenir des précisions.
5	**Préoccupations centrées sur le soutien disponible** *« est-ce que je vais être capable de … ?*	Maintenant disposé à se conformer au changement, le destinataire doute toutefois de sa capacité à le mettre en œuvre. Il a le sentiment d'être incompétente. Il se demande si on lui laissera le temps de s'adapter à son nouveau poste et si on l'aidera pour cela.
6	**Préoccupations centrée sur la collaboration avec autrui** *« Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse ! »*	Le destinataire se montre intéressé à collaborer avec les autres. Il désire s'impliquer dans la mise en œuvre du changement. Il apprécie de pouvoir partager avec les autres les expériences vécues de chacun.
7	**Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement** *« Essayons ceci… si l'on faisait cela… »*	Certains destinataires peuvent trouver dans le changement de nouveaux défis et vont ainsi chercher à perfectionner ce qui existe déjà ou tout remettre en cause. Ils poursuivront un objectif d'amélioration continue.

Inspiré et adapté de Bareil et Savoie (1999 : 90)

Retenons de ce qui précède que même si les travaux de Bareil (1997) ont permis de vérifier la validité conceptuelle du modèle des phases de préoccupations, il n'en reste pas moins que tous les individus ne suivent pas nécessairement ce processus de transition. Certains destinataires du changement, peut être une minorité, peuvent dés le début enthousiasmés par le changement et d'autres, au contraire, y résister le plus longtemps possible, sans jamais réellement l'accepter.

La richesse du modèle de Bareil (2004) tient également aux stratégies d'intervention et aux comportements attendus du manager, selon les phases de préoccupations des destinataires. Dans cette optique des actions managériales sont mises en place pour accompagner les destinataires du changement.

3.3.3. Les actions managériales pour accompagner les destinataires du changement

Au-delà du modèle des phases de préoccupations, l'intérêt des travaux de Bareil et Savoie (1999), est également de proposer des actions managériales susceptibles d'accompagner au mieux la trajectoire des individus en contexte de changement organisationnel. Le tableau 12 présente les actions managériales à suivre pour accompagner les destinataires des changements.

Tableau 12 : Les actions managériales pour accompagner les destinataires du changement

Nom de la phase	Actions managériales
Aucune préoccupation *« ça ne me concerne pas ! »*	Les actions managériales adéquates consistent à initier une pression à changer. Il s'agit de faire prendre conscience aux destinataires de la réalité du changement en leur fournissant des données concrètes objectives qui confirment la volonté de l'organisation de changer.
Préoccupations centrées sur soi *« Qu'est-ce qui va m'arriver ? »*	Les actions managériales portent sur des actions pour rassurer les employés, légitimer leurs préoccupations personnelles et discuter des conséquences du changement sur leur vie. Une information claire et transparente est préférable à l'absence de communication.
Préoccupations centrées sur l'organisation *« Est-ce que le changement est là pour durer ?»*	Les actions managériales portent sur une clarification des enjeux et des raisons ayant motivé le choix du changement. Il importe de convaincre les acteurs organisationnels de la crédibilité du projet de changement. La fixation d'objectifs clairs et de résultats concrets permet d'améliorer la pertinence du changement aux yeux des destinataires.
Préoccupations centrées sur le changement lui-même *« De quoi s'agit-il au juste ? »*	Les actions managériales portent sur une exposition plus minutieuse du plan de mise en œuvre, sur des explications en profondeur sur les nouvelles techniques ou procédures à mettre en place, sur le partage d'expérience avec des personnes ayant déjà vécu un changement similaire.
Préoccupations centrées sur les compétences *« est-ce que je vais être capable de … ?*	L'enjeu des actions managériales est de rassurer par rapport à ce sentiment d'incompétence et de garantir les moyens (matériels, humains et temporels) mis à leur disposition afin de leur permettre de développer de nouvelles aptitudes (formation par exemple). Il convient les destinataires du changement.

Préoccupations centrée sur la collaboration avec autrui *« Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse ! »*	Les managers peuvent organiser des séances de « team building », des sessions de partage d'expériences, récompenser certaines équipes ou individus sur la base des résultats obtenus. Il est important que les managers considèrent l'aide mutuelle, non pas comme une perte de temps, mas comme un gain potentiel.
Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement *« Essayons ceci… si l'on faisait cela… »*	Les actions managériales portent sur la proposition de nouvelles applications du changement ou l'amélioration de l'une ou l'autre méthode de travail. Il convient d'encourager ceux-ci à tester les innovations et les améliorations proposées, de créer des réseaux d'experts, des communautés de pratiques. Le manager ne doit pas déléguer trop rapidement les améliorations à apporter à des experts extérieurs et sous-estimer le potentiel des utilisateurs.

Inspiré et adapté de Bareil et Savoie (2010 : 142)

Le modèle de Bareil et Savoie (1999) présente trois vertus importantes dans l'aide au pilotage du changement. Tout d'abord, il permet de comprendre **l'état mental des individus** confrontés au changement, et donc leurs réactions. Il tient compte des éléments du contexte et un ensemble de facteurs qui influent sur leurs perspectives. Ensuite, ce modèle a le mérite de remettre en question **les théories traditionnelles en matière de résistance au changement** (Bareil, 2004). Ce modèle souligne le caractère naturel des inquiétudes vécues par les destinataires et replace la responsabilité de la réussite du projet entre les mains des managers à qui il revient de répondre aux préoccupations et interrogations des destinataires. Enfin, le modèle des sept phases de préoccupations souligne la nécessité d'adapter **les actions managériales en fonction de phases** dans lesquelles se situe chaque destinataire du changement. Le tableau qui suit présente la synthèse des théories mobilisées (Tableau 13).

Tableau 13 : Synthèse des théories mobilisées

Théories mobilisées	**Approche des conflits interpersonnels**	**Apports pour la thèse**	**Les limites par rapport à la thèse**
Théorie des parties prenantes	Une vision **plus étroite** des parties prenantes nous permet d'aborder le conflit interpersonnel sous sa forme dyadique, c'est à dire impliquant que deux personnes. La typologie de Mitchell *et al.*, (1997) met en évidence la **prégnance du facteur contextuel**	Mise en évidence de la **pluridisciplinarité**, des **intérêts** et des **attentes multiples** des parties prenantes lors d'un conflit interpersonnel	**Absence de consensus** sur les critères d'identification des parties prenantes. **La nature statique** ne permet pas d'appréhender le temps d'expression des parties prenantes
Théorie de la régulation sociale	Le conflit n'est donc pas le signe d'une « *anomie* » et que la TRS le considère comme **un mode normal de fonctionnement**, puisque chaque acteur est porteur d'une rationalité qu'il tente de faire admettre aux autres pour infléchir leurs comportements. La TRS permet d'expliquer **la manière dont les individus réagissent à ces contraintes, interprètent la situation, inventent des cadres cognitifs pour trouver le sens, se mobilisent et s'affrontent sur des jugements.**	Mise en évidence de la **nature de la régulation** eu égard à la nature du conflit interpersonnel en présence	La notion de régulation combine deux idées contradictoires **: celle de contrôle et de l'autonomie.** Du fait de sa valeur heuristique et de **son caractère « inachevé »,** la TRS ne peut se prétendre épuiser toutes les conceptualisations développées par divers auteurs. Absence d'identification de la **nature de la régulation** par rapport au conflit à l'œuvre
Théorie des phases de préoccupation	**À découvrir** **Mettre en évidence les différentes phases de maturation et digestion d'un conflit interpersonnel en partant vraiment du point de vue des acteurs et des questions très concrètes qu'ils se posent à chaque phase (enjeux, retombées concrètes, prise de risque, ressources, parties prenantes, voies de sorties, leviers de régulation). Rendre compte de la dimension processuelle et du rôle des leviers de régulation.**		

Conclusion du chapitre 3

De tous ces travaux, nous avons retenu deux enseignements suivants.

En premier lieu, peu de recherches se sont intéressées aux résultantes des dynamiques des conflits interpersonnels ainsi que de leur mode de régulation (Gacoin, 2002 ; Jehn et Bendersky, 2003 ; De Dreu et Beersma, 2005 ; Lefèvre *et al.*, De Dreu et Gelfand, 2008). Dans cette optique, nous avons retenu les critiques faites à certains travaux et nous nous en sommes inspiré pour mobiliser un autre cadre théorique.

En second lieu, il nous semble légitime et opportun de développer la théorie des phases de préoccupations pour étudier les phases de maturation, de digestion et les leviers de régulation des conflits interpersonnels.

La deuxième partie de la thèse introduit et présente la méthodologie de la thèse.

Synthèse partie 1

La première partie de la thèse a été construite autour de dynamiques des conflits interpersonnels au sein des organisations sociales et médico-sociales. Elle a été construite à partir de la littérature recueillie sur et autour du concept de conflit interpersonnel.

Dans un premier temps, nous avons présenté notre contexte d'étude : le secteur social et médico-social. Cela nous a permis de mettre en évidence les spécificités des organisations sociales et médico-sociales, de présenter le management des organisations sociales et médico-sociales et d'exposer le cadre juridique et les évolutions des organisations sociales et médico-sociales. L'approche contextuelle nous a permis de mettre en évidence le choix propice des organisations sociales et médico-sociales pour l'étude des conflits interpersonnels.

Dans un deuxième temps, nous avons présenté l'objet de recherche de la thèse : le conflit interpersonnel. Au-delà de l'analyse conceptuelle, nous avons mis en évidence l'opportunité d'appliquer le conflit interpersonnel aux organisations sociales et médico-sociales et la constante ambivalence qu'il introduit. L'analyse conceptuelle nous a permis de mettre en évidence les éléments saillants de notre modèle conceptuel (typologie des conflits interpersonnels, manifestation des conflits interpersonnels et dimension binaire du conflit interpersonnel).

Dans un troisième temps, nous avons apporté un éclairage théorique et mis en évidence les travaux susceptibles d'appréhender les dynamiques des conflits interpersonnels. En premier lieu, nous avons retenu la théorie des parties prenantes pour mettre en évidence les différentes parties prenantes, les corps de métier et les attentes multiples lors des conflits interpersonnels. En deuxième lieu, nous avons retenu la théorie de la régulation sociale dans l'optique de préciser la nature de la régulation lors des conflits interpersonnels. En troisième lieu, nous avons mobilisé la théorie des phases de préoccupation pour mettre en évidence la dimension processuelle et le rôle des leviers de régulation.

La deuxième partie de la thèse introduit et présente la méthodologie de notre recherche.

Deuxième partie

METHODOLOGIE

Deuxième partie : Méthodologie

Introduction de la deuxième partie

« *Rien n'est à craindre, tout est à comprendre* »
Marie Curie

Nous avons considéré le conflit interpersonnel comme un tout, tant dans l'approche conceptuelle que théorique. L'objet de cette deuxième partie est de présenter **le modèle de recherche** et **l'approche empirique.**

Le premier chapitre vise à répondre aux questions relatives à la raison d'être de cette étude et le concept central de la thèse : Quel est l'objectif de la recherche ? Quel fut le parcours du chercheur ? Quelle est la problématique ? Quelles les questions de recherche associées ? Quel est le positionnement épistémologique ? Quelles sont les composantes du modèle conceptuel ? Quelle est la nature des conflits interpersonnels ? Quels sont les déterminants des conflits interpersonnels ? Quelles sont les parties prenantes aux conflits interpersonnels ? Quels sont les facteurs contextuels des conflits interpersonnels ?

Le second chapitre vise à répondre aux questions relatives à la stratégie d'accès au réel, à la collecte des données et au traitement des données : Pourquoi le choix d'une méthodologie qualitative ? Quelles sont les spécificités de l'étude de cas ? Comment s'opère le choix des niveaux d'analyse ? Comment s'effectue la sélection des cas ? Quelles sont les étapes de la collecte des données ? Quels sont les outils de collecte des données mobilisées ? Comment s'est déroulé le traitement des données ?

Chapitre 4. De la problématique à la modélisation

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 4 119

4.1. La chronologie de la recherche 120

4.1.1. L'objectif de la recherche 120

4.1.2. Le parcours du chercheur 121

4.1.3. La problématique ou les questions de recherche 125

4.1.4. Le positionnement épistémologique 126

4.2. Le modèle conceptuel de la recherche 128

4.2.1. La nature des conflits interpersonnels 128

4.2.2. Les déterminants des conflits interpersonnels 129

4.2.3. Les parties prenantes 130

4.2.4. Les facteurs contextuels 131

Conclusion du chapitre 4 133

Introduction du chapitre 4

Nous rapportons dans ce chapitre des éléments de réponses destinés à décrire **la chronologie recherche** (4.1) et à présenter **le modèle conceptuel** de la recherche (4.2).

La chronologie de la recherche présente les points suivants : l'objectif de la recherche, le parcours du chercheur, la problématique de recherche et le positionnement épistémologique. **L'objectif de la recherche** permet d'apporter des éclaircissements sur les dynamiques des conflits interpersonnels, sur les leviers de régulation, sur la nature du conflit interpersonnel et sur les logiques des organisations sociales et médico-sociales. **Le parcours du chercheur** met en évidence la linéarité et les allers et retours entre les phases de collecte des données, de découvertes et d'enrichissement de la littérature. **La problématique de recherche** témoigne de notre vision compréhensive des dynamiques des conflits interpersonnels et des leviers de régulation dans les organisations sociales et médico-sociales. Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé trois questions de recherche : quelles sont les conditions qui font qu'un conflit interpersonnel sera constructif ou destructeur ? Quels sont les leviers de régulation qui rendent un conflit interpersonnel constructif ? Les leviers de régulation sont-ils identiques eu égard à la nature du conflit interpersonnel en présence ? **Le positionnement épistémologique** s'inscrit dans une perspective interprétativiste. La finalité de notre travail n'est pas d'actionner des savoirs produits par des acteurs mais de comprendre les interprétations des acteurs des organisations sociales et médico-sociales et le sens qu'ils confèrent à leur action.

Le modèle conceptuel de la recherche présente une synthèse de la littérature consacrée au conflit interpersonnel. Il est composé de deux principaux blocs. **Le premier bloc** présente la nature des conflits interpersonnels (la typologie des conflits interpersonnels et la manifestation du conflit interpersonnel). **Le second bloc** présente les déterminants du conflit interpersonnel (la dimension binaire du conflit interpersonnel et le pilotage des conflits interpersonnels). Par ailleurs, nous présentons les parties prenantes aux conflits interpersonnels et les facteurs contextuels des conflits interpersonnels.

4.1. La chronologie de la recherche

Nous retenons quatre points : l'objectif de la recherche (4.1.1), le parcours du chercheur (4.1.2), la problématique de recherche (4.1.3) et le positionnement épistémologique (4.1.4).

4.1.1. L'objectif de la recherche

Nous cherchons à **comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales et leur pilotage**. **Par dynamiques**, nous entendons l'évolution du conflit interpersonnel dans le temps. En effet, les conditions d'évolution d'un conflit interpersonnel impliquent la mise en place de **leviers de régulation**. De la même manière, les leviers de régulation sont à contextualiser par rapport à la **nature du conflit** mais aussi à la **dynamique du conflit interpersonnel** en présence. Nous voulons, à travers ce travail doctoral, améliorer **la compréhension des dynamiques des conflits interpersonnels** et des **leviers de régulation** au sein des organisations sociales et médico-sociales.

La protection sociale et l'évolution des systèmes de santé deviennent des préoccupations qu'il s'agit de **positionner son service**, de **maitriser l'activité** au meilleur coût, de **lancer des projets**, **d'animer une équipe pluridisciplinaire**, de **mobiliser** et **former ses collaborateurs**, **d'assurer un bon climat social**, ou de **définir une organisation** et des fonctions. Il est donc important de disposer d'une véritable ingénierie.

L'évolution des systèmes de santé est à la confluence de plusieurs disciplines. Ce qui fait que l'approche voire même la gestion des conflits interpersonnels a été peu développée. Il est donc primordial de comprendre le **contexte psychosociologique** et **managérial** dans lequel s'inscrive le secteur social et médico-social. Face à une **multiplicité de valeurs**, de **points de vue**, **de contradictions**, **la performance des systèmes de santé** dépendant avant tout de la capacité à **analyser** et à **gérer les conflits interpersonnels**. Si l'on ajoute que le secteur social et médico-social possède une très faible maitrise de son avenir, à commencer par son financement et sa croissance, nous conviendrons qu'il est placé dans une situation d'incertitude et de dépendance permanente.

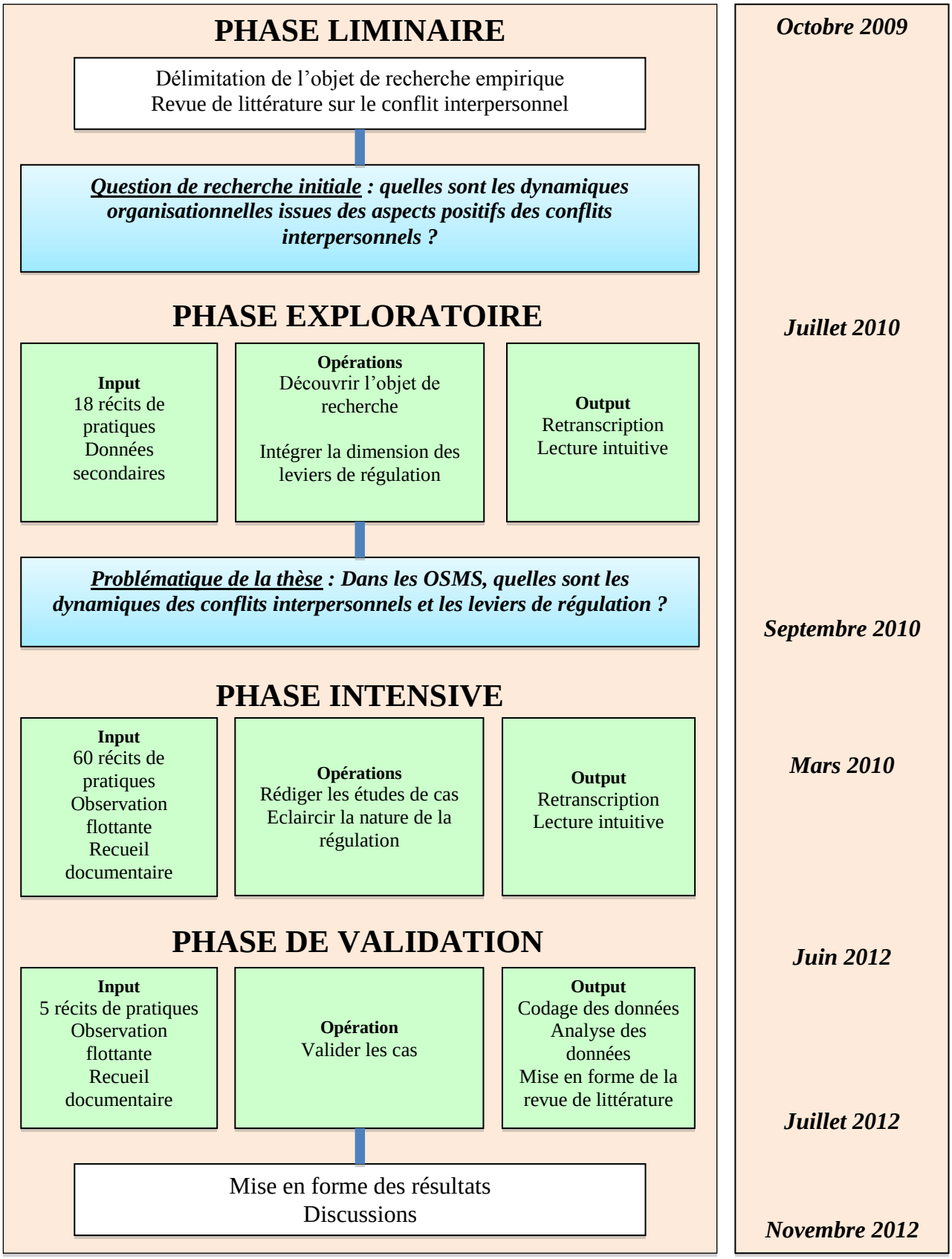
Le secteur social et médico-social est d'emblée positionné dans des logiques complexes : mission publique, politiques associatives, services destinés aux bénéficiaires, faible maitrise de l'avenir. Nombre de ces établissements voient leur fonctionnement **ponctué par des conflits interpersonnels** qui peuvent altérer le climat institutionnel, détériorer le fonctionnement d'équipe, démotiver le personnel, générer un climat délétère, des tensions interpersonnelles, **un malaise chronique** voire menacer l'existence même de l'institution. La dynamique collective de l'institution risque de s'enrayer par la multiplication de ces conflits interpersonnels.

Mais le conflit peut être également un mode de fonctionnement intéressant à ce type de structures et l'issue des conflits peut être porteuse de changement dans les pratiques d'évolution des idées et de progrès dans les pensées.

4.1.2. Le parcours du chercheur

Au terme d'un travail de thèse, on s'aperçoit qu'une recherche est à la fois linéaire quand on retrace les étapes chronologiques mais aussi ponctuée par des **allers et retours** entre les **phases de collectes des données**, de **découvertes** et **d'enrichissement de la littérature.** La figure 5 présente les différentes phases de la recherche.

Figure 5 : Les différentes phases de la recherche



Les dynamiques des conflits interpersonnels et les leviers de régulation au sein des OSMS ont été peu traitées dans la littérature (Lefèvre *et al.*, 2006 ; Abraham et Ndiaye, 2011). Pour faire face aux multiples problématiques soulevées par ces organisations, il est judicieux **d'explorer** en profondeur leurs réalités quotidiennes. « *Bien que l'exploration ne présuppose pas le choix a priori d'un dispositif méthodologique qualificatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration* » (Charreire et Durieux, 2007 : 69). **L'exploration** permet d'opérer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et /ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné (Charreire et Durieux, 2007).

Notre démarche de recherche ne s'est pas faite de manière linéaire. Elle relève d'une **boucle abductive** où « *l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* » (Cusin, 2006). Le corps de variables repérées dans la littérature doit constituer « *une enveloppe théorique* » suffisamment large pour à la fois, contenir les théories de départ et permettre à d'autres éléments de s'y raccrocher et d'y émerger librement (Roux-Dufort, 1997). **La démarche abductive** est envisageable dans cette situation. David (1999) rappelle que selon Peirce, la démarche scientifique met en évidence trois formes de raisonnement : la déduction, l'induction et l'abduction. La déduction se définit comme étant l'opération où, à partir de propositions considérées comme vraies, il est possible de tirer des conséquences logiques. L'induction traduit l'opération permettant de passer des faits à des règles et des lois générales.

Dans le cadre de notre recherche, nous mettons en œuvre une démarche « *d'exploration hybride*[42] ». Elle permet de procéder par aller-retour entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Ce qui nous permet de donner du sens à nos observations empiriques en procédant par aller-retour fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie.

La phase liminaire nous a permis de délimiter l'objet empirique et de finaliser la revue de littérature sur le conflit interpersonnel. **La délimitation de l'objet empirique** s'explique par le fait que dans le secteur qui nous intéresse, le conflit interpersonnel est le type de conflit

42 Trois formes d'exploration peuvent être relevées : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride (Charreire et Durieux, 2007).

dominant qui suscite des effets destructeurs les plus significatifs. **La revue de littérature** nous a permis de mieux définir la notion de conflit interpersonnel, de mettre en évidence les **typologies** existantes et d'aborder la **dimension binaire** du conflit. Elle nous a aussi permis d'aborder de nombreuses **théories** et de choisir pour la thèse les plus pertinentes par rapport à l'objet et les plus éclairantes.

La phase exploratoire nous a permis de mieux appréhender notre **terrain de recherche**, de percevoir la complexité du terrain et le caractère sensible de notre objet d'étude. Durant cette phase exploratoire, nous avons recueilli des **données primaires** et des **données secondaires** auprès des quatre secteurs d'activités des organisations sociales et médico-sociales. Nous avons procédé à une **lecture intuitive** par imprégnation de toutes les idées qui émergent au fur et à mesure de la transcription (*voir infra*).

La phase intensive a permis d'intervenir auprès de trois structures : Restos du cœur, IME Malécot et la Reposance. Ces trois institutions différentes ainsi que le choix de répondants pertinents ont concouru à la diversité des représentations. Nous avons collecté des **données primaires (récits de pratiques et observations flottantes) et des données secondaires (documents internes).** Nous avons rédigé les études de cas et précisé la nature de la régulation. Une **retranscription** a été effectuée, elle a été suivie d'une **lecture intuitive** (*voir infra*).

La phase de validation nous a permis de mettre en évidence le principe de **saturation**. D'une part, nous avons arrêté les récits de pratiques puisque rien de nouveau n'émergeait du terrain. D'autre part, nous sommes resté prés du terrain afin de recueillir ou d'enrichir nos **représentations**. Par ailleurs, **les monographies de chaque cas** ont été envoyées à des interlocuteurs respectifs des trois cas. Nous avons complété nos **données primaires (récits de pratiques et observations flottantes)** et nos **données secondaires (recueil documentaire)** et fait preuve **d'opportunisme méthodique**. Nous avons procédé au **codage des données** en fonction du secteur d'activité d'appartenance, de la dénomination de la structure et par ordre chronologique. **L'analyse des données** a été effectuée en trois temps. Tout d'abord, nous avons effectué une **monographie** de chaque cas. Ensuite, nous avons effectué une **analyse de contenu thématique** avec comme unité d'analyse : **le groupe de mots**. Nous avons utilisé le logiciel **N'Vivo** qui a été d'une aide précieuse face au volume considérable de données. Enfin,

nous avons pris toutes les précautions nécessaires pour mettre en évidence la validité et la fiabilité de la recherche.

Retenons du parcours du chercheur trois points. D'une part, nous relevons une démarche abductive ponctuée par des allers et retour entre les différentes phases. D'autre part, nous notons une démarche d'exploration hybride faisant le lien entre le matériau empirique recueilli et la théorie.

4.1.3. La problématique ou les questions de recherche

La compréhension des dynamiques issues des conflits interpersonnels dans les OSMS ainsi que les leviers de régulation représentent notre projet de connaissance. **La problématique générale** de la thèse est la suivante :

Dans les OSMS, quels sont les dynamiques des conflits interpersonnels et les leviers de régulation ?

La première question de recherche porte sur les conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur. Elle se présente de la manière suivante :

Quelles sont les conditions qui font qu'un conflit interpersonnel sera constructif ou destructeur ?

La deuxième question de recherche nous permet de comprendre les leviers de régulation d'un conflit constructif. Cette question s'intéresse aux leviers de régulation. Plusieurs dimensions vont être abordées afin d'identifier le système de pilotage des conflits interpersonnels. Notre but est de comprendre et de repérer assez finement les dispositifs de régulation des conflits interpersonnels. Nous avons formulé la deuxième question de recherche de la manière suivante :

Quels sont les leviers de régulation qui rendent un conflit interpersonnel constructif ?

La troisième question de recherche s'intéresse aux dynamiques issues des deux blocs de notre modèle conceptuel. Dans cette optique, le but est de décrire le processus d'un conflit interpersonnel. La **troisième question de recherche** se présente de la manière suivante :

Les leviers de régulation sont-ils identiques eu égard à la nature du conflit interpersonnel en présence ?

La problématique générale de notre recherche s'inscrit dans une perspective compréhensive des dynamiques des conflits interpersonnels et des leviers de régulation au sein des OSMS. Dans cette optique, il nous semble nécessaire de justifier notre positionnement épistémologique.

4.1.4. Le positionnement épistémologique

En sciences de gestion, il est possible de relever trois paradigmes épistémologiques pouvant servir de repère au chercheur : **le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme**. Chacun de ces trois paradigmes possèdent des spécificités relatives aux différentes interrogations épistémologiques. Pour Perret & Séville (2007), **le positivisme** considère que la réalité a une essence propre et existe de façon extérieure au chercheur ; **l'interprétativisme** essaie de comprendre le sens que les individus donnent à leurs actions ; **le constructivisme** considère la réalité comme un construit à partir et d'après les propres expériences du chercheur.

Nous nous inscrivons dans une **perspective interprétativiste**. La finalité de ce travail doctoral est de c**omprendre les interprétations des acteurs des OSMS et le sens qu'ils confèrent à leur action** : « *le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent de la réalité* » (Perret et Séville, 2007 : 23).

Les OSMS restent encore méconnues par le public et la prise en compte de leurs spécificités structurelles et culturelles reste peu perceptible (Loubat, 2006 ; Lefèvre *et al.*, 2006 ; Abraham et Ndiaye, 2010). **La finalité de notre projet n'est pas « *d'actionner* » des savoirs produits par les acteurs** (Laville, 2000). Cette quête de sens se présente comme « *une combinaison de savoirs, représentations, sensations, habitudes qui permettent d'interpréter*

des mots et des phrases, mais encore des événements ou des actions » (Girin, 1999 : 11). Une meilleure appréhension des phénomènes en « situation » permet de mieux saisir la complexité du phénomène étudié. Le conflit interpersonnel a fait l'objet d'une littérature abondante ainsi que d'interprétations diverses de la part des acteurs. Dans cette optique, une réflexion doit être menée au niveau de la démarche méthodologique à entreprendre afin de veiller à la cohérence des données et des représentations collectées (Diné, 2008 ; Chabault, 2009).

Le secteur social et médico-social possède des acteurs hétérogènes qui interviennent auprès des bénéficiaires ou usagers. Ces acteurs contribuent à la bonne marche des OSMS et ont une connaissance approfondie de leur univers. Afin de ne pas occulter cette réalité, le chercheur doit « *être capable d'empathie dans son projet et de saisir ce qui est signifiant pour les acteurs* » (Giordano, 2003 : 20). Nous avons recueilli les propos d'un acteur qui convergent dans le même sens : « *vous avez bien fait de traiter des conflits interpersonnels dans ce secteur. On a besoin de votre regard car nous ne disposons de rien en interne. Vous avez bien fait d'interroger des personnes différentes pour avoir des points de vue différents*[43].» (AAI-RDC-BEN-5)[44]. Le positionnement adopté permet au chercheur de voir la difficulté à interpréter des représentations des acteurs : « *je vais essayer d'être le plus explicite possible pour éviter les interprétations diverses de mes propos* » (HANDI-IMEV-DIR-3).

Les verbatim précités traduisent la représentation que les acteurs se font de la réalité. Pour Girin (1989 : 3), « *c'est très embêtant, parce que la matière nous attribue des intentions qui, peut-être, ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont elle va nous parler, ce qu'elle va choisir de nous montrer ou de nous cacher. Elle suppute en quoi ce que nous faisons peut lui être utile, ou nuisible, ou plus ou moins utile ou nuisible suivant les orientations qu'elle parviendra à nous faire prendre* ». Ainsi, notre projet de reconnaissance s'inscrit dans une perspective interprétativiste où il s'agit de comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels et des leviers de régulation au sein des organisations sociales et médico-sociales.

43 L'acteur n'a pas hésité à mettre en évidence la difficulté de parler d'un tel sujet. La plupart de ses collègues étaient réticents pour parler d'un conflit interpersonnel vécu. L'acteur s'intéresse aux dynamiques des conflits interpersonnels et le processus y afférant.

44 Notre codage est expliqué à la page 165 : AAI (aide alimentaire et insertion), RDC (restos du cœur), BEN (bénévole) et 5 (ordre chronologique).

Nous avons cherché à mettre en évidence notre positionnement épistémologique. Il s'inscrit dans une perspective interprétativiste avec comme objectif la compréhension des interprétations des acteurs des OSMS et le sens qu'ils confèrent à leur action.

4.2. Le modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel de la thèse reprend les différents éléments tirés de la littérature. Il est composé de deux principaux blocs : le premier bloc traite de la nature des conflits interpersonnels et le second bloc présente les déterminants des conflits interpersonnels. Par ailleurs, nous avons mentionné les parties prenantes aux conflits interpersonnels et les facteurs contextuels des conflits interpersonnels.

4.2.1. La nature des conflits interpersonnels

Elle présente la typologie des conflits interpersonnels (conflit relationnel, de tâche et de processus) et la manifestation du conflit interpersonnel (larvée ou patente). Le tableau 14 présente la nature des conflits interpersonnels.

Tableau 14 : Présentation de la nature des conflits interpersonnels

Nature des conflits interpersonnels	
Typologie des conflits interpersonnels	**Manifestation des conflits interpersonnels**
Le conflit relationnel - Le conflit de tâche Le conflit de processus	Le conflit larvé - Le conflit patent

La nature des conflits interpersonnels constitue **le premier bloc** de notre modèle conceptuel. **La typologie des conflits interpersonnels** nous permet de mettre en évidence **l'objet** sur lequel porte le conflit interpersonnel. Les trois types de conflits (conflit relationnel, de tâche et de processus) retenus permettent d'appréhender les données empiriques lors des trois études de cas. Dans cette optique, chaque cas va illustrer le type de conflit interpersonnel le plus saillant. **La manifestation du conflit interpersonnel** nous renseigne sur la nature de la relation entre les protagonistes, sur le processus de décision et sur les interactions.

Retenons d'une part, la typologie de conflits interpersonnels (relationnel, tâche et processus) porte sur l'objet du conflit lui-même, et d'autre part que la manifestation des conflits interpersonnels peut être de nature soit latente soit manifeste. Ces divers éléments vont nous permettre d'appréhender empiriquement la dimension relative aux dynamiques des conflits interpersonnels.

4.2.2. Les déterminants des conflits interpersonnels

Les dynamiques des conflits interpersonnels représentent **le second bloc** de notre modèle conceptuel. Dans cette optique, nous relevons **la dimension binaire** et le **pilotage des conflits interpersonnels.** Le tableau 15 présente les déterminants des conflits interpersonnels.

Tableau 15 : Présentation des déterminants des conflits interpersonnels

Déterminants des conflits interpersonnels	
Dimension binaire des conflits interpersonnels	**Pilotage des conflits interpersonnels**
La vision positive	Modérateurs des conflits interpersonnels
La vision négative	Instrumentalisation d'outils de gestion
	Nature de la régulation

La dimension binaire des conflits interpersonnels met en évidence la vision positive et négative du conflit interpersonnel. Elle constitue un point d'ancrage pour le pilotage des conflits interpersonnels.

Le pilotage des conflits interpersonnels s'intéresse à l'ensemble des outils ou dispositifs organisationnels permettant de solutionner un conflit interpersonnel. **D'abord**, nous avons identifié les **modérateurs des conflits interpersonnels : *emotionality*[45], *importance, acceptability, resolution potential.* Le modérateur émotion** caractérise l'affect que les personnes ou groupes mettent dans le conflit interpersonnel, **le modérateur importance** caractérise les enjeux perçus par les personnes pour eux-mêmes ou pour l'organisation, le **modérateur acceptabilité** traduit la capacité des acteurs à faire preuve d'ouverture d'esprit et à y voir des opportunités diverses et le **modérateur potentiel de résolution** caractérise les capacités collectives et organisationnelles à trouver les modes de régulation.

45 Traduction française : émotion, l'importance, l'acceptabilité et le potentiel de résolution.

Ensuite, nous avons **l'instrumentalisation d'outils de gestion**. Elle vise à répondre aux questions suivantes : est-ce que les relations interpersonnelles priment lors de la résolution des conflits interpersonnels ? Le pilotage des conflits interpersonnel n'est-il pas médiatisé par des dispositifs particuliers ? Quelle est la nature de la régulation selon le modèle valoriel (valeurs et idéologie) et le modèle objectivant (outils et méthodes objectivants) ?

Enfin, nous relevons **la nature de régulation**. Elle nous permet de mettre en évidence **la régulation de contrôle et la régulation autonome. La régulation de contrôle** vise à construire un certain ordre social efficace et si possible légitime. Elle est développée pour maintenir les individus ensemble, selon une certaine discipline visant à faire respecter un ensemble d'obligations. **La régulation autonome** se définit comme « *la capacité de chacun à trouver et accepter des compromis entre son autonomie et celle des autres* » (Dubar, 2003 : 336). La régulation autonome signifie que l'acteur ne se laisse pas emprisonner dans des cadres de dépendance. Son action constitue une réponse à des contraintes de diverses natures (Reynaud, 1999). L'issue de cette rencontre est une régulation conjointe (Lichtenberger, 2003).

Retenons que nous cherchons à comprendre comment un conflit interpersonnel peut être constructif. Dans cette optique, nous avons mis en évidence la dimension binaire et le pilotage des conflits interpersonnels. Cependant, les parties prenantes ne sont pas étrangères à cette dynamique des conflits interpersonnels.

4.2.3. Les parties prenantes

Nous privilégions « *l 'approche en plan rapproché* » (Weick, 1995) qui met en évidence l'étude de micro-collectifs où les phénomènes deviennent plus lisibles. Nous avons retenu **le concept de parties prenantes pour mettre en évidence les différents protagonistes des conflits interpersonnels au sein des OSMS.** Ces dernières sont constituées d'acteurs possédant des **trajectoires et des systèmes de valeurs différents**. Nous ne traitons pas toutes les parties prenantes du fait de notre positionnement relatif à la **forme dyadique** du conflit interpersonnel qui implique deux personnes (*voir supra*). Le tableau 16 présente les parties prenantes et leurs rôles respectifs lors des conflits interpersonnels.

Tableau 16 : Présentation des parties prenantes

Parties prenantes	Rôle lors des conflits interpersonnels
Le bénévole	Il sert de médiateur
Le Directeur	Il pilote et dénoue les conflits
Le chef de service	Il gère les différentes tensions
L'équipe médicale	Elle a un regard distancié et perspicace
L'équipe éducative	Elle se définit comme un guide de référence

Retenons que les parties prenantes sont hétérogènes de par leur appartenance à des catégories ou professions différentes et nous privilégions une vision centrée sur leur rôle. Cependant, les attitudes de ces parties prenantes sont susceptibles d'être influencées par les spécificités intrinsèques aux organisations sociales et médico-sociales : les facteurs contextuels.

4.2.4. Les facteurs contextuels

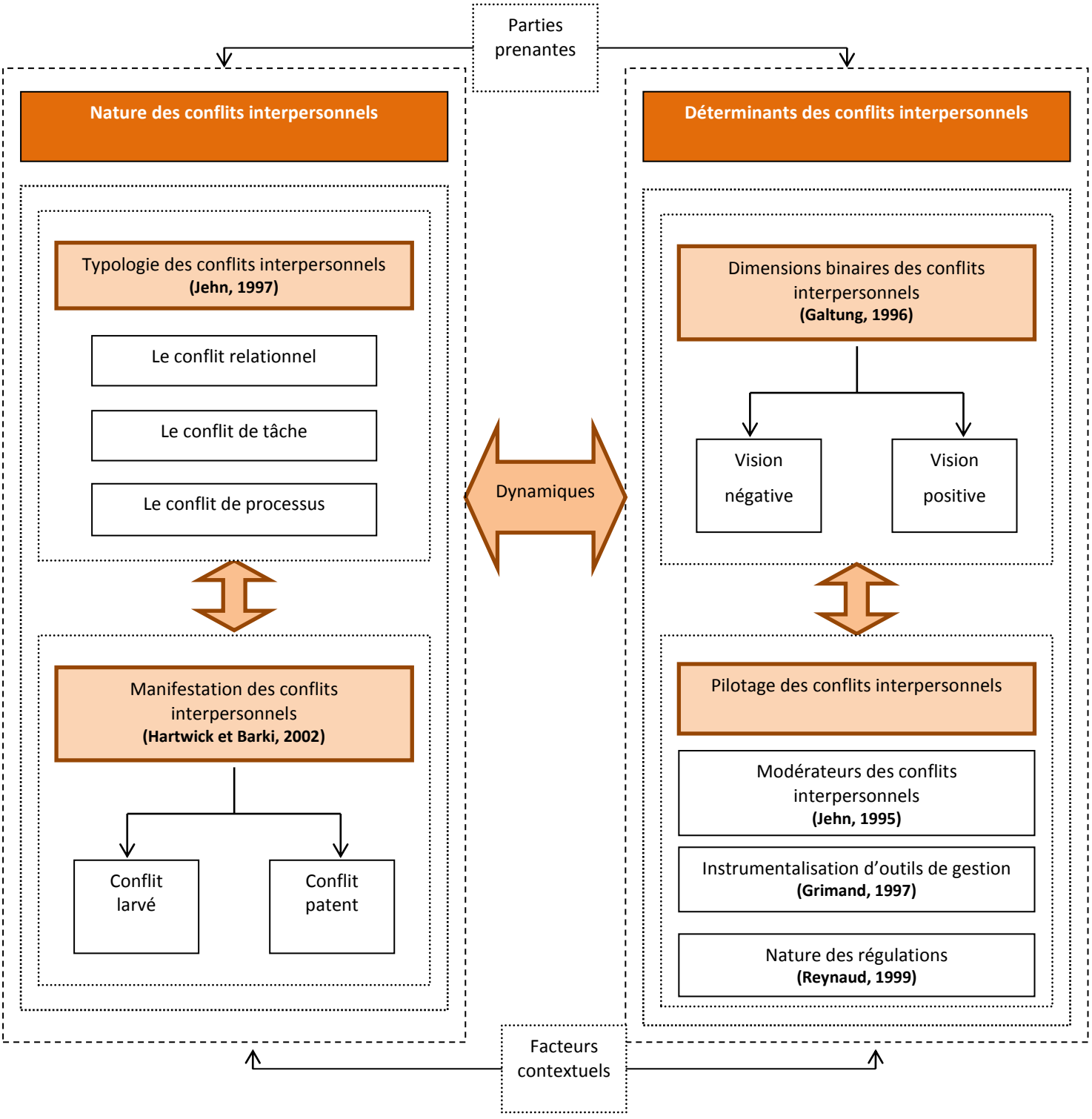
Nous mettons en évidence la grille de Pettigrew (1987), dans laquelle s'enchâsse différentes approches. Nous relevons trois concepts clé et leur interrelations : **le contenu, le processus et le contexte** (Pichault, 2005). Ces trois variables sont en étroite interrelation. Le tableau 17 présente les différents facteurs liés au contexte.

Tableau 17 : Présentation des facteurs contextuels

Facteurs contextuels
Les OSMS sont positionnées dans des logiques complexes
Les OSMS évoluent dans un contexte particulier puisque la protection sociale et l'évolution des systèmes de santé deviennent des préoccupations
Les OSMS s'inscrivent dans un contexte psychologique et managérial
La performance des OSMS dépendent avant tout de la capacité à analyser, à gérer voire même réguler les conflits interpersonnels
Les OMS possèdent une faible maitrise de leur avenir, à commencer par leur financement et leur croissance
Les OSMS sont construites au travers de divers contextes législatifs et réglementaires

Ces spécificités liées au contexte permettent de s'interroger sur la permanence et la récurrence des conflits interpersonnels au sein des OSMS (Loubat, 2006). D'une part, les caractéristiques de contexte influencent à l'évidence les attitudes des acteurs, les situations d'exercice professionnel et leurs enjeux, les énoncés des conflits interpersonnels, leur propension à se manifester, ainsi que leurs modes de régulation. D'autre part, l'influence du contexte montre que les moteurs des conflits interpersonnels s'avèrent différents et originaux ainsi que leurs modes d'expression et les scénarios qu'ils empruntent. Un tel particularisme s'explique largement par l'histoire singulière de ces organisations, leur genèse et leur situation d'exception (Lefèvre, 2006 ; Gacoin, 2004 ; Jaeger *et al.*, 2005). La figure 6 récapitule les différents éléments précités.

Figure 6 : Modèle conceptuel de la thèse



Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence les différentes étapes de notre modélisation. Dans cette optique, nous avons présenté les **différentes phases de notre recherche** et les **différentes composantes** de notre modèle conceptuel.

D'abord, nous avons présenté **la phase liminaire**. Elle a été importante puisqu'elle a permis de délimiter l'objet de recherche empirique et de faire une revue de littérature sur le conflit interpersonnel. De cette phase liminaire, a émergé une question de recherche initiale portant sur les dynamiques organisationnelles issues des aspects positifs des conflits interpersonnels. **Ensuite**, nous somme passé à la phase exploratoire. Elle permis de découvrir l'objet de recherche et de prendre en compte la dimension relative aux leviers de régulation. De cette phase exploratoire, a émergé la problématique de la thèse. **Enfin**, la phase intensive et de la phase de validation ont permis, d'une part, de rédiger les études de cas et d'apporter des précisions sur la nature de la régulation des conflits interpersonnels et d'autre part, de valider les cas.

Ce chapitre nous a aussi permis de présenter **les différentes composantes de notre modèle conceptuel**. Nous rappelons les deux blocs de notre modèle conceptuel :

La nature des conflits interpersonnels qui présente les typologies et la manifestation du conflit interpersonnel. Nous rappelons que le conflit interpersonnel peut se manifester de manière larvée ou patente eu égard à la typologie du conflit interpersonnel en présence. De la même manière, un type de conflit interpersonnel

Les déterminants des conflits interpersonnels qui sont composées d'une dimension binaire et du pilotage des conflits interpersonnels. Nous rappelons que le pilotage des conflits interpersonnels dépend de la dimension binaire en présence. De la même manière, la dimension binaire du conflit détermine la nature du pilotage du conflit interpersonnel. Dans le chapitre qui suit, nous présentons l'approche empirique (chapitre 5).

Chapitre 5. L’approche empirique

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 5 137

5.1. La stratégie d’accès au réel 137

5.1.1. Le choix d’une méthodologie qualitative 137

5.1.2. Le design par études de cas 139

5.1.3. La sélection des cas 142

5.2. La collecte des données 146

5.2.1. Les étapes de la collecte 146

5.2.2. Les outils de la collecte des données 158

5.3. Le traitement des données 166

5.3.1. La codification 166

5.3.2. Les différentes étapes de l’analyse 168

Conclusion du chapitre 5 173

Introduction du chapitre 5

« Plus les hommes seront éclairés, et plus ils seront libres »
Vie de Voltaire, Condorcet (1789)

Nous présentons dans ce chapitre notre démarche méthodologique par étude de cas. Trois points sont abordés. **D'abord**, nous abordons la **stratégie d'accès au réel**. Elle permet de répondre aux questions suivantes : pourquoi le choix d'une méthodologie qualitative ? Quelles sont les spécificités de l'étude de cas ? Quel niveau d'analyse faut-il privilégier ? Comment s'effectue la sélection des cas ?

Ensuite, nous présentons la **collecte des données**. Elle permet de décrire les différentes étapes de la collecte : la phase exploratoire, la phase intensive et la phase de contrôle et de validation interne. La collecte des données permet aussi de préciser l'ensemble des outils mobilisés : les données primaires (récits de pratique et observation flottante) et les données secondaires (recueil documentaire).

Enfin, nous abordons **le traitement des données**. Il permet d'expliquer le processus de la codification et les différentes étapes de l'analyse. Il nous permet aussi de revenir sur la question de la validité et de la fiabilité de la recherche.

5.1. La stratégie d'accès au réel

La stratégie d'accès au réel explique la manière dont le chercheur accède à l'objet de recherche. **D'abord**, nous expliquons pourquoi avoir opté pour la méthodologie qualitative (5.1.1). **Ensuite,** quel design pour la recherche ? (5.1.2). Enfin, comment s'est faite la sélection des cas ? (5.1.3.)

5.1.1. Le choix d'une méthodologie qualitative

Une distinction est généralement opérée entre les méthodes qualitatives et quantitatives (Grawitz, 2001). Le caractère équivoque de cette distinction a été soulevé par plusieurs auteurs au regard de la multiplicité des critères à prendre en compte (Brabet, 1988 ; Baumard et Ibert, 2007). Les méthodologies qualitatives permettent de comprendre l'objet étudié dans

son contexte (Hlady-Rispail, 2002). Il ne s'agit pas de rechercher des régularités statistiques, mais de rechercher des significations, de comprendre des processus, dans des situations uniques et/ou fortement contextualisées. C'est dans cette optique que s'inscrit notre démarche compréhensive et d'interprétation des significations des acteurs des OSMS (Giordano, 2003).

Allard-Poesi et Maréchal (2007) nous rappellent que le début de tout projet de recherche consiste en l'élaboration d'une problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. Il s'agit de produire une question liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et ou des objets empiriques. **Dans cette optique, nous avons procédé par étapes : délimitation de l'objet empirique, réalisation de la revue de littérature et d'analyse des données à travers une lecture « intuitive » par analogie avec l'attitude du psychanalyste** (Bardin, 2007). La première période de collecte des données, entamée en juillet 2010, nous a permis d'intégrer la dimension relative aux leviers de régulations lors des conflits interpersonnels et non seulement se focaliser sur les dynamiques des conflits interpersonnels au sein des OSMS. La revue de littérature nous a permis de nous apercevoir de la diversité conceptuelle et empirique relative aux conflits interpersonnels (Fink, 1968 ; Foucher et Thomas, 1976 ; Hartwick et Barki, 2002). Cette première étape a consisté à appréhender la question du conflit interpersonnel au sein des OSMS et de découvrir leurs réalités organisationnelles. L'observation et la lecture de documents internes ont contribué à forger nos impressions (Bardin, 2007).

Selon David (2003), c'est avec une « encyclopédie incomplète » que le chercheur va sur le terrain : de par son expérience et les résultats issus de la littérature, il a en tête un certain nombre de possibilités lui permettant de rendre compte de ses observations et de les comparer, le moment venu, avec une ou plusieurs problèmes identifiés. C'est ainsi que nous avons procédé pour **clarifier l'objet empirique**. Centré sur le conflit interpersonnel, il a impliqué une prise en compte du contexte qui influe sur la manière dont les conflits interpersonnels se présentent. En d'autres termes, notre processus de recherche rejoint l'exigence attribuée aux méthodes qualitatives qui « *impliquent généralement une progression simultanée des axes de recherches, de la production des données et de l'analyse* » (Gombault, 2005) (in Roussel et Wacheux, 2005 : 34).

5.1.2. Le design par études de cas

Nous présentons d'une part, les spécificités de l'étude de cas (5.12.1) et d'autre part, nous présentons le choix relatif aux niveaux d'analyse (5.1.2.2)

5.1.2.1. Les spécificités de l'étude de cas

Comme nous le rappelle Charreire (2005), le choix des études de cas répond à deux objectifs principaux : il permet de saisir en profondeur la complexité du concept de conflit interpersonnel en apportant des descriptions et des explications riches des processus (Miles et Huberman (2003) et il participe à la construction d'un champ théorique grâce à l'émergence de nouveaux concepts et/ou de nouvelles relations de causalité entre les dits concepts. Au regard des points précités, nous privilégions **l'étude cas**. Elle se définit comme « *une approche empirique qui interroge un phénomène contemporain dans un contexte réel, quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et dans le quel, de multiples sources d'évidence sont utilisées* » (Yin, 2003 : 13). **La méthode des cas permet ainsi de bien comprendre une situation, ses déterminants et d'en donner une représentation** (Wacheux, 1996). Vue comme « *une stratégie d'accès au réel* » (Gombault, 2005), l'étude de cas reste privilégiée dans l'optique où le chercheur s'intéresse au « pourquoi » et au « comment » (Yin, 2003). Une telle démarche permet de comprendre les dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques, mais également de tester ou de générer une théorie (Eisenhardt, 1989) (*in Roussel et Wacheux, 2005*).

L'ancrage dans un contexte donné permet de saisir en profondeur le phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002). Par ailleurs, les postulats épistémologiques qui sous-tendent l'étude des cas vont de paire avec notre positionnement interprétativiste. Or, Wacheux (1996 : 91) nous rappelle qu'au sein de l'étude de cas « *les situations sociales sont en grande partie dépendantes du contexte et que le contexte, l'environnement local spécifique, l'histoire et les compétences sont propres à chaque situation de gestion. Enfin, les acteurs ne sont pas substituables et que la prise en compte de l'ensemble de ces dimensions se révèle déterminante pour établir des explications des phénomènes observés* ». **Par ailleurs, il est plus judicieux d'adopter une perspective longitudinale pour mieux appréhender les dynamiques des conflits interpersonnels** (Charreire Petit, 2003 ; Bareil et Savoie, 2010). Dans cette optique, il est préférable d'avoir une présence continue sur le terrain pour mieux

jauger les différentes dynamiques. La méthodologie des cas reste pertinente pour prendre en compte la richesse des éléments associés aux dynamiques des conflits interpersonnels (Diné, 2008). Elle permet de découvrir des problématiques nouvelles et rendre intelligible un phénomène complexe (Avenier, 1989). La méthode des cas a toujours été privilégiée pour comprendre les réalités des OSMS (Lefèvre *et al.*, 2006 ; Loubat, 1999). Pour appréhender les dynamiques des conflits interpersonnels au sein des OSMS, la méthode des cas est tout indiquée dans l'optique où « *le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite compréhensive* ». (Giroux, 2003 : 43).

Comme le rappelle Gombault (2005), **l'intérêt majeur de l'étude de cas est d'intégrer à part entière le contexte dans l'analyse du phénomène étudié, c'est à dire de positionner ce phénomène dans des circonstances temporelles et sociales.** Or, nous l'avons précité, les OSMS se sont progressivement constituées par étapes successives à partir de plusieurs sphères d'influence qui ont marqué leur institutionnalisation, leur organisation et leur professionnalisation, soit de manière très lisible sur le plan structurel, soit de manière plus prégnante sur le plan culturel, par le biais d'attitudes et de traits de mentalité. Par ailleurs, la méthode des cas permet d'étudier des phénomènes dynamiques afin d'appréhender les causalités multiples, les boucles de rétroaction au sein d'un même contexte tout en ayant accès à des données détaillées, riches et variées, et à différents niveaux (Musca, 2006).

Selon Gombault (2005), **l'étude de cas implique la prise en compte de plusieurs paramètres : le type de cas et le nombre de cas, en somme l'échantillon**. Ces paramètres ne doivent pas occulter la problématique, l'objectif de la recherche, le positionnement épistémologique, la démarche d'analyse et de production des données. La prise en compte de ces éléments précités témoigne de l'importance accordée au nombre de cas. Ce dernier a fait l'objet d'un débat à épisodes où le cas peut servir un propos nouveau ou révélateur (Wacheux, 1996), un événement, un fait, une organisation rare ou unique (Yin, 2003), une investigation en profondeur (Dyer et Wilkins, 1991) et la génération ou la confirmation de théories susceptibles d'être généralisées (Eisenhardt, 1989). Nous voyons que l'étude de cas peut être appréhendée de différentes manières en sciences de gestion, en histoire, en anthropologie ou en sciences politiques. Définie par Eisenhardt (1989) comme une situation de gestion, l'étude de cas implique une classification par rapport au nombre de cas étudiés (cas unique ou cas multiples) et des niveaux d'analyse (Yin, 2003) (*tableau 18*).

Tableau 18 : Typologie des études de cas (Yin, 2003)

Design de Recherche	Cas unique	Cas multiples
Unique unité d'analyse (holiste)	Type 1	Type 3
Multiples unités d'analyse (enchâssé)	Type 2	Type 4

Selon Yin (2003), l'identification d'une unité d'analyse revient « à définir ce qu'est le cas ». **Les unités d'analyse doivent être choisies en fonction de leur degré de pertinence par rapport à la question centrale de la recherche.** Elles spécifient les situations de gestion analysées et ne respectent donc pas les limites de l'organisation. À ce titre, les catégories les plus fréquemment retenues sont les acteurs, les actions et le contexte (Hlady Rispal, 2002). Le chercheur ne doit pas occulter l'importance des unités d'analyse qui sont déterminantes lors de la collecte et de l'analyse des données (Yin, 2003).

5.1.2.2. Le choix délicat des niveaux d'analyse

Le choix d'un design enchâssé permet de considérer d'emblée plusieurs unités d'analyse, de prendre en compte de nouvelles visions émergentes et de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié (Musca, 2006). La question des niveaux d'analyse nous amène à nous interroger sur l'évolution des travaux relatifs aux organisations sociales et médico-sociales. Les travaux de Gacoin (2004) ont pris comme niveau d'analyse l'ensemble du secteur social et médico-social pour mettre en évidence la communication. Dans la même lignée, d'autres travaux se sont intéressés aux dynamiques internes des OSMS, comme niveau d'analyse, pour mettre en évidence les interactions diverses entre les acteurs (Lefèvre *et al.*, 2006). Enfin, les travaux de Loubat (1999) qui s'intéressent aux conflits institutionnels, avec comme niveau d'analyse, les interactions entre équipes. En référence au second critère défini par Yin (2003), les travaux précités mettent en évidence l'éventualité de plusieurs niveaux d'analyse au sein des OSMS.

Au regard de notre problématique de recherche, nous étudions plusieurs niveaux d'analyse (du micro au macro / de l'individuel à l'organisation). Nous faisons, pour notre part, le choix de nous focaliser sur l'individu puisque le conflit interpersonnel est appréhendé sous sa forme dyadique (voir supra). Cela ne signifie pas pour autant que nous allons exclure le niveau

organisationnel. À ce titre, la prise en compte des leviers de régulation et des dynamiques des conflits interpersonnels traduit la volonté d'intégrer la dimension organisationnelle. Nous allons nous servir de ces unités d'analyse pour codifier les différents répondants relatifs aux récits de pratiques réalisés.

5.1.3. La sélection des cas

Deux points vont être abordés. **Le premier point** présente le matériau empirique. Le **deuxième point** aborde la pertinence théorique des cas.

5.1.3.1. La présentation du matériau empirique

Hlady Rispal (2002 : 83) nous met en garde par rapport à l'inclusion d'un cas dans un échantillon théorique : « *un cas doit posséder suffisamment de traits communs avec les autres cas* ». Un autre défi se présente pour tout chercheur. Il réside dans la manière d'accéder au terrain. Peu abordée par les réflexions méthodologiques, **la phase préparatoire à l'intervention constitue une étape décisive pour la détermination de l'objet de recherche, la faisabilité d'études et la production de savoirs** (Benghozi, 1990). **Le choix des cas de l'échantillon dépend bien sûr de la problématique choisie mais aussi de l'accessibilité des données et de l'objectif du chercheur.** Il s'agit, selon Pettigrew (1989), d'une démarche « *d'opportunisme planifié* » alliant créativité intellectuelle, énergie entrepreneuriale et habilité à gérer des liens avec les entreprises (Giroux, 2003). **Le choix de notre terrain reste guidé par deux impératifs : le choix d'un matériau empirique théoriquement représentatif et l'originalité du terrain d'étude.**

Nous avons contacté des responsables d'OSMS en octobre 2009 qui relèvent de la Sarthe. Pour le chercheur, l'accès au terrain n'est pas automatique et la longue attente peut décourager et remettre en cause la pertinence du projet de recherche (Chabault, 2009). **Les OSMS n'obéissent pas aux mêmes principes que les autres organisations. Les OSMS sont d'habitude sollicitées par des intervenants, des consultants et des professionnels. La plupart des études empiriques portent sur les mêmes problématiques[46], généralement**

46 Nous pouvons relater des exemples d'études empiriques portant sur les mêmes problématiques : la communication dans les OSMS (Gacoin, 2004), guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social (Lefèvre, 2011 ; Janvier, 2011), la conduite de projets dans le médico-social (Gacoin, 2010), le

leur fonctionnement interne, « *emboitant le pas* » aux chercheurs voulant y accéder. Une première immersion sur le terrain nous a permis de faire le tour des quatre secteurs d'activés qui régissent les OSMS : le secteur de l'aide alimentaire et de l'insertion, le secteur du handicap, le secteur de l'aide à domicile et le secteur de l'aide à distance (*voir infra*). Nous n'avons pas hésité, par la suite à leur présenter la recherche exploratoire. En mettant en évidence les effets structurants des conflits interpersonnels dans les OSMS, cette phase nous a permis de rentrer en contact avec trois structures : l'espace Lyautey (restos du cœur de la Sarthe), la Reposance (Le Mans) et l'institut médico-éducatif Malécot (Le Mans).

Comme le souligne Gombault (2005 : 36) : « *accéder au terrain est souvent difficile et chronophage, s'y maintenir parfois périlleux, en sortir toujours délicat* ». Dans la même lignée (Renzetti *et al.,* 1993) mettent en évidence la complexité d'étudier des « sujets sensibles ». Ainsi, nous avons veillé à être « adopté » par le milieu observé et ne pas être « absorbé » (Hlady Rispal, 2002). Nous avons trouvé un compromis entre une implication certaine pour comprendre et une réserve suffisante pour conserver notre capacité d'objectivation (Wacheux, 1996). **La difficulté d'accéder au terrain peut s'expliquer par le fait d'être vu comme un « *élément perturbateur* »** (Giroux, 2003). Les acteurs se sont interrogés sur notre présence : « *la présence d'un chercheur est parfois crainte car elle induit la possibilité que des activités déviantes soient révélées* » (Lee, 1993 : 6). L'approche des terrains de recherche devient ainsi problématique lorsque le sujet traite des conflits interpersonnels. Comme le souligne Kolb et Bartunek (1992), **les conflits interpersonnels sont rarement reconnus officiellement au sein des organisations et peuvent entrainer des comportements considérés comme non acceptables socialement** (Diné, 2008). **Une autre difficulté liée au désintérêt des acteurs peut entacher la présence du chercheur sur le terrain** : « *les acteurs ont naturellement une connaissance immédiate de leur situation (savants ordinaires), et ils ne comprennent pas souvent l'intérêt d'être engagé dans une démarche de recherche* » (Roussel et Wacheux, 2002 : 13). **Compte tenu de ces précautions, nous avons bâti une relation de confiance en prenant en compte les contraintes temporelles, économiques et politiques vécues en organisation** (Giroux, 2003).

---

management (Falcoz et Bécuwe, 2007 ; Bouyoud, 2010) et les réseaux médico-sociaux (Bruyère, 2004). Les problématiques relatées témoignent de la rareté de travaux relatifs aux dynamiques des conflits interpersonnels dans les OSMS.

L'accès au terrain peut être facilité par l'intérêt que les membres de l'organisation portent aux résultats (Royer et Zarlowski, 1999). Ainsi, nous nous sommes adressé « *à des personnes en autorité (…) car, si elles autorisent l'entrée, il y a de grandes chances qu'elles ouvrent aussi l'accès au reste de l'organisation* ». Dans cette optique, **nous avons envoyé une lettre explicative[47] à un chef de service qui représente un interlocuteur privilégié**. Nous n'avons pas hésité à proposer une présentation de notre recherche puisqu'il est « *normal que les personnes qui accueillent le chercheur tentent de tester ses connaissances, de mettre à jour ses intentions, d'évaluer son éthique* » (Giroux, 2003 : 58). L'ensemble des acteurs ont reçu un courrier électronique de la part du chef de service afin de les mettre au courant de notre recherche, donnant ainsi de la légitimité à notre présence au sein de l'organisation :

Chers collègues, Mr Adama NDIAYE fait sa thèse dans le secteur social et médico-social. Il travaille sur les dynamiques des conflits interpersonnels. Je vous transmets ses coordonnées et ses disponibilités. Veuillez lui réserver le meilleur accueil[48].

Pour les besoins de notre recherche, nous allons présenter le matériau empirique composé de trois études de cas : les restos du Coeur de la Sarthe (espace Lyautey), la Reposance et l'institut médico-éducatif Malécot. Le tableau 19 présente le choix des cas par type de conflit.

Tableau 19 : Choix des cas par type de conflit

Types de conflits	Conflit relationnel	Conflit de processus	Conflit de tâche
Choix du cas	Restos du cœur	Reposance	IMEM
Secteur	Aide alimentaire	Personnes âgées	Handicap mental
Année de création	1987	1999	1964
Parties prenantes principales	Salariés et bénévoles	Equipe médicale, Direction	Equipe médicale, Equipe éducative, Direction, chef de service
Activités principales	Aide alimentaire et insertion	Prise en charge et accompagnement individualisé	Education spécialisée
Acteurs	60 bénévoles et 4 salariés	56 salariés et 3 bénévoles	76 salariés

Chaque cas illustre un type de conflit interpersonnel, mettant en évidence des leviers de régulation, des parties prenantes et des contextes différents.

47 L'annexe 1 présente le courrier envoyé au chef de service pour notre éventuelle intervention.
48 L'annexe 2 présente le courrier du chef de service à ses collègues.

5.1.3.2. La pertinence théorique des cas

Pour être inclus dans l'échantillon théorique, un cas doit posséder suffisamment de traits communs avec les autres cas. Les cas choisis doivent mettre en évidence des similitudes et des différences dans les situations observées (Wacheux, 1996). **Dans cette optique, il nous semble opportun d'adopter une logique comparative de cas, c'est à dire, de mettre en évidence les variations cas par cas et de repérer les invariants dans les conflits interpersonnels observés, les parties prenantes et les leviers de régulations**. Par ailleurs, l'intérêt de la logique comparative est d'exploiter la diversité des OSMS mais aussi de découvrir les régularités (Yin, 2003 ; Vigour, 2005). Les trois cas nous semblent suffisamment pertinents pour mettre en évidence des variations :

- Variation au niveau du **secteur d'activité** (aide alimentaire pour restos du cœur, personnes âgées pour la Reposance et handicap mental pour l'IMEM) ;

- Variation au niveau des **parties prenantes** (discours dominants : salariés et bénévoles pour les restos du cœur et la Reposance et salariés pour l'IMEM) ;

- Variation au niveau des **typologies de conflits interpersonnels** et des **leviers de régulations** (conflit relationnel, de tâche et de processus).

Par ailleurs, Miles et Huberman (2003) nous mettent en garde sur la difficulté de réaliser une comparaison inter cas dans des milieux opposés. L'intérêt de la comparaison est de repérer des régularités susceptibles de permettre la comparaison. Voici celles qui caractérisent nos trois cas :

- Un **contexte institutionnel** et un **territoire identiques** (organisation sociale et médico-sociale de la Sarthe) ;

- L'appartenance à un **même statut** et un **contexte réglementé par l'Etat** ;

- Des **logiques structurelles et culturelles semblables** (influences historiques) ;

- **Des logiques d'actions** (valoriel et objectivant).

Les trois cas exposés nous amènent à nous interroger sur la présence d'une « parenté de contexte » (Passeron, 1991). Ainsi, nous n'avons pas fait fi de certains particularismes locaux ainsi que des interactions susceptibles d'expliquer les différences entre les cas (Musca, 2006). Dans cette optique, Barley (1990) montre que l'argument selon lequel une cause est associée à un certain résultat est davantage crédible lorsque l'on peut montrer que de tels résultats n'ont pas lieu en l'absence de la cause. Dans la même lignée, Pettigrew (1990) recommande de sélectionner des « types polaires » qui mettent en évidence des niveaux forts et faibles du résultat. La pertinence de notre échantillon théorique se justifie à travers les convergences et les divergences identifiées sur les parties prenantes. Il s'agit, pour le chercheur, de parvenir à une « généralisation analytique » et de pouvoir recourir à un élément de validité externe des résultats (Chabault, 2009). **Tout d'abord**, les trois cas vont nous permettre de mesurer les différences mais aussi d'apprécier les similitudes d'une situation à une autre. **Ensuite**, nous ne voulions pas être exposé à une quelconque dispersion des données recueillies avec trop de cas. **Enfin**, par rapport à notre approche méthodologique, il nous a fallu une importante présence sur le terrain pour comprendre en profondeur les différentes dynamiques des conflits interpersonnels et des leviers de régulation, qu'une multiplication des cas aurait rendue impossible.

5.2. La collecte des données

La collecte des différentes données s'est faite par étapes (5.3.1) ; étapes complétées par différents outils de collecte de données primaires et secondaires (5.3.2).

5.2.1. Les étapes de la collecte

Une étude longitudinale requiert trois grandes phases : une phase exploratoire, une phase intensive et une phase de contrôle (Charreire Petit, 2003). Le tableau 20 ci-dessous synthétise les différentes phases de collecte et leur chronologie respective.

Tableau 20 : Les différentes phases de la collecte des données

Phases de la collecte	Phase exploratoire	Phase intensive	Phase de contrôle
Recueil des données	18 récits de pratiques Données secondaires	60 récits de pratiques Observation flottante Données secondaires	5 récits de pratiques Observation flottante Données secondaires
Chronologie du recueil	Juillet – Septembre 2010	Mars 2011 – Juin 2012	Juillet 2012 – Novembre 2012
Objectifs/recherche	Découverte du terrain de recherche	Trois études de cas Echantillonnage théorique	Principe de saturation

5.2.1.1. La phase exploratoire de l'OSMS

Pour Musca (2006), c'est lors de la phase exploratoire qu'il est possible d'évaluer l'adéquation du terrain par rapport à l'objectif poursuivi et à la question de recherche. Cette première phase de collecte des données s'est déroulée durant les mois de juillet et de septembre 2010 au sein des quatre secteurs d'activités du social et du médico-social. Pour Charreire et Durieux (2007 : 59), « *explorer consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est à dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné* ». Durant cette phase exploratoire, nous avons réalisé 18 récits de pratiques. Le tableau 21 présente les récits de pratiques réalisés lors de la phase exploratoire.

Tableau 21 : Récapitulatif des récits de pratiques réalisés lors de phase exploratoire

Code	Structure	Statut du répondant	Durée	Date
AAI-RDC-BEN-1	Restos du coeur	Bénévole	1h 10	12 juillet 2010
AID-PS-DIR-1	Proxim Service	Salarié	1h	20 juillet 2010
HANDI-IMEV-DIR-1	IME Vaurouzé	Salarié	1h 30	23 juillet 2010
HANDI-IMEM-CS-1	IME Malécot	Chef de service	1h	23 juillet 2010
AID-FR-DIR-1	Famille Rurale	Salariée	1h	26 juillet 2010
AAI-RDC-BEN-2	Restos du coeur	Bénévole	50 min	27 juillet 2010
AAI-RDC-DIR-1	Restos du coeur	Salariée	30 min	28 juillet 2010
HANDI-SMS-CONS-1	Cabinet consultant	Cadre	1h	28 juillet 2010
AAD-SIS-CR-1	Sida Info Service	Cadre	40 min	29 juillet 2010
AAI-RDC-CESF-1	Restos du coeur	Salariée	30 min	30 juillet 2010
AAI-SP-DIR-1	Secours populaire	Salariée	1h	02 août 2010
AAD-AIDES-CID-1	Aides	Salariée	50 min	20 août 2010
AID-AIDOM-DIR-1	Aidom	Cadre	45 min	20 août 2010
AAD-SID-RF-1	Sidaction	Cadre	50 min	27 août 2010
AAD-SIS-CM-1	Sida Info Service	Cadre	1h	27 août 2010
AAI-CR-DIR-1	Croix Rouge	Cadre	1h	14 septembre 2010
AAI-CR-BEN-1	Croix Rouge	Bénévole	50 min	30 septembre 2010
HANDI-APAJH-DIR-1	APAJH	Salarié	1h	30 septembre 2010

Pour des raisons de proximité géographique, nous avons effectué l'étude exploratoire dans la Sarthe. A travers cette phase exploratoire, nous avons voulu appréhender les différentes problématiques auxquelles les acteurs étaient confrontés. Elle nous a permis aussi de nous familiariser avec le terrain. Pour mettre en évidence la richesse des différentes représentations, nous avons pris en compte les quatre secteurs d'activités des OSMS. Ces dernières sont constituées d'une multiplicité de parties prenantes internes (acteurs) ayant un rôle complémentaire ou parfois antagoniste (Lefèvre *et al.*, 2006). Afin de ne pas commettre un biais méthodologique consistant à sélectionner des personnes avec un statut clair, hiérarchique, lisible et affirmé dans leur organisation (Thiétard, 2007), nous rejoignons Baumard (1994 : 74) qui souligne à ce titre qu'en « *recherche, les phénomènes que nous croyons avoir identifiés reflètent, le plus souvent, notre outil d'observation. Nos résultats en disent beaucoup plus à propos de notre méthode qu'à propos du phénomène observé. Telle est la difficulté du choix d'une méthode : éviter que l'outil se substitue à l'observation et que l'analyse porte en elle-même la mythologie de phénomènes qui n'ont jamais eu lieu que dans l'imagination du chercheur » (in Bruyère, 2008).* Partant de cette mise en garde, nous avons, au cours de la phase exploratoire, constitué un échantillon de convenance en fonction des opportunités qui se sont présentées, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini *a priori*

(Royer et Zarlowski, 2007). Les encadrés qui suivent présentent les quatre secteurs d'activités et les acteurs rencontrés au sein de chaque structure.

Encadré 5.1

SECTEUR DE L'AIDE À DOMICILE

Caractéristiques :

Le secteur de l'aide à domicile est au service des familles à tous les âges. Il s'agit d'accompagner les personnes dans leur choix de vie pour qu'elles puissent être maintenues au domicile quelle que soit leur condition de santé. En plus de services de confort, il s'occupe de l'aide aux personnes dépendantes.

Acteurs interviewés (3)

Proxim service : 1 Coordinatrice
Famille Rurale : 1 Directrice
Aidom : 1 Directrice

Encadré 5.2

SECTEUR DE L'AIDE ALIMENTAIRE ET DE L'INSERTION

Caractéristiques :

Le secteur de l'aide alimentaire et de l'insertion met en évidence deux choses. En premier lieu, il y a l'aide alimentaire qui a vu le jour en 1987 grâce à la mise en place d'un programme d'aide aux plus démunis (PEAD). En second lieu, nous avons l'insertion qui est une notion administrative servant de qualificatif à différents dispositifs de politiques sociales à l'instar du Revenu minimum d'insertion (1988). L'objectif de l'aide alimentaire et de l'insertion est d'aider les personnes démunies en leur offrant de l'aide alimentaire mais aussi de contribuer à leur insertion par le logement, par la culture et par le travail.

Acteurs interviewés (7)

Restos du cœur : 1 responsable de formation, 1 responsable logistique, 1 conseillère en économie sociale et familiale.
Secours Populaire : 1 directrice
Croix-Rouge : 1 directrice et 1 président

Encadré 5.3

SECTEUR DU HANDICAP

Caractéristiques :

Il se définit comme toute « limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ». (Loi n°2005-102 du 11 février 2005). Il dispose d'offres de services tels que l'éducation, l'hébergement, les soins médicaux, l'insertion par le travail dans le cadre de structures spécialisées.

Acteurs interviewés (3)

IME Vaurouzé : 1 Directeur
IME Malécot : 1 Chef de service
Cabinet conseil SMS : 1 Consultante

Encadré 5.4

SECTEUR DE L'AIDE À DISTANCE

Caractéristiques :

Le secteur de l'aide à distance de la téléphonie santé intervient auprès de personnes touchées par la maladie du Sida. L'objectif est de permettre aux personnes de s'organiser face à ce fléau en leur apportant une expertise à travers la téléphonie santé, une présence sur le terrain ainsi qu'une efficacité et une rigueur dans la gestion des programmes mis en place.

Acteurs interviewés (4)

Sida info service : 1 coordinatrice régionale, 1 chargé de mission
Aides : 1 coordinatrice interdépartementale
Sidaction : 1 responsable de formation

Il est toujours primordial de s'interroger sur la disponibilité des acteurs ainsi que de leurs réticences à aborder certains sujets tels que les conflits interpersonnels (Hladly Rispal, 2003a). Il est donc important d'établir un climat de confiance dés le premier contact (Beaud et Weber, 1997 ; Ferreol et Deubel, 1993). A ce titre, Grawitz (2001 : 661) souligne que « *l'enquêteur doit stimuler, susciter l'intérêt de l'enquêté et le rassurer* ». Pour aborder notre objet de recherche et « contourner » le problème de la confidentialité, nous avons manifesté de la curiosité (demande de précision et d'explications), dans l'optique de détendre l'atmosphère durant les premiers moments du récit (Demers, 2003). Nous avons, au cours de cette phase exploratoire, manifesté notre désir de comprendre et « *de partager les joies, peines et perplexités de l'interviewer* » (Blanchet *et al.*, 1985). Ainsi, « *un léger changement d'expression (…), une modification minime du ton ou du débit (…) ainsi qu'une foule d'autres réactions involontaires, trahissent l'émotion de l'enquêteur et sont rapidement saisis par une grande partie des sujets* » (Kinsey *et al.*, 1948 : 72). Dans cette optique, il est important de manifester une quelconque empathie définie comme « *l'acte par lequel un sujet sort de lui-même pour comprendre quelqu'un d'autre, sans éprouver pour autant les mêmes émotions que l'autre* » (Mucchielli, 1983 : 39).

L'utilisation d'un langage trop théorique peut constituer une entrave à la communication (Ferreol et Deubel, 1993 ; Beaud et Weber, 1997). Ainsi, pour faciliter l'accès aux acteurs, nous nous sommes familiarisé avec le « vocabulaire technique » propre à chaque structure, ou prendre en compte « le langage indigène » (Beaud et Weber, 1997 ; Diné, 2008). Comme le souligne Demers (2003 : 190), « *il ne s'agit pas de demander au répondant de faire le travail du chercheur, d'analyser à sa place avec sa terminologie ce qui s'est passé. Le danger de cette approche est, d'une part, de fausser les données, et d'autre part, de ne rien apprendre*

parce que le chercheur force le répondant à utiliser ses propres catégories » (in, Bruyère, 2008). Pour chaque récit, nous garantissons l'anonymat des répondants et nous leur demandions les acteurs qui leur semblaient pertinents à rencontrer « effet boule de neige » (Miles et Huberman, 2003) (*in, Chabault, 2009*).

Pour recueillir les diverses représentations des acteurs, nous avons élaboré un guide d'entretien sous forme de récits de pratiques[49]. Il nous a permis de mettre en place une conversation avec les acteurs dans l'optique de raviver leurs récits nécessaires à la compréhension des points de blocage et des moyens de régulation mis en place pour résoudre les conflits interpersonnels. Notre guide d'entretien ne fait pas l'objet d'une logique séquentielle « *puisqu'il revient au chercheur de provoquer le discours. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne* » (Wacheux, 1996 : 127). Les thèmes suivants ont été abordés :

- Approche contextuelle (présentation générale)
- Contexte des OSMS et leurs spécificités
- Typologies des parties prenantes concernées par les conflits interpersonnels
- Les moyens de blocages et les moyens de régulations

Nous avons complété le processus des données collectées par des données secondaires telles que le livret du bénévolat, la charte de fonctionnement, le rapport annuel, la liste de bonnes pratiques, le projet d'établissement, la revue de presse, etc. Les données recueillies nous ont permis d'appréhender le fonctionnement interne des différentes structures, de repérer les différentes parties prenantes, de mieux comprendre les différentes logiques internes, mettant ainsi en exergue la pluridisciplinarité et les spécificités structurelles et culturelles.

Nous avons, au cours de cette phase exploratoire, découvert notre terrain de recherche et spécifier notre objet de recherche. Ainsi, nous nous sommes rendu compte de la « sensibilité » de notre sujet (Renzetti *et al.,*) où les acteurs ont émis des réserves : « *c'est difficile à vivre* »

49 L'annexe 1 présente le guide d'entretien de la phase exploratoire.

(AAI-RDC-BEN-5) ; « *c'est une situation difficile et douloureuse* » (HANDI-IMEV-DIR-3) ; ou encore, « *on doute de sa personne et on perd sa crédibilité* » (HANDI-SMS-CONS-6). Même si le conflit interpersonnel constitue un sujet sensible pour les acteurs : « *ce n'est jamais facile sur plan personnel* » (HANDI-SMS-CONS-6) ; « *un malaise s'est installé au fil du temps* » (HANDI-APAJH-DIR-13 », il n'en est pas moins que les récits ont fait état d'une absence de leviers de régulations susceptibles de solutionner les conflits interpersonnels, témoignant ainsi de l'intérêt théorique et pratique de notre objet de recherche.

Comme le souligne Musca (2006), la phase exploratoire permet d'évaluer l'adéquation du terrain par rapport à l'objectif poursuivi et à la question de recherche. Dans cette optique, cette phase exploratoire nous a permis de bénéficier des opportunités ainsi que de la spécificité de notre périmètre empirique. Les données recueillies lors de cette phase exploratoire ont permis de peaufiner notre représentation et notre compréhension des OSMS. Dans cette optique, les résultats de la phase exploratoire ont permis de faire émerger des questions diverses. Ces dernières ont contribué à l'amélioration de notre guide d'entretien, notamment en mettant l'accent sur les dynamiques diverses mais aussi sur la dimension des leviers de régulation et des parties prenantes.

5.2.1.2. La phase intensive

Il s'agit de mettre en évidence le choix de nos répondants pour chacun des trois études de cas : les restos du cœur, la Reposance et l'IME Malécot.[50]

- ***Le choix des répondants***

La phase intensive correspond à la deuxième étape de collecte des données. Elle s'est déroulée de mars 2011 à juin 2012. Nous avons réalisé 60 récits de pratiques[51]. Le choix des répondants ne s'est pas fait de manière fortuite puisqu'en « *recherche qualitative, la sélection des répondants n'est pas aléatoire, le chercheur vise plutôt à avoir accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le sujet à l'étude* » (Demers, 2003 : 191). Dans cette optique, nous avons recueilli des répondants jugés pertinents afin de concourir à une diversité des représentations (Hlady Rispal, 2002). Ainsi, nous avons

50 L'annexe 2 présente la lettre de demande de terrain de recherche.
51 L'annexe 3 présente le guide d'entretien de la phase intensive.

rencontré des acteurs ayant vécu un conflit interpersonnel au sein de leur structure respective. Nous retrouvons ces acteurs auprès des bénévoles, de la direction, de l'équipe médicale, du chef de service et de l'équipe éducative.

Pour éviter le biais de sélection, nous avons contacté différents acteurs. Nous avons procédé de cette manière pour éviter d'être dirigé par les acteurs vers des individus ayant les mêmes représentations. Ainsi, par exemple, un acteur de l'IMEM nous a transmis les coordonnés d'un collègue à contacter par rapport au conflit en question : « *essayez de le contacter car ce serait intéressant de recueillir son avis* » (HANDI-IMEM-EM-1). Pour ne pas commettre de biais, nous avons procédé en trois étapes. En premier lieu, nous avons assuré la confidentialité des répondants. En deuxième lieu, nous avons bien expliqué aux répondants le but de notre recherche qui ne consiste pas à contenter tel ou tel acteur. Enfin, en troisième lieu, nous n'avons pas hésité à nous orienter vers la recherche de « cas déviants » qui consiste à chercher des manifestations inhabituelles du phénomène étudié, à recueillir des témoignages d'acteurs isolés, à ne pas être aveuglé par une perception trop homogène du site et de le saisir aussi dans son hétérogénéité et sans complexité (Charreire, 1995).

- ***Le cas des Restos du cœur (RDC)***

Nous n'avons pas eu de difficulté à nous intégrer au sein de l'association des restos du cœur. Le responsable du centre s'est approprié notre recherche et n'a pas hésité à mettre au courant le reste de l'équipe. Ainsi, nous n'avons pas eu de difficulté à avoir accès à des données et de pouvoir échanger sur nos représentations respectives. Ces fréquents échanges ont permis d'être accueilli à maintes reprises par les acteurs, mettant ainsi en exergue l'intérêt et la confiance mutuels. À ce titre, le responsable du centre nous a demandé de le tenir informé de l'évolution de notre phase empirique : « *n'hésitez pas à me tenir informé de l'évolution de votre travail car ça nous intéresse* » (AAI-RDC-BEN-1). Ainsi, nous avons pu enrichir nos données à travers nos échanges respectifs et les diverses entrevues avec les acteurs.

Nous avons été accueilli à maintes reprises par les bénévoles afin d'évoquer notre objet de recherche. Par contre, nous avons noté une réticence de la part de certains salariés à nous rencontrer. Cette situation s'explique par le fait que les relations entre bénévoles et salariés vont de la bonne entente constructive et synergique à la tension, sans oublier l'indifférence et l'évitement : « *ils n'arrêtent pas d'empiéter sur nos activités et n'ont pas une idée claire du*

rôle des uns et des autres. Il y a une confusion permanente entre le professionnalisme et le militantisme » (AAI-RDC-SAL-2). Le tableau 22 récapitule les 20 récits de pratiques réalisés en fonction des statuts des acteurs au sein des Restos du cœur. L'annexe 4 présente la liste des récits de pratiques au sein des Restos du cœur.

Tableau 22 : Récits de pratiques par statut d'appartenance des acteurs pour les restos du cœur (phase intensive)

Statut d'appartenance des acteurs	Bénévoles	Salariés	TOTAL
Nombre de récits de pratiques	16 récits	4 récits	20

- ***Le cas de la Reposance (REP)***

L'intégration au sein de la Reposance a été difficile puisque le Directeur de l'établissement avait déjà sollicité une intervenante pour aider une équipe à surmonter un conflit interpersonnel. L'équipe avait du mal à fonctionner puisque le conflit interpersonnel a eu des effets négatifs sur le fonctionnement interne. Le Directeur de la Reposance, soucieux du travail de l'intervenante, a souhaité que nous fassions une présentation de notre recherche : « *je vous propose une présentation lors de la réunion de direction pour qu'on regarde de près comment nous allons travailler ensemble* » (GER-REP-DIR-1). Ainsi, nous avons adopté une certaine transparence pour ne pas compromettre notre intégration au sein de la Reposance.

Afin d'éviter un « biais d'élite ou de représentativité » (*in Chabault, 2009*), nous avons rencontré des acteurs différents dans l'optique de concourir à une diversité des représentations (Giroux, 2003). Au regard de Kolb et Bartunek (1992), nous avons pris le soin de ne pas être vu par les acteurs comme étant « un temps de réflexion forcé » (Hlady-Rispail, 2002). Comme le souligne Lee (1993 : 6), « *la présence d'un chercheur est parfois crainte car elle induit la possibilité que des activités déviantes soient révélées* ». Une fois cette particularité de notre objet de recherche identifiée, nous avons rencontré divers acteurs. Le tableau 23 présente les 20 récits de pratiques réalisés au sein de la Reposance. Nous avons spécifié les statuts d'appartenance des répondants. L'annexe 5 présente la liste des récits de pratiques au sein de la Reposance.

Tableau 23 : Récits de pratiques par statut d'appartenance des acteurs pour la Reposance (phase intensive)

Statut d'appartenance des acteurs	Direction	Equipe médicale	Bénévole	TOTAL
Nombre de récits de pratiques	6 récits	12 récits	2 récits	20

- ***Le cas de l'IME Malécot***

Nous n'avons pas rencontré de difficulté pour intégrer l'IMEM Malécot. Nous avons au préalable envoyé un courrier mettant en évidence notre recherche (*voir supra*). Le chef de service a pris le soin de le transmettre à ses collègues. Dans cette optique Giroux (2003 : 57), insiste sur la nécessité d'établir une relation de confiance « *en démontrant qu'il est un professionnel de la recherche, qu'il comprend les contraintes temporelles, économiques et politiques vécues en organisation* ». Nous avons fait preuve de souplesse et d'opportunisme, tout en étant rigoureux par rapport aux objectifs de l'étude.

Le premier contact avec le chef de service a été prolifique. Il occupe une position d'interface avec les autres professionnels et peut nous permettre d'accéder à notre objet de recherche ou nous mettre en relation avec d'autres acteurs : « *vous allez nous faire une présentation lors de la réunion de direction. J'avertirai les collègues de votre présence* » (HANDI-IMEM-CS-3). Ce premier contact nous a permis de rencontrer d'autres acteurs relevant de la direction, de l'équipe médicale et de l'équipe éducative. Le tableau 24 présente les 20 récits de pratiques réalisés en fonction des statuts d'appartenance des acteurs. L'annexe 6 présente la liste des récits de pratiques au sein de la Reposance.

Tableau 24 : Récits de pratiques par statut d'appartenance des acteurs pour l'IME Malécot (phase intensive)

Statut d'appartenance des acteurs	Direction	Chef de service	Equipe éducative	Equipe médicale	TOTAL
Nombre de récits de pratiques	**3**	**2**	**8**	**7**	**20**

5.2.1.3. La phase de contrôle et de validation interne

Comme le soulignent Glaser et Strauss (1967), la saturation théorique est atteinte lorsqu'il n'émerge plus rien de nouveau. Dans cette optique, nous avons arrêté les récits de pratiques puisque les résultats restaient semblables aux précédents récits.

Nous sommes resté près du terrain pour ne perdre le fil par rapport à l'évolution des cas. Nous avons adopté cette stratégie dans l'optique de recueillir d'éventuelles informations susceptibles d'enrichir notre représentation. Nous n'avons pas hésité à envoyer les monographies et études de cas à nos interlocuteurs[52.] Dns cette optique, nous avons apporté des précisions et complété les monographies. Ainsi, nous avons pu concourir au principe de la triangulation tout en s'assurant de la validité et de la fiabilité des données collectées. Cette stratégie a eu des échos favorables particulièrement au sein de l'IME Malécot avec le chef de service. Cette dernière a noté l'apport d'une réflexivité de notre part.

Nous avons pris le soin d'envoyer les récits de pratiques (retranscrits et mis en forme) à nos différents interlocuteurs. Comme le souligne Savoie-Zajc (2003), le retour aux participants constitue un mode de validation pouvant être utilisé par le chercheur. Ayant peu de réponses de la part de nos interlocuteurs, nous mettons en évidence l'explication selon laquelle la longueur des comptes rendus peut décourager les interlocuteurs. La validation des comptes rendus par les interlocuteurs nous apparaît judicieuse puisque leur position peut leur permettre de mieux appréhender l'étendue des cas. Une triangulation des retours de nos interlocuteurs a été effectuée dans l'optique de ne pas commettre d'éventuels biais.

Pour atteindre la saturation, nous avions été confronté à deux écueils. D'une part, nous disposions d'acteurs aux logiques différentes. D'autre part, nous avons été confronté à une modification sensible des données due à la dynamique du secteur social et médico-social et la fluidité de la participation des acteurs. En outre, nous avons évité les éventuels biais de représentativité. Nous avons pris en compte les réserves de certains acteurs sur les dynamiques des conflits interpersonnels ainsi que les moyens de régulation. A chaque fois, nous avons justifié, argumenté et défendu notre perception sur chaque point faisant l'objet de réserve.

52 L'annexe 7 met en évidence le courrier envoyé au chef de service de l'IME Malécot, au président des restos du cœur et au directeur de la Reposance.

Selon Gombault (2005), la recherche d'un consensus reste illusoire. Dans cette optique, nous avons effectué des allers et retours permettant de compléter les cas : « Quelques points à revoir sinon l'analyse est plus approfondie que la première version[53] ». Nous considérons cette phase de validation interne comme une opportunité d'enrichir les données recueillies.

In fine, nous avons également reconsidéré « l'opportunisme méthodique ». Comme le souligne Girin (1989), la recherche en gestion implique la survenance d'événements inattendus mais aussi la capacité de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances. L'opportunisme méthodique se justifie pour trois raisons principales. **En premier lieu**, l'entrée du chercheur dans le terrain suppose une négociation avec les acteurs afin de trouver un compromis. **En deuxième lieu**, le chercheur doit prendre en compte l'aspect temporel. Le compromis initial peut évoluer et les interlocuteurs peuvent changer, remettant en cause la possibilité de la recherche. Enfin, **en troisième lieu**, l'opportunisme méthodique implique une prise de précaution pour le chercheur. Girin (1989) nous met en garde sur le fait « que la matière nous manipule ». Pour une validation externe de nos résultats, nous avons bénéficié d'un « groupe de suivi », comme le recommande Girin (1989) concernant l'opportunisme méthodique. Composé d'acteurs divers, le groupe de suivi nous a permis de ne pas tomber dans une quelconque subjectivité et de pouvoir développer une forme de réflexivité par rapport au dispositif de recherche. Le tableau 25 récapitule la liste des récits de pratiques dans le cadre de phase de validation.

Tableau 25 : Liste des récits de pratique réalisés lors de la phase de validation

	Direction	**Chef de service**
Restos du coeur	1 récit de pratique	
Reposance	2 récits de pratique	
IME Malécot	1 récit de pratique	2 récits de pratique

Pour les phases de collecte des données primaires, nous avons réalisé au total 83 récits de pratiques sur l'ensemble des phases de collecte des données primaires. Le tableau 26 présente les récits de pratiques par rapport à la phase de collecte correspondante.

53 Ces propos sont extraits du mail de validation du directeur de la Reposance.

Tableau 26 : Présentation des récits de pratiques réalisées (phase exploratoire, intensive et de contrôle)

	Phase exploratoire	Phase intensive	Phase de contrôle	Total
Restos du coeur	4 récits (22%)	19 récits (32%)	1 récit (20%)	24 récits
Autres structures	13 récits (73%)	-	-	13 récits
Reposance	-	20 récits (33%)	2 récits (40%)	22 récits
IME Malécot	1 récit (5%)	21 récits (35%)	3 récits (40%)	24 récits
Durée moyenne	58 minutes	1h 05 min	1h 30 min	
Total	18 récits de pratique	60 récits de pratique	5 récits de pratique	**83 récits**

Le tableau 27 récapitule les différents statuts des répondants interrogés lors des trois phases (exploratoire, intensive et de contrôle).

Tableau 27 : Synthèse des récits de pratique par statut des répondants

	Direction	Chef de service	Equipe médicale	Equipe éducative	Bénévoles	Salariés	Total
RDC	-	-	-	-	15	5	20
Reposance	8	-	12	-	2	-	22
IMEM	4	5	7	8	-	-	24
Autres	-	-	-	-	2	15	17
Total	12	5	19	8	19	20	83

5.2.2. Les outils de la collecte des données

L'étude de cas a la spécificité de combiner plusieurs méthodes de collecte des données. Dans une telle optique, nous avons les formes de production de données suivantes :

- Des récits de pratiques comme source principale des données[54],
- Des observations non participantes afin d'observer de plus près les processus,
- Des données secondaires recueillies au sein des structures ou durant les périodes d'observation.

54 L'annexe 8 présente la retranscription d'un récit de pratique.

Le positionnement épistémologique et la nature du projet influent sur le protocole de collecte des données. Comme le souligne Giroux (2006 : 61), « *le choix d'une stratégie de collecte n'est pas neutre : une approche structurée permet d'être systématique, une approche émergente, de faire des découvertes* ». Pour notre recherche, les récits de pratique constituent notre principale source de données. Les récits de pratique mettent en avant la capacité d'action des individus dans leur milieu. Ils « *font du sujet qui se raconte un expert* » et permettent de saisir en profondeur « *la manière dont les gens vivent dans les organisations* » (Rouleau, 2003 : 141). Ce qui correspond à notre positionnement interprétativiste nous permettant de saisir les différentes représentations des acteurs.

5.2.2.1. Les récits de pratiques comme source principale de données

L'appréhension des diverses représentations des acteurs permet de mieux saisir les points saillants relatifs aux dynamiques des conflits interpersonnels. Pour recueillir les récits de pratiques nous avons établi un guide d'entretien. Il nous a permis de mettre en place une conversation avec les acteurs dans l'optique de raviver leurs récits nécessaires à la compréhension des dynamiques des conflits interpersonnels. Nous n'avons pas adopté une logique séquentielle puisqu'il revient au chercher « *de provoquer le discours. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne* » (Wacheux, 1996 : 127).

Pour chaque récit de pratique, nous avons commencé par une approche contextuelle relative à notre recherche doctorale ainsi qu'à la mise en confiance de l'interviewé sur nos intentions. Par la suite, nous avons précisé l'objet du récit : les conflits interpersonnels dans le secteur social et médico-social. Nous n'avons pas omis de mentionner aux interviewés la finalité de notre travail et les rassurer de la confidentialité de nos échanges. Nous avons toujours essayé de recentrer nos questions sur les dynamiques des conflits interpersonnels : « *et sur les conflits que pouvez-vous nous dire ?* ». Dans cette optique les récits de pratique « *font du sujet qui se raconte un expert* » et permettent de saisir en profondeur « *la manière dont les gens vident dans les organisations* » (Rouleau, 2003 : 141).

Au fur et à mesure de la collecte des données, nous avons enrichi nos diverses représentations. Nous avons pris soin de mettre en évidence les points saillants entre les anciennes et les nouvelles données, dans l'optique de faire émerger de nouvelles propositions. Chaque récit de

pratique est une opportunité pour recueillir de nouveaux éléments relatifs aux dynamiques des conflits interpersonnels, aux leviers de régulation et sur les éléments se rapportant aux parties prenantes et au contexte. Nous avons veillé à mettre en œuvre un guide d'entretien souple permettant de saisir les particularités de chaque cas. Nous avons évoqué les points suivants : quel est le type de conflit interpersonnel ? Quelles sont les parties prenantes concernées ? Un cas d'échec de conflit interpersonnel ? Existe-t-il des dispositifs particuliers de régulation ? Y a-t-il des phases logiques ? Qu'en est-il de l'instrumentalisation d'outils de gestion ? Quelles sont les ressources engagées ?

Nous avons veillé à retranscrire intégralement les récits de pratique au fur et à mesure de la collecte[55]. Bien que chronophage, la retranscription est une étape importante pour le chercheur. Elle lui donne l'opportunité « *d'apprendre de ses données* » (Giroux, 2003). L'encadré qui suit présente la logique des récits de pratique.

Encadré 5.5

Les récits de pratiques

La méthode biographique se nourrit d'histoires vécues par les acteurs. Elle peut prendre plusieurs formes : les histoires de vie, l'histoire de vie de groupe, l'autobiographie, les récits de pratiques, etc. Dans notre recherche doctorale, nous avons mobilisé les récits de pratiques où le chercheur s'appuie sur une partie du vécu d'un *certain nombre* de personnes correspondant à une *pratique sociale* :

-*Vécu :* il s'agit de demander aux répondants de raconter des conflits interpersonnels vécus. Dans cette optique, les récits de pratiques permettent de mettre à jour les informations relatées par la personne qui se raconte. Les récits de pratiques confèrent plus de valeurs au sujet qui exprime sa capacité à intervenir dans son environnement.

-*Un certain nombre :* c'est-à-dire que nous devons nous adresser à des personnes qui ont déjà vécu des situations de conflits et ayant une connaissance du thème étudié.

-*Pratique sociale :* il s'agit de prendre en compte la façon dont les individus réalisent leurs actions dans un contexte donné. Les récits de pratiques constituent donc une opportunité pour comprendre en profondeur les pratiques des acteurs.

Pour recueillir les récits de pratiques, une certaine démarche de collecte de données s'impose :

- *Choix des individus :* s'avère primordial puisqu'on s'intéresse aux conflits interpersonnels. Il nous faut donc des personnes pouvant nous éclairer davantage.

- *Conduite de l'entretien :* la mise en place d'un guide d'entretien nous permet de recueillir des informations pour répondre à nos interrogations diverses. Pour ce faire, il est semi-structuré dans le but de laisser une relative liberté au répondant mais aussi d'instaurer un dialogue.

- *Validité des données :* permet de s'interroger sur la dimension à accorder au témoignage d'une personne. Le croisement des récits de pratiques et la mobilisation de données secondaires peuvent contribuer à la validité de nos données.

Source : Inspiré et adapté de Bruyère (2008), p. 175

55 Nous avons mis en évidence la retranscription complète d'un récit de pratique en annexe 4.

5.2.2.2. L'observation « flottante »

Dans une optique de triangulation, nous avons cherché à diversifier les méthodes de collecte des données. Dans cette optique, nous avons complété notre dispositif méthodologique par l'observation, *« mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée* » (Baumard *et al.*, 2007 : 244). Pour Wacheux (1996), il est possible de distinguer deux types d'observation : **l'observation participante (point de vue interne du chercheur) et l'observation non participante ou flottante (point de vue externe du chercheur).** Pour les besoins de notre recherche, nous avons adopté l'observation flottante.

⇒ **Les restos du cœur**

Avec l'appui du président des restos du cœur de la Sarthe, nous avons assisté à deux assemblées générales : « *vous pouvez assister à l'assemblée générale. Ça vous permettra d'avoir un aperçu de notre fonctionnement et de pouvoir rencontrer d'autres acteurs* » (AAI-RDC-BEN-4). Nous avons assisté à une journée de formation et trois réunions d'équipe. Ces diverses phases d'observation nous ont permis de recueillir des informations utiles pour notre objet de recherche.

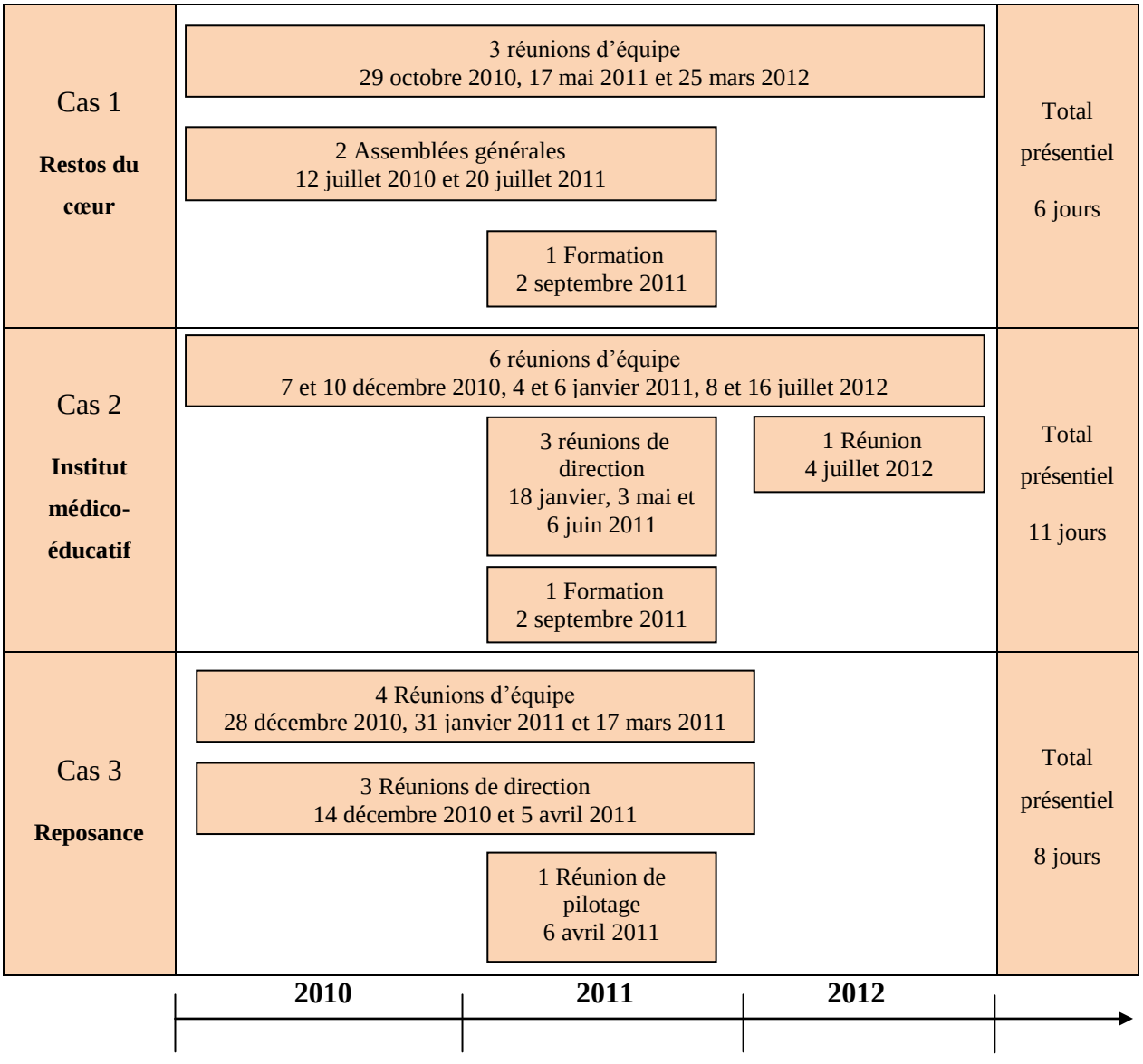
⇒ **L'institut médico-éducatif**

Nous avons obtenu l'aval de la direction de l'IME Malécot pour participer à l'ensemble des réunions en tant qu'observateur non participant : « *n'hésitez pas à participer aux réunions d'équipe. Ça peut vous aider pour la suite de votre travail* » (HANDI-IMEM-CS-1). Nous avons assisté à 6 réunions d'équipe, à une réunion du secteur enfant, à trois réunions de direction, à une réunion d'équipe de jour et de nuit. Ces diverses phases d'observation nous ont permis de recueillir des informations utiles pour notre objet de recherche. Le temps passé au sein des réunions d'équipes a permis de recueillir les diverses représentations individuelles. Il s'agit d'une opportunité pour comprendre leurs missions respectives et le contexte dans lequel ils évoluent. Dans cette optique, Groleau (2003 : 213) souligne que « *le point de vue des sujets sur certains thèmes est difficile à verbaliser ce qui rend l'observation idéale pour capter l'expérience humaine telle qu'elle se déroule au fil des jours* ».

⇒ **La Reposance**

L'observation permet de saisir « sur le vif l'expérience des individus au quotidien ». Au sein de la Reposance, nous avons assisté à trois réunions de direction, quatre réunions d'équipe et deux réunions de pilotage. Notre observation « flottante » ne s'est pas limitée qu'à l'organisation. Nous avons relevé deux situations de gestion. Comme le souligne Girin (1983 : 2), on est en présence d'une situation de gestion « *chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interactions est associée l'idée d'activité collective et le résultat faisant l'objet d'un jugement et que des agents sont engagés dans la situation de gestion lorsqu'il se reconnaissant comme participant à des degrés divers à la production du résultat* ». La figure 7 qui suit synthétise les observations non participantes réalisée dans nos trois études de cas.

Figure 7 : Liste des observations non participantes réalisées



La mise en évidence d'une situation de gestion implique la réunion de participants qui, dans un temps déterminé, doivent accomplir une action collective conduisant un jugement externe (Girin, 1983). Nous avons observé deux situations de gestion. Le Directeur de la Reposance a fait appel à une intervenante pour aider une équipe à surmonter un conflit interpersonnel (*voir supra*). Le directeur a donc lancé un groupe de pilotage composé d'un médecin coordonnateur, de la responsable de l'hôtellerie et de l'hébergement, de deux infirmières, de l'animateur, de deux aides-soignantes et de l'intervenante. Nous avons pu participer à des deux réunions de pilotage comme observateur : « *je vous présente Mr Ndiaye Adama qui fait sa thèse sur les conflits interpersonnels. Il participera aux deux réunions de pilotage comme observateur* » (GER-REP-DIR-1). Ces deux réunions nous ont permis d'avoir un regard sur un cas d'échec de conflit interpersonnel. Elles nous ont permis de recueillir des données complémentaires par rapport à notre objet de recherche.

Pour mener à bien nos observations, nous avions constitué au préalable une grille d'observation (Groleau, 2003). Dans chacun des cas, nous avons enrichi notre guide d'observation. Au fur et à mesure des observations, nous n'avons pas omis de mettre en évidence les parties prenantes en présence, le conflit à l'épreuve, les leviers de régulation utilisés et la dimension binaire du conflit interpersonnel. Comme le souligne Groleau (2003 : 229), « *l'avantage de la grille est de systématiser le travail de terrain et d'assurer une continuité dans la manière dont le phénomène étudié est appréhendé* ». Dans cette optique, nous avons toujours veillé à ce que les observations restent dans la continuité de notre objet de recherche. Nous avons codé toutes les observations dans l'optique de faciliter l'analyse.

Pour faciliter l'enregistrement des notes d'observation, nous avons constitué un « journal de recherche ». Il a pour « *objectif de conserver une trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions, sur les interviews ou lors des présences sur les sites, les détails observés, le contexte dans lequel se déroule la recherche et les perturbations qui l'affectent* » (Wacheux, 1996 : 232). **Le journal de recherche nous a permis de répertorier les différentes étapes d'observations et de mettre en évidence les notes prises pendant nos observations**. Nous avons catégorisé les notes d'observation en trois classes (Burgess, 1984, *in* Groleau, 2003) : les notes de terrain qui rendent compte de ce qui se passe dans l'organisation, les notes méthodologiques portant sur les réflexions du chercheur sur le processus de recherche et les notes d'analyse qui permettent au chercheur d'enregistrer ses

impressions et ses intuitions sur ce que révèlent les données empiriques en fonction de la problématique.

5.2.2.3. Le recueil de données secondaires

Dans l'optique d'une meilleure appréhension des dynamiques des conflits interpersonnels, nous avons enrichi notre dispositif méthodologique par le recueil de données secondaires. Les données recueillies ont été obtenues par l'intermédiaire des acteurs ou lors de nos phases d'observations. Sur un sujet aussi sensible que les conflits interpersonnels, nous ne pouvons pas uniquement nous en remettre aux dires des acteurs. Pour Hlady-Rispal (2002), une collecte de donnée multi-angulée garantit la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse.

Pour le cas des **restos du cœur** de la Sarthe, nous avons récupéré une note de campagne, un compte rendu des réunions d'information et de sensibilisation, des documents internes recueillis lors de l'assemblée générale et un article de presse. Notons ici que certains documents internes recueillis lors de l'assemblée générale ne restituent pas intégralement les diverses interactions observées. Qui plus est, nous n'avons pas eu l'opportunité d'avoir accès à tous les documents. Par contre, le compte rendu des réunions d'information et de sensibilisation nous a permis de mieux comprendre la sphère culturelle et organisationnelle. Il s'agit d'un élément déterminant pour comprendre les différentes des conflits interpersonnels. La charte des bénévoles nous a également donné une idée de la difficulté due à la rencontre de deux logiques (professionnelles et bénévoles).

En ce qui concerne le cas de la **Reposance**, nous avons eu beaucoup de difficultés à avoir accès aux documents internes suite à l'échec de la résolution du conflit interpersonnel : « *nous avons fait appel à une intervenante car l'échec de ce conflit interpersonnel a laissé pas mal de traces. Nous essaierons de mettre à votre disposition certains documents* » (GER-REP-DIR-3). En l'occurrence, nous n'avons pas pu nous procurer certains documents relatifs au précédent conflit interpersonnel. Etant donné qu'il existait un certain nombre de zones d'ombre sur le conflit interpersonnel, nous avons recueilli d'autres données comme le livret d'accueil, le projet d'établissement, intranet et le compte rendu de la réunion de pilotage. De tels documents nous ont permis de connaître le contexte organisationnel « conflictogène » et la dynamique organisationnelle constituée d'un ensemble de microcultures et des identités

groupales. Ceci a été très utile pour avoir des informations sur les parties prenantes, le conflit à l'épreuve et les leviers de régulation sur place.

Pour le cas de **l'IME Malécot**, nous avons récupéré le livret de compétence, le compte rendu des outils d'évaluation et le projet d'intervention. Nous avons complété notre recueil de données secondaires en consultant le site de la structure et des articles de presse. A ce titre, le projet du secteur enfant a été riche d'enseignements, à la fois sur ses prescriptions et sur sa portée. Il nous a permis de distinguer les différentes parties prenantes, les méthodes d'évaluation en place et les différentes dynamiques à l'épreuve. Les tableaux 28, 29 et 30 récapitulent les données secondaires collectées dans chaque cas, leur description respective et leur apport pour notre objet d'étude.

Tableau 28 : Données secondaires collectées au Restos du cœur

	Description détaillé	Apports à notre recherche
Note de campagne	Elle présente l'ensemble des directives pour le bon déroulement de la campagne	Double temporalité de l'aide
Charte des bénévoles	Six principes à respecter pour les bénévoles	Compréhension de la logique bénévole
Réunion d'information et de sensibilisation	Présentation de l'association pour les nouveaux bénévoles et salariés	Illustration du centre et de la périphérie
Assemblée générale	Approuver les comptes, le rapport moral et élire le CA	Aperçu du contexte institutionnel et des différentes dynamiques
Article de presse	Recueil d'informations auprès d'Ouest France et du Maine Libre	Mise en évidence en évidence de la mission duale de l'association

Tableau 29 : Données secondaires collectées à la Reposance

	Description détaillée	Apports à notre recherche
Livret d'accueil	Document facilitant la prise en charge de la personne âgée	Présentation de la structure
Projet d'établissement	Support de pilotage et de communication	Dialectique de l'appropriation
Rapport d'activité	Bilan de toutes les décisions et actions engagées	La cohabitation d'un ensemble de microcultures
Intranet	Réseau informatique utilisé pour consulter la liste des bonnes pratiques	Liste des bonnes pratiques
Réunion de pilotage	Réunion avec diverses parties prenantes pour piloter un conflit de processus	Leviers de régulation utilisés

Tableau 30 : Données secondaires collectées à l'IME Malécot

	Description détaillée	Apports à notre recherche
Livret de compétence	Présentation des différents profils	Présentation des différentes catégories
Compte rendu des outils d'évaluation	Présentation des différents outils d'évaluation utilisés	Présentation de la méthodologie d'action
Projet d'intervention	Présentation des principes généraux de la prise en charge	Mise en évidence du choc culturel entre parties prenantes
Projet secteur enfant	Présentation des différentes actions	Présentation des parties prenantes et des dynamiques

5.3. Le traitement des données

Dans un premier temps, nous présentons la codification (5.4.1). **Dans un second temps**, nous abordons les différentes étapes de l'analyse de nos données (5.4.2).

5.3.1. La codification

Nous montrons ici le cheminement lié au codage des récits de pratiques et des *verbatims* en fonction du statut des répondants. Notre codification ne fait pas fi des différentes unités d'analyses précitées. Les acteurs sont catégorisés en fonction de leur secteur d'activité d'appartenance, de la dénomination de la structure et du statut :

- Les acteurs sont distingués en fonction de leur secteur d'activité d'appartenance : AAI pour l'aide alimentaire et l'insertion, AAD pour l'aide à distance, HANDI pour HANDI pour handicap, AID pour l'aide à domicile et GER pour la gérontologie,

- Puis, nous avons précisé la dénomination de la structure à laquelle les répondants appartenaient : RDC pour les Restos du cœur, PS pour Proxim Service, IMEM pour Institut Médico-éducatif Malécot, REP pour la Reposance, IMEV pour Institut Médico-éducatif de Vaurouzé, FR pour Famille Rurale, SIS pour Sida Info Service, SP pour Secours Populaire, AIDES pour l'association de lutte contre le VIH, AIDOM pour l'association d'aide à domicile, SID pour Sidaction, CR pour Croix Rouge et APAJH pour l'association pour adultes et jeunes handicapés,

- Enfin, nous avons classé les acteurs en fonction de leur statut d'appartenance : Bénévoles (code BEN), Salariés (code SAL), Direction (code DIR), Chef de Service (code CDS), Equipe médicale (EM) et Equipe éducative (EE).

Nous avons numéroté par ordre chronologique les récits de pratiques. Les tableaux 31, 32 et 33 présentent les codes utilisés au sein des trois structures.

Tableau 31 : Présentation des codes relevés au sein des restos du cœur

Structure	Statut	Code
RDC	Bénévole	AAI-RDC-BEN
	Salarié	AAI-RDC-SAL

Tableau 32 : Présentation des codes relevés au sein de l'IMEM

Structure	Statut	Code
IMEM	Chef de service	HANDI-IMEM-CS
	Direction	HANDI-IMEM-DIR
	Equipe éducative	HANDI-IMEM-EE
	Equipe médicale	HANDI-IMEM-EM

Tableau 33 : Présentation des codes relevés au sein de la Reposance

Structure	Statut	Code
REPOSANCE	Direction	GER-REP-DIR
	Bénévole	GER-REP-BEN
	Equipe médicale	GER-REP-EM

Nous avons codifié toutes les observations effectuées afin de rendre plus lisible l'analyse des données :

- L'observation s'identifie au code « OBS »,

- Le code « RDC » s'identifie aux observations qui se sont déroulées au sein des restos du cœur,

- Le code « REP » s'identifie aux observations qui se sont déroulées au sein de la Reposance,

- Le code « IMEM » s'identifie aux observations qui se sont déroulées au sein de l'IMEM Malécot.

Nous avons codé les observations par ordre chronologique : 1 à 8 pour la Reposance, 1 à 12 pour l'IME Malécot et 1 à 8 pour les Restos du cœur.

5.3.2. Les différentes étapes de l'analyse

Nous présentons maintenant les différentes étapes constitutives de ntore démarche analytique autour de trois points essentiels que sont la rédaction des cas, l'analyse de contenu thématique et les critères de validité et de fiabilité.

5.3.2.1. La rédaction des cas, une forme d'analyse des données

La méthode des cas fait appel à de multiples méthodes d'analyse des données. Dans cette optique, nous suivons les recommandations de Miles et Huberman (2003). Nous avons effectué une monographie de chaque cas suivi d'un codage des données. Nous avons pris le soin de présenter succinctement les méthodes d'analyse mobilisées.

Nous avons effectué une première étape sous forme de préanalyse (Guittet, 1999). Elle nous a permis de « *faire connaissance avec les documents d'analyse en laissant venir nos impressions* » (Bardin, 2003 : 126). Nous avons suivi les préconisations de Yin (2003) en mettant en place une comparaison intra cas et inter cas. Ce qui nous a permis de mettre en évidence les points saillants relatifs aux trois études de cas. Nous relevons quatre principaux thèmes :

- ✓ La nature du conflit interpersonnel,

- ✓ La nature des parties prenantes,

- ✓ Les différentes phases de maturation et de digestion des conflits interpersonnels,

- ✓ La question des dynamiques des conflits interpersonnels dans les OSMS et la nature des leviers de régulation.

Nous avons rédigé une première monographie à partir des quatre thèmes émergents du terrain. Chacune des monographies a été enrichie jusqu'à leur validation (*voir supra*). Les monographies ont été guidées par quatre objectifs : mise en exergue des particularismes, des points de vue des acteurs, de la complexité et des différents contrastes. Dans cette optique, les monographies ont permis de mettre en évidence l'aspect processuel du conflit interpersonnel à l'œuvre dans les trois cas étudiés. Ainsi, nous avons pu établir des comparaisons inter-cas et noter des spécificités communes. Nous avons effectué une première analyse « au vol » des données grâce à la narration descriptive des monographies (Chabault, 2009). Dans la même lignée, Giroux (2003 : 64) nous explique que « *la rédaction des cas constitue un effort de synthèse, d'intégrité et de communication* ». Pour ne pas être enfermé dans une liste de codes préétablis, nous avons suivi les recommandations de Miles et Huberman (2003). Nous avons pris en compte l'émergence de nouveaux concepts mieux enracinés empiriquement. Ainsi, nous avons enrichi notre modèle conceptuel des données en intégrant le pilotage des conflits interpersonnels, les parties prenantes et les facteurs contextuels.

5.3.2.2. L'analyse de contenu thématique

Notre recherche qualitative présente un processus itératif (dictionnaire des thèmes et grille de lecture). Dans cette optique, nous avons réalisé un codage *a posteriori* tout en veillant à ne pas nous éloigner de la littérature. Nous avons choisi comme unité d'analyse le groupe de mots (Bardin, 1993).

Pour effectuer le codage des 83 récits de pratiques, nous avons utilisé le logiciel N'Vivo 8. Il s'agit d'un logiciel de traitement des données qualitatives permettant la codification. Face au volume considérable de données, il a été d'une aide précieuse.

Nous avons relevé l'émergence de plusieurs codes. Nous avons catégorisé chaque code qui consiste à « *regrouper les codes dans des rubriques sous un titre générique appelée catégorie* » (Mucchielli, 1991). Pour organiser de manière hiérarchique les codes et les catégories, nous avons utilisé la fonctionnalité « tree node » ou arbre des codes du logiciel N'Vivo 8. Nous avons présenté l'arborescence des codes utilisés dans la figure 8 qui suit.

Nous avons classé nos données dans des catégories comportant la nature du conflit, les typologies, la dimension binaire, la nature du pilotage, les parties prenantes et les facteurs contextuels. L'arbre des codes met en évidence les différentes dimensions de notre modèle conceptuel.

Figure 8 : Arborescence des codes – utilisation du logiciel N'Vivo 8

1. **TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS**
   - Conflit relationnel
   - Conflit de tâche
   - Conflit de processus
2. **MANIFESTATION DES CONFLITS INTERPERSONNELS**
   - Conflit larvé
   - Conflit patent
3. **DIMENSION BINAIRE DES CONFLITS INTERPERSONNELS**
   - Vision positive
   - Vision négative
4. **PILOTAGE DES CONFLITS INTERPERSONNELS**
   - Modérateurs des conflits interpersonnels
     - Emotion
     - Importance
     - Acceptabilité
     - Potentiel de résolution
   - Instrumentalisation d'outils de gestion
     - Modèle valoriel
     - Modèle objectivant
   - Nature de la régulation
     - Dispositifs internes
     - Dispositifs externes
5. **PARTIES PRENANTES**
   - Typologie des parties prenantes
   - Rôle des parties prenantes
6. **FACTEURS CONTEXTUELS**
   - Structurel
   - Culturel
   - Juridique

Dans une optique de clarté, nous présentons dans le tableau qui suit une partie du dictionnaire des thèmes. Pour chaque sous-thème, nous mettons en évidence le verbatim correspondant (tableau 34).

Tableau 34 : Exemple de codage de récits de pratiques

Thème	Sous-thème	Verbatim
Modérateurs des conflits interpersonnels	Emotion	*« Ce conflit a créé pas mal de tensions avec des positions radicales et extrêmes. Il s'agit d'une situation délicate »* (AAI-RDC-BEN-15)
	Importance	*« c'est un positionnement plutôt qu'une façon de fonctionner.il donne une liberté de penser, de pouvoir s'exprimer, une possibilité de créer »* (HANDI-IMEM-EE-6)
	Acceptabilité	*« Je trouve que ce conflit a été inhérent puisqu'il a permis une remise en cause régulière »* (GER-REP-EM-4)
	Potentiel de résolution	*Il faut avancer et s'en sortir. C'est occasionnel et naturel. Il faut le dénouer avec une équipe soudée »* (HANDI-IMEM-CS-2)

5.3.2.3. La validité et la fiabilité de la recherche

Dans l'optique de mettre en évidence la rigueur de notre démarche, il nous apparait judicieux d'aborder la question relative à la fiabilité et la validité de la recherche (Miles et Huberman, 2003).

La fiabilité de la recherche consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs et/ou à des moments différents. Dans cette optique, nous avons facilité le lecteur en expliquant notre démarche de recherche. Toujours dans l'optique d'accroitre la fiabilité de notre recherche, nous avons mis en évidence les **données primaires et secondaires** dans chaque étude de cas. Enfin, chaque donnée a été illustrée par des verbatim.

Pour Drucker-Godard *et al.*, (2007), **la validité** du construit réside dans le processus d'opérationnalisation. Dans cette optique, les questions de recherche formulées doivent s'appuyer sur une méthodologie adéquate. Nous avons veillé à ce que les trois cas étudiés

puissent décrire les dynamiques de chaque type de conflits interpersonnels et mettre en évidence les leviers de régulation. Nous avons retenu quatre techniques différentes permettant d'améliorer la validité du construit (Miles et Huberman, 2003). **En premier lieu**, nous avons recueilli des récits de pratiques venant de différentes parties prenantes. La variété des parties prenantes offre la possibilité de croiser les récits de pratiques venant d'un même secteur. **En deuxième lieu**, nous avons complété les récits de pratiques par des périodes d'observation non participantes comme nous le notons dans la figure 7. Pour chaque cas, nous avons mis en évidence l'observation non participante réalisée. **En troisième lieu**, nous avons collecté et analysé des données secondaires. Dans cette optique, nous avons récapitulé dans les tableaux 28, 29 et 30 les données secondaires collectées, leur description détaillée et leur apport à notre recherche. **En quatrième lieu**, nous avons mis en avant la discussion et la validation des cas lors de la phase de validation. Nous avons sollicité des informants clés à l'instar de la direction (Restos du cœur, de la Reposance et de l'IME Malécot) et du chef de service de l'IME Malécot.

La validité interne permet d'assurer la cohérence et la pertinence interne des résultats générés par l'étude (Drucker-Godard *et al.*, 2007). Pour la validité interne de notre étude, nous avons procédé en trois phases. **En premier lieu**, nous avons bien spécifié notre échantillon théorique (*voir supra*). **En deuxième lieu**, nous avons réalisé 83 récits de pratiques auprès de différentes parties prenantes (Direction, chef de service, bénévoles, équipe médicale et équipe éducative). Les récits de pratiques ont été complétés par des observations non participantes et par la collecte de données secondaires. **En troisième lieu**, nous avons porté une attention au principe de saturation et de triangulation afin de consolider la validité interne (Yin, 2003).

La validité externe examine les possibilités et les conditions de généralisation des résultats de recherche (Yin, 2003). Pour la validité externe de notre recherche, nous retenons deux éléments. **En premier lieu**, il faut dépasser les spécificités de nos terrains de recherche et généraliser nos résultats dans d'autres contextes (Giordano, 2003). **En second lieu**, nous menons une recherche contextualisée avec un impact sectoriel, une contingence liée au secteur. Par contre, les trois études de cas s'inscrivent dans un cadre juridique, historique et institutionnel intrinsèque aux organisations sociales et médico-sociales. Ce qui peut nous permettre d'accroitre la validité externe de notre recherche.

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre nous a permis d'aborder la stratégie d'accès au réel, la collecte et le traitement des données.

En premier lieu, nous avons expliqué la **stratégie d'accès au réel**. Elle repose sur une **méthode qualitative par étude de cas** privilégiée pour la découverte et la compréhension de dynamiques complexes. Nous avons mené trois études de cas (Restos du cœur, IME Malécot et Reposance).

En deuxième lieu, nous avons précisé **le processus de la collecte et le traitement des données.** Dans cette optique, nous avons réalisé **83 récits de pratiques** auprès de différentes parties prenantes. Une triangulation de ces données a été effectuée avec des **périodes d'observations** et des **données secondaires.**

En troisième lieu, nous avons procédé par des **monographies de cas.** Elles ont fait l'objet de discussions auprès **d'informants clés**. Nous avons aussi effectué une **analyse thématique de contenu** suivie d'une justification des principes de validité et de fiabilité.

La partie qui suit va présenter les trois études de cas et des principaux résultats de la thèse.

Synthèse partie 2

La deuxième partie de la thèse nous a permis de présenter la méthodologie de la recherche. En premier lieu, nous avons présenté la chronologie de la recherche et le modèle conceptuel de la recherche. Il nous a paru primordial de décrire le passage de la problématique à la modélisation. Dans cette optique, nous avons éclairci l'objectif de la recherche, retracé le parcours du chercheur à travers les phases de collecte des données, de découvertes et d'enrichissement de la littérature, présenté la problématique et les trois questions de recherche et, enfin, précisé notre positionnement épistémologique. Par la suite, nous avons présenté le modèle conceptuel de la recherche construit à partir de la littérature consacrée au conflit interpersonnel.

En second lieu, nous avons présenté la stratégie d'accès au réel qui repose sur une méthodologie qualitative par étude des cas adaptée privilégiée pour l'exploration et la compréhension des dynamiques des conflits interpersonnels. Nous avons mené trois études de cas (Restos du cœur, Reposance et l'institut médico-éducatif Malécot). Par ailleurs, nous avons précisé le processus de collecte et de traitement des données. Au total, 83 récits de pratiques ont été réalisés auprès des principales parties prenantes des cas étudiés. Ces données ont été triangulées avec des périodes d'observations non participantes et des données secondaires. Des monographies de chaque cas ont été réalisées et discutés avec les informants clés.les données sont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Nous avons précisé les précautions prises pour assurer la validité et la fiabilité de la recherche.

La partie qui suit présente les études de cas de dynamiques des conflits interpersonnels.

Troisième partie

ETUDE DE CAS DE DYNAMIQUES DES CONFLITS INTERPERSONNELS

Troisième partie : Etude de cas de dynamiques des conflits interpersonnels

Introduction de la troisième partie

« *S'il y avait une seule vérité, on ne pourrait pas faire cent toiles sur le même thème* »
Pablo Picasso

La troisième partie rapporte les résultats de l'étude de cas de dynamiques des conflits interpersonnels. Elle s'articule autour de deux chapitres.

Le premier chapitre présente les **résultats de l'analyse des cas étudiés**. Il est constitué de **trois sections** consacrées à chacun des cas : les restos du cœur, la Reposance et l'IMEM Malécot. D'une part, chaque cas fait l'objet d'un type de conflit interpersonnel (relationnel, tâche et processus). D'autre part, la restitution des trois cas s'effectue par rapport à la configuration du modèle conceptuel (figure 6 du chapitre 4).

Le second chapitre porte sur une **analyse comparative des cas**. Il s'agit **d'une part**, de mettre en évidence les résultats tout en s'appuyant sur **l'analyse empirique et la revue de la littérature**, **d'autre part** de relier **données empiriques** aux **construits théoriques** de la première partie pour mettre en évidence les apports théoriques de la recherche. Enfin, ce chapitre permet de revenir sur le modèle conceptuel et de mettre en évidence les principaux résultats de la thèse.

Chapitre 6. Les organisations sociales et médico-sociales comme périmètre empirique de la recherche

6.1. Les restos du cœur : le cas d'un conflit relationnel

Plan de la section

6.1.1. La présentation des restos du cœur et l'origine des conflits bénévoles/salariés 180

6.1.1.1. La genèse de l'association 180

6.1.1.2. L'affrontement de deux logiques 182

6.1.2. L'analyse du conflit interpersonnel 184

6.1.2.1. La manifestation patente du conflit interpersonnel 185

6.1.2.2. Le conflit relationnel entre le bénévole et le salarié 186

6.1.2.3. La dimension binaire du conflit interpersonnel 188

6.1.3. Le pilotage du conflit relationnel 189

6.1.3.1. Les modérateurs des conflits interpersonnels 189

6.1.3.2. L'instrumentalisation d'outils de gestion 190

6.1.3.3. La nature de la régulation 190

Introduction du chapitre 6

L'objet de ce chapitre est de présenter les résultats de l'analyse des cas étudiés. Dans une optique de clarté et de rigueur, la restitution de chaque cas s'effectue en fonction des différentes composantes de notre modèle conceptuel (Figure 6 chapitre 4).

Ce chapitre 6 est constitué de trois sections. La première section présente les dynamiques d'un conflit relationnel avec le cas des restos du cœur (réussite). La deuxième section porte sur les dynamiques d'un conflit de processus avec le cas de la Reposance (échec). La troisième section présente les dynamiques d'un conflit de tâche avec le cas de l'institut médico-éducatif de Malécot (réussite).

6.1. Les restos du cœur : le cas d'un conflit relationnel

L'objet de cette section est d'exposer les dynamiques des conflits interpersonnels des restos du cœur. **Nous avons choisi le cas des restos du cœur pour illustrer le conflit relationnel.**

Dans un premier temps, nous présentons les restos du cœur et l'origine des conflits entre bénévoles et salariés. **D'une part**, nous abordons **la genèse** des restos du coeur. Elle nous permet de mettre en évidence la création de l'association, de préciser son objet, d'expliquer son fonctionnement interne, de présenter les différents acteurs et les deux activités principales : l'aide alimentaire et l'insertion (6.1.1.1). **D'autre part**, nous présentons l'affrontement de deux logiques symbolisées par les bénévoles et les salariés. Nous exposons successivement les différents facteurs susceptibles d'expliquer cet affrontement : la vision de la mission, le rapport au temps, les attentes et contreparties et le rapport à la hiérarchie (6.1.1.2).

Dans un deuxième temps, nous analysons le conflit interpersonnel. **Tout d'abord**, nous montrons les raisons expliquant la manifestation patente du conflit interpersonnel : les différences de perception, le manque de reconnaissance et l'absence d'une clarification des zones de responsabilité (6.1.2.1). **Ensuite**, nous exposons le conflit relationnel entre le bénévole et le salarié. Nous mettons en évidence les différents facteurs à l'origine du conflit relationnel entre le bénévole et le salarié : les méthodes de travail, la nature du projet, le trouble de positionnement, la finalité de la mission et les lignes de rupture (6.1.2.2). **Enfin**,

nous évoquons la dimension binaire du conflit interpersonnel. Nous revenons sur l'issue du conflit entre le salarié et le bénévole : constructif ou destructeur (6.1.2.3).

Dans un troisième temps, nous présentons le pilotage des dynamiques du conflit relationnel. **En premier lieu**, nous présentons les modérateurs des conflits interpersonnels : l'importance du conflit, l'affect, les enjeux et le potentiel de résolution. Nous retenons les modérateurs les plus saillants pour l'étude du cas (6.1.3.1). **En deuxième lieu**, nous abordons l'instrumentalisation d'outils de gestion. Nous mettons en évidence le fait que la résolution du conflit interpersonnel ne passe pas uniquement par des relations interpersonnelles. Ces dernières restent instrumentalisées par des outils ou médiatisées par des dispositifs de support (6.1.3.2). **En troisième lieu**, nous précisons la nature de la régulation. Il s'agit de mettre en exergue le levier de régulation utilisé pour résoudre le conflit relationnel entre le salarié et le bénévole (6.1.3.3).

6.1.1. La présentation des restos du cœur et l'origine des conflits bénévoles/salariés

D'une part, nous mettons en évidence les éléments susceptibles de comprendre la structure de l'association depuis sa genèse. **D'autre part**, nous abordons l'origine des conflits entre bénévoles et salariés. Nous revenons sur les différents facteurs à l'origine de l'affrontement des deux logiques.

6.1.1.1. La genèse de l'association

Coluche était fils d'immigré et il avait connu dans son enfance la pauvreté et les soupes de l'Abbé Pierre, avec qui du reste il a toujours gardé le contact. Il lui a évidemment parlé de son projet et la réponse fut : « *bravo, mais attention à la gestion*[56] ! ». Une fois le projet dévoilé au public sur Europe 1, la première campagne de distribution de 1985 a réussi à mobiliser 5000 bénévoles avec 8,5 millions de repas distribués. Malgré la mort de Coluche en juin 1986, l'intégration d'artistes à savoir les « enfoirés » et l'investissement de l'épouse de Coluche vont permettre d'essaimer et de pérenniser les actions de l'association : « *la confiance du public nous semblait une invitation à poursuivre* » (AAI-RDC-BEN-11)

56 Les ressorts des restos du cœur – L'école de Paris du Management, 1998 : 2.

L'association des restos du cœur de la Sarthe a été créée le 28 décembre 1987 à Mamers. Le siège social est situé au Mans à Lyautey. La première ville à accueillir un centre de distribution a été la Ferté Bernard, puis le Mans. Les statuts de l'association ont été rédigés et votés par les membres du conseil d'administration. Ils précisent l'objet de l'association qui est : « *d'apporter sur le territoire de la Sarthe une assistance bénévole aux personnes démunies, notamment dans le domaine alimentaire, par distribution de denrées, en effectuant toute action qui contribue à réinsérer les personnes dans la vie sociale et économique, et d'une manière générale, par toute action contre la pauvreté*[57] ».

L'association départementale est reliée à l'association nationale grâce à un contrat d'agrément obligatoire qui valide et accompagne les actions entreprises par l'organe départemental. Ce contrat contribue au respect de l'éthique : « *se mettre au service des personnes démunies dans un esprit d'équité et de fraternité qui préserve leur dignité »* (AAI-RDC-BEN-7). Il est renouvelé chaque année et ne peut être reconduit tacitement. Dans cette optique, l'association départementale interdit d'utiliser le nom, le logo des restos du cœur et la photo de Coluche, en dehors de l'association nationale : « *nous interdisons toute collecte ou vente sur la voie publique ou à domicile. C'est un point de vigilance important qui nous permet de lutter contre les escrocs tentés d'utiliser le logo des restos du cœur* » (AAI-RDC-BEN-17).

Les restos du cœur ont su faire face à de multiples défis à l'instar de l'application des directives venant du national, mais aussi par la volonté de corroborer toutes les initiatives venant des douze centres de distribution de la Sarthe. Cette volonté de coordonner les actions du département vise à répondre à la demande croissante et de secourir les démunis de la campagne : « *la pauvreté ne se résume pas seulement au niveau national* » (AAI-RDC-BEN-5). Aujourd'hui, il existe 117 associations départementales dont l'espace Lyautey qui sera notre terrain d'étude situé sur le Mans.

L'espace Lyautey est composé de soixante bénévoles et de quatre salariés. Il est le plus grand centre de distribution sur Le Mans. Il dispose de quatre locaux : un espace dédié aux inscriptions, un espace pour l'accueil des bénéficiaires, un espace pour la distribution de denrées alimentaires et un espace pour le stockage de produits. Les bénévoles sont les piliers de la structure. Ils apportent leur don de soi, leur savoir faire et leur disponibilité. Les

57 Article 2 des statuts de l'association départementale.

bénévoles doivent respecter la charte de l'association qui constitue le garant de la pérennité de leur engagement au sein des restos du cœur[58] : « *la charte reprend les principes essentiels auxquels tenaient Coluche, et qui demeurent encore le lien entre l'ensemble des bénévoles des restos du cœur et leur adhésion à l'éthique du mouvement* » (AAI-RDC-BEN-19).

Nous relevons deux activités au sein du centre Lyautey : la distribution alimentaire et l'insertion. La distribution alimentaire s'effectue les mardis et les jeudis. Pour en bénéficier, il faut entrer dans le barème établi par l'association c'est-à-dire disposer de ressources inférieures ou égales au barème fixé : « *l'inscription demeure une tâche pas facile. Les inscripteurs doivent détenir certaines compétences (…). Il arrive que certains bénéficiaires utilisent tous les subterfuges pour camoufler la totalité des revenus* » (AAI-RDC-BEN-2).

Nous relevons trois typologies d'insertion : l'insertion par le logement, l'insertion par l'emploi (mise en place de contrats aidés) et l'insertion par la culture et les loisirs. Pour pallier les difficultés relatives à l'insertion, l'espace Lyautey bénéfice de journées de sensibilisation et d'informations : « *le but de ces journées est de mener des réflexions sur la façon de mieux faire des bénévoles pour toute activité relative à l'insertion* » (AAI-RDC-BEN-14).

La présentation de cette genèse permet de retracer le parcours de l'association et la présentation de son activité originelle : l'aide alimentaire. Par ailleurs, au fil des années l'insertion est devenue la seconde activité des restos du cœur.

6.1.1.2. L'affrontement de deux logiques

L'association est confrontée à la rencontre de deux logiques : la logique bénévole (militante et philosophique) et la logique professionnelle (technicienne et organisationnelle). Cette différence de logiques s'observe à travers plusieurs facteurs : la vision de la mission, le rapport au temps, les attentes et la contrepartie et la hiérarchie.

58 L'annexe 9 présente la charte de l'association.

- ***La vision de la mission***

L'aide alimentaire occupe une place importante au sein des restos du cœur. Cependant, l'aspect relatif à l'aide ne doit pas faire écran à une réflexion plus approfondie sur la mission exacte et de l'aide qu'elle peut fournir. Au-delà d'un pseudo-consensus formel autour de **l'aide aux plus démunis**, il existe trop de différences dans la conception de la mission: « *le chacun fait dans son coin, entendu à plusieurs reprises, parait bien témoigner de ce constat* » (AAI-RDC-DIR-1).

- ***Le rapport au temps***

Pour les bénévoles, la logique affective s'inscrit dans une recherche de **réponses immédiates** et d'engagement personnel. Elle vise à répondre à des demandes plus immédiates, à des besoins manifestes : « *il faut prendre conscience de l'urgence de la situation de certains bénéficiaires. Une réponse immédiate est alors privilégiée. Le fait d'introduire des rendez-vous risque de modifier les dispositifs internes en introduisant un référant et un rendez-vous. Il ne s'agit que d'une démarche intellectuelle* » (AAI-RDC-BEN-7). **Pour les salariés,** la logique professionnelle met en avant **le discours du travailleur social** : « *il faut aller vers une plus grande indépendance. Il faut leur donner la possibilité de revenir à un rendez-vous, leur faire prendre conscience que rien n'est gratuit, leur donner l'idée de se mettre en relation* » (AAI-RDC-SAL-2).

- ***Les attentes et la contrepartie***

Bénévoles et salariés se distinguent par leurs attentes spécifiques. La contrepartie attendue de leur investissement est différente. **Pour les bénévoles,** nous avons une **contrepartie immatérielle** du travail (le don) : « *la seule raisons de l'association, c'est l'aide aux plus démunis* » (AAI-RDC-BEN-14). **Pour les salariés,** nous avons une **contrepartie financière** (le dû) : « *nous avons un contrat de travail et nous devons justifier notre légitimité technique issue de nos compétences* » (AAI-RDC-CESF-1).

- ***Le rapport à la hiérarchie***

Pour les bénévoles, il n'existe que des **relations horizontales** : « *il n'y a aucune relation hiérarchique et nous travaillons en fonction des compétences de chacun* » (AAI-RDC-BEN-20). **Pour les salariés,** il s'agit de **relations verticales** où la décision appartient aux élus bénévoles : « *nous gérons au fur et à mesure car notre présence est continue dans le temps à la différence des bénévoles* » (AAI-RDC-CESF-1). Le tableau 35 qui suit présente une synthèse des facteurs à l'origine de l'affrontement des deux logiques.

Tableau 35 : Synthèse de l'affrontement de deux logiques

	Bénévoles	**Salariés**
Vision de la mission	Aide alimentaire	Aide aux plus démunis
Rapport au temps	Réponses immédiates	Revenir – Prendre rendez-vous
Attentes et contrepartie	Contrepartie immatérielle (don)	Contrepartie financière (dû)
Rapport à la hiérarchie	Relations horizontales	Relations verticales

Après avoir présenté la genèse de l'association et l'affrontement entre salariés et bénévoles, nous abordons l'analyse du conflit interpersonnel.

6.1.2. L'analyse du conflit interpersonnel

L'analyse du conflit interpersonnel s'effectue en trois temps. **Dans un premier temps**, nous présentons la manifestation patente du conflit interpersonnel. Nous relatons les différents facteurs à l'origine. **Dans un deuxième temps**, nous exposons le conflit relationnel entre le bénévole et le salarié. Nous revenons sur les différents éléments mettant en évidence le conflit relationnel. **Dans un troisième temps**, nous expliquons l'issue du conflit relationnel : constructif ou destructeur.

6.1.2.1. La manifestation patente du conflit interpersonnel

La manifestation du conflit interpersonnel entre le bénévole et le salarié s'explique à travers trois facteurs : les différences de perception, le manque de reconnaissance et l'absence d'une clarification des zones de responsabilité.

- ***Les différences de perception***

Nous avons vu que la manifestation du conflit interpersonnel peut être latente ou patente. Pour le centre Lyautey, la rencontre difficile entre bénévoles et salariés a fait éclater des conflits patents sous forme de disputes. Les différents échanges avec les parties prenantes a permis d'appréhender les **perceptions respectives** des bénévoles et des salariés. Nous avons vu émerger de fortes tensions, et parfois des difficultés à parler de la même chose : « *la plupart des bénévoles croient que la priorité de l'association est toujours centrée sur la défense des buts de missions. Ils oublient qu'il faut assurer le fonctionnement quotidien* » (AAI-RDC-DIR-1).

- ***Le manque de reconnaissance***

Bénévoles et salariés manquent de **reconnaissance** les uns envers les autres. Nous avons relevé des signes tangibles où la plupart du temps les bénévoles désertent les réunions avec les salariés sous prétexte que « *ces réunions concernent davantage les salariés, puisque l'on y parle essentiellement des préoccupations de ces derniers* » (AAI-RDC-BEN-14).

- ***L'absence d'une clarification des zones de responsabilité***

Nous relevons un autre signe tangible des disparités entre bénévoles et salariés de l'association. Il s'agit de la clarification des **zones de responsabilité** des uns et des autres : « *les bénévoles ne comprennent pas que la délégation doit reposer sur un partage des valeurs et des objectifs, une confiance forte, un dialogue véritable. Il est donc important de réfléchir sur le mode d'organisation subséquent et les zones de responsabilité, la mission poursuivie par l'association, les objectifs opérationnels qu'elle se fixe, les procédures ad hoc, les comptes à rendre et les modalités de ces comptes rendus* » (AAI-RDC-DIR-1).

Trois éléments sont caractéristiques de la manifestation patente du conflit interpersonnel : les différences de perception, le manque de reconnaissance et l'absence de clarification des zones de responsabilités. Ces différents facteurs sont des signes précurseurs du conflit relationnel entre le bénévole et le salarié.

6.1.2.2. Le conflit relationnel entre le bénévole et le salarié

Nous relevons un conflit relationnel entre un bénévole, porteur des idéaux du bénévolat et le directeur, porteur d'une logique technicienne et organisationnelle. Le bénévole n'accepte pas **les méthodes de travail** du Directeur et voit d'un mauvais œil l'emprise croissante des techniciens sur le fonctionnement de l'association : « *l'association perd son âme, se détourne de sa vocation première. On ne lui laissera pas faire. On ne se parle plus. Il souhaite professionnaliser l'action de la structure par un dépassement du volontarisme de départ. Il ne fait que de la statistique et se retranche tout le temps dans son bureau* » (AAI-RDC-BEN-10). Quant au directeur, « *Le bénévole est partout. Il intervient de manière intempestive dans les structures* » (AAI-RDC-DIR-1).

Le conflit relationnel entre les deux personnalités remet en cause **la nature même du projet**. Le conseil d'administration n'a pas pu réguler le conflit relationnel entre le bénévole et le Directeur. À défaut d'un soutien, la bénévole a fini par démissionner. Pour le Directeur, « *les forces bénévoles n'offrent pas un appui suffisant car elles ne maitrisent pas les zones d'incertitude cruciales de l'entreprise, notamment les aspects financiers, administratifs et techniques* » (AAI-RDC-DIR-1). Ce conflit relationnel est des plus révélateurs de la situation ambiguë vécue par de nombreuses associations, appelées tôt ou tard à connaître cette « mutation critique ». Les associations qui réussissent ce passage sont celles qui parviennent à conjuguer, voire à potentialiser, un **projet philosophique** et un **projet d'entreprise**, capable de prendre en compte les données humaines, managériales et techniques.

Le conflit entre le bénévole et le Directeur a provoqué un **trouble de positionnement**. Ce trouble s'exprime à travers une image diaphane, qui se manifeste dans les discours des parties prenantes, par des lapsus chroniques : « *le centre* » (AAI-RDC-BEN-10), « *la périphérie* » (AAI-RDC-DIR-1). Les bénévoles sont identifiés par les salariés comme constituant « *la périphérie*» et de l'autre coté, les salariés sont vus comme représentant « *le centre* ». L'absence d'identité commune entraine des logiques centrifuges : « *on n'est pas des*

bénévoles taillables et corvéables à merci. Même s'il y a une différence d'engagement, on ne doit pas nous juger » (AAI-RDC-BEN-10).

Nous pouvons relever un autre facteur relatif au conflit relationnel entre le bénévole et le Directeur : **la finalité de la mission**. Le directeur incarne une autre vision et pense que l'association « *doit faire émerger une utilité spécifique* » (AAI-RDC-DIR-1). Sa mission, autolégitimée autour de l'aide alimentaire, ne se manifeste pas par des services identifiés, susceptibles d'être assurés par des professionnels, ni par des actions, suffisamment finalisées pour donner du sens à la mobilisation durable de bénévoles : « *j'ai préféré démissionner car je ne m'entendais plus avec le Directeur. On n'a pas besoin d'avoir de textes d'orientation, pas davantage d'éléments écrits d'appréciation de nos actions. Nous sommes habitués à des procédures coutumières* » (AAI-RDC-BEN-10)

Ce conflit relationnel se déplace selon des **lignes de rupture** mettant à jour toutes les contradictions institutionnelles. Il pose la question de conciliation de deux identités, de deux cultures, de deux styles, incarnés par le bénévole et le Directeur. Si la mission est la même pour tous, elle peut être toutefois mal interprétée et s'inscrire dans la poursuite d'objectifs différents : « *on n'arrive pas à identifier des objectifs communs qui traduisent la mission dans des situations et attitudes concrètes, afin de créer des axes de convergence. Il serait alors possible d'obtenir une meilleure communication sur ce qui est réellement poursuivi, et du même coup, de mieux comprendre le sens de certaines comme celui du bénévole avec qui je suis en conflit* » (AAI-RDC-DIR-1). Le tableau 36 présente les éléments saillants du conflit entre le bénévole et le Directeur.

Tableau 36 : Les éléments saillants du conflit relationnel (bénévole/Directeur)

	Bénévole	**Directeur**
Méthode de travail	Logique teintée « d'amateurisme »	Logique technicienne et organisationnelle
Nature du projet	Projet philosophique	Projet d'entreprise
Trouble de positionnement	Absence de reconnaissance	Position centrale
Finalité de la mission	Aide alimentaire	Emergence d'une utilité spécifique
Ligne de rupture	Amateur	Professionnel

6.1.2.3. La dimension binaire du conflit interpersonnel

Le conflit relationnel entre le bénévole et le Directeur a permis de dégager une **vertu positive**. Nous relevons comme levier de régulation dominant l'entretien annuel. C'est l'intérêt que représente l'approche configurationnelle. Sur chaque type de conflit générique, il y a une dimension qui représente le point d'entrée. Le point d'entrée dominant du conflit relationnel entre le Directeur et le bénévole a été l'identité : « *Je me suis bonifié à travers ce conflit relationnel. Il m'a permis de m'enrichir, de renforcer l'approche de moi et de me forger une identité. Il a permis à l'association de retravailler davantage les relations humaines avec les salariés* » (AAI-RDC-BEN-10).

Le conflit relationnel entre le Directeur et le bénévole a permis à l'association, en tant que telle, de **réaffirmer sa mission, ses options et sa présence, afin d'éviter une dérive nuisible à terme pour ses acteurs**. Il a permis **d'améliorer la présence symbolique** du Directeur au sein de la structure : « *il a permis à l'association d'avoir une identité collective, de travailler sur la posture (attitude) et le processus (travail d'équipe). Les bénévoles ont découvert une autre image de moi et non ce vilain canard. J'ai changé ma façon de faire en formalisant le plus souvent possible mes actions en des règles. Il a permis de redéfinir les rôles de chacun. Je pense que ce conflit a permis d'articuler et de réarticuler les parties prenantes constituantes pour que l'identité collective ne perde son sens et sa fonctionnalité* » (AAI-RDC-DIR-1)

Il ressort de l'analyse du conflit interpersonnel, la mise en évidence de facteurs susceptibles d'expliquer les raisons d'une manifestation patente : les différences de perception, le manque de reconnaissance et l'absence d'une clarification des zones de responsabilité. Ensuite, l'analyse du conflit relationnel entre le bénévole et le salarié a permis de relever les éléments saillants du conflit relationnel : la méthode de travail, la nature du projet, le trouble de positionnement, la finalité de la mission et la ligne de rupture. Enfin, concernant la dimension binaire du conflit interpersonnel, nous avons relevé une vertu positive du conflit relationnel entre le bénévole et le salarié : la réaffirmation de la mission, des options et de la présence de l'association et la présence symbolique du Directeur.

Après avoir présenté la manifestation patente du conflit interpersonnel, le conflit relationnel entre le bénévole et le salarié et la dimension binaire du conflit interpersonnel, nous présentons le pilotage du conflit relationnel.

6.1.3. Le pilotage du conflit relationnel

Nous présentons les trois dimensions retenues pour le pilotage des conflits interpersonnels. **Dans un premier temps**, nous mettons en évidence les modérateurs les plus saillants par rapport au conflit relationnel entre le salarié et bénévole. **Dans un deuxième temps**, nous évoquons l'instrumentalisation d'outils de gestion. Elle nous permet de relever l'outil de gestion utilisé pour piloter le conflit relationnel entre le salarié et le bénévole. **Dans un troisième temps**, nous présentons la nature de la régulation. Elle met en évidence les dispositifs internes ou externes utilisés lors du conflit relationnel entre le bénévole et le salarié.

6.1.3.1. Les modérateurs des conflits interpersonnels

Nous avons retenu deux modérateurs lors du conflit relationnel entre le salarié et le bénévole. D'une part, nous avons **le potentiel de résolution** qui fait référence aux capacités collectives et organisationnelles à trouver des modes de régulation, aux compétences et expériences déjà acquises dans la résolution d'un conflit relationnel. Dans le cas des restos du coeur, nous avons une absence de dispositif organisationnel permettant de réguler le conflit relationnel opposant le bénévole au Directeur : « *Pour nous, il n'existe pas de différence par rapport à la nature du conflit. On privilégie toujours la discussion. On a tendance à rappeler la charte de l'association et dés fois l'entretien annuel* » (AAI-RDC-BEN-1). D'autre part, le conflit relationnel entre le bénévole et le salarié met en évidence une part importante de **l'affect** : « *Le Directeur nous confie que des tâches subalternes. On a une rétention d'information de sa part. Il est impossible de communiquer avec lui sans qu'il y ait des tensions « (AAI-RDC-BEN-10).*

6.1.3.2. L'instrumentalisation d'outils de gestion

L'instrumentalisation d'outils de gestion appelle aussi une réflexion sur les dispositifs organisationnels en matière de gestion des ressources humaines. Dans le cas des restos du cœur, nous avons un Directeur dont la mission est de contribuer à l'animation de l'action bénévole. Dans cette optique, la première réunion de concertation n'a pas permis de réguler le conflit entre le Directeur et le bénévole : « *il est difficile de réguler un conflit entre un bénévole et un salarié. Durant la concertation, il a fallu rappeler la nécessité d'une répartition des tâches claire entre le Directeur et le bénévole. Ils doivent répondre aux questions opérationnelles, relationnelles et de sens. Il nous a fallu mettre sur place un outil de médiation comme l'entretien annuel avec le Directeur »* (AAI-RDC-BEN-1). **L'entretien annuel** montre que la résolution du conflit relationnel entre le Directeur et le bénévole ne passe pas uniquement par des relations interpersonnelles et que ces dernières restent instrumentalisées et médiatisées par des outils.

6.1.3.3. La nature de la régulation

Le conflit relationnel entre le bénévole et le salarié traduit l'aspect symbolique du poids des valeurs et permet de resituer les activités concrètes de l'association au regard de ses finalités philosophiques originelles : « *Pour résoudre le conflit entre le bénévole et le directeur, nous avons utilisé aucun dispositif de régulation. Il est difficile d'imposer ou d'avoir de l'influence sur les gens. Il fallait rappeler le bénévole qui avait démissionné. Cela a été possible grâce à un de ses amis. Nous avons fait une réunion commune pour pouvoir en discuter »* (AAI-RDC-BEN-5).

La nature de la régulation utilisée met en évidence une certaine **aversion pour le consensus**. Elle reste symbolisée par **le poids symbolique des valeurs** et l'influence du **modèle valoriel**. La nature de la régulation entre le bénévole et le directeur met évidence les difficultés rencontrées rencontre entre bénévoles et salariés. Elles sont exprimées verbalement ou simplement pensées. Elles se transforment en reproches lorsque les parties prenantes ont le sentiment d'un manque d'évolution.

La nature de la régulation du conflit relationnel met en évidence **la question des ressources et de la légitimité** conférée à telle ou telle partie prenante : « *on parle beaucoup de respect au sein de l'association. Il faut qu'il y ait beaucoup de discussions. Quant on a tout épuisé, on ne plus faire grande chose. Il faut avoir du courage pour dire les choses. Je me fais respecter que lorsque les gens acceptent ma présidence* » (AAI-RDC-BEN-1). La question de la légitimité occupe une dimension essentielle. Elle peut activer un certain nombre de ressources soit parce que la personne maitrise les règles de fonctionnement, soit parce qu'elle a une expertise technique. Le tableau 37 présente la synthèse du pilotage des dynamiques du conflit relationnel.

Tableau 37 : Pilotage des dynamiques du conflit relationnel

Pilotage du conflit relationnel	Caractéristiques
Modérateurs	Potentiel de résolution Affect
Instrumentalisation d'outils de gestion	L'entretien annuel
Nature de régulation	Poids des valeurs Aversion pour le consensus Question des ressources et légitimité

Nous présentons ci-après une synthèse du cas eu égard à notre modèle conceptuel (tableau 38).

Tableau 38 : Synthèse du cas des restos du cœur

	Les temps forts du conflit relationnel		
Composantes du modèle conceptuel	**Genèse du conflit relationnel**	**Maturation et digestion du conflit relationnel**	**Pilotage des dynamiques du conflit relationnel**
Manifestation du conflit interpersonnel	Manifestation patente : différence de perception, manque de reconnaissance, absence de clarification des zones de responsabilité	Emergence de tensions, disparités patentes et démarcation entre bénévole et salariés	
Typologie du conflit interpersonnel	Rencontre de deux logiques : méthode de travail, nature du projet, trouble de positionnement, finalité de la mission, ligne de rupture	Conflit relationnel entre bénévole et salarié	Forte prégnance des valeurs et médiatisation d'un outil comme l'entretien annuel
Dimension binaire			L'entretien annuel, comme levier de régulation dominant, vertu positive du conflit relationnel
Modérateurs	Dimension importante de l'affect	Faible potentiel de résolution	
Instrumentalisation	Usage des relations interpersonnelles	Forte prégnance du modèle valoriel	Médiatisation des dispositifs organisationnels
Nature de la régulation	Une certaine aversion pour le consensus, réunion de concertation	Dimension importante du modèle valoriel et référence à la charte de l'association	L'entretien annuel
Parties prenantes	Salarié et bénévole	Salarié, bénévole, conseil d'administration	Même parties prenantes et intervention partielle du bureau
Facteurs contextuels	Dualité de l'objet de l'association : aide alimentaire et insertion	Contingence liée au secteur, réponse immédiate et sociale contre un travail social clinique	Prédominance du modèle valoriel

6.2. La Reposance : le cas d'un conflit de processus

Plan de la section

6.2.1. La présentation de la Reposance et l'origine du conflit de processus 195

6.2.1.1. La genèse de la Reposance 195

6.2.1.2. L'affrontement de deux logiques 197

6.2.2. L'analyse du conflit interpersonnel 199

6.2.2.1. La manifestation larvée du conflit interpersonnel 200

6.2.2.2. Le conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice 201

6.2.2.3. La dimension binaire du conflit interpersonnel 203

6.2.3. Le pilotage des dynamiques du conflit de processus 203

6.2.3.1. Les modérateurs des conflits interpersonnels 204

6.2.3.2. L'instrumentalisation d'outils de gestion 204

6.2.3.3. La nature de la régulation du conflit interpersonnel 205

6.2. La Reposance : le cas d'un conflit de processus

Le but de cette section est d'exposer les dynamiques des conflits interpersonnels de la Reposance **Nous avons choisi le cas de la Reposance pour illustrer le conflit de processus.**

Dans un premier temps, nous présentons la Reposance et l'origine du conflit de processus. **En premier lieu,** nous abordons **la genèse** de la Reposance. Dans cette optique, nous mettons en évidence les caractéristiques d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, le projet institutionnel, les activités sur place et les différents acteurs (6.2.1.1). **En second lieu,** nous présentons l'affrontement de deux logiques symbolisées par l'aide-soignante et l'animatrice. Nous exposons successivement les différents facteurs susceptibles d'expliquer cet affrontement : le mode de pensée, le territoire et l'appartenance, le phénomène de repli, la dialectique de l'appropriation et la vision de la mission (6.2.1.2).

Dans un deuxième temps, nous analysons le conflit interpersonnel. Tout d'abord, nous montrons les raisons expliquant la manifestation larvée du conflit interpersonnel : l'absence de participation, la nature du travail, la méconnaissance de l'autre et l'absence de formalisation des projets et objectifs (6.2.2.1). **Ensuite**, nous exposons le conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice. Nous mettons en évidence les différents facteurs à l'origine du conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice : les clivages catégoriels, le degré de responsabilité et une identité propre (6.2.2.2). **Enfin**, nous évoquons la dimension binaire du conflit interpersonnel. Nous revenons sur l'issue du conflit entre l'aide-soignante et l'animatrice : constructif ou destructeur (6.2.2.3).

Dans un troisième temps, nous présentons le pilotage des dynamiques du conflit de processus. **En premier lieu**, nous présentons les modérateurs des conflits interpersonnels : l'importance du conflit, l'affect, les enjeux et le potentiel de résolution. Nous retenons les modérateurs les plus saillants pour l'étude du cas (6.2.3.1). **En deuxième lieu**, nous abordons l'instrumentalisation d'outils de gestion. Nous mettons en évidence le fait que la résolution du conflit interpersonnel ne passe pas uniquement par des relations interpersonnelles. Ces dernières restent instrumentalisées par des outils ou médiatisées par des dispositifs de support (6.2.3.2). **En troisième lieu**, nous précisons la nature de la régulation. Il s'agit de mettre en

exergue les leviers de régulation utilisés pour résoudre le conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice (6.2.3.3)

6.2.1. La présentation de la Reposance et l'origine du conflit de processus

Elle a pour objectif de décrire la Reposance et l'origine du conflit de processus. **D'une part,** nous présentons les différentes caractéristiques de la Reposance : le cadre réglementaire, le projet institutionnel, les activités sur place et les différents acteurs. **D'autre part**, nous abordons l'origine du conflit de processus. Nous exposons les différents facteurs à l'origine de l'affrontement de deux logiques.

6.2.1.1. La genèse de la Reposance

La Reposance est un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) créé le 1 juillet 1999. La charte des droits et libertés de la personne accueillie nous éclaire en affirmant que : « *la personne doit se voir proposer une prise en charge ou un accompagnement individualisé et le plus adapté possible à ses besoins dans la continuité des interventions*[59] ». La Reposance accueille des personnes âgées de plus de 60 ans, valides ou en perte d'autonomie, pour un accompagnement temporaire ou permanent : « *notre premier souci est de considérer la personne âgée d'abord comme une personne. Ce qui implique un respect de la personne en tant qu'individu, dans sa dignité, sa liberté de choix et un souci de bien connaitre dans son présent mais aussi dans histoire personnelle* » (GER-REP-DIR-1).

La Reposance se situe dans l'agglomération mancelle, plus précisément dans le quartier des Sablons. Le projet institutionnel de l'association est le fruit de la réflexion de professionnels, de familles et de résidents. Il précise : « *d'accueillir en priorité dans les établissements relevant de sa compétence, des personnes âgées originaires du Mans ou de la Sarthe se trouvant en difficultés personnelles, sociales ou psychologiques ou en perte d'autonomie et qui souhaitent trouver ainsi l'ide compétente adaptée et personnalisée dont elles ont besoin, et ceci dans un contexte de neutralité quant aux options politiques et religieuses*[60] »

59 Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale.
60 Extrait du projet institutionnel de la Reposance.

La philosophie et les règles d'éthique sont d'accueillir la personne âgée et de lui assurer un « substitut de domicile » en l'accompagnant et en l'aidant à tous les stades de la vieillesse, et ce, quel que soit son état physique ou psychique. Cet objectif primordial implique un respect de la personne en tant qu'individu, dans sa dignité, sa liberté de choix et un souci de bien la connaître dans son présent mais aussi dans son histoire personnelle : « *l'objectif est de favoriser son autonomie, en premier lieu, parce que le choix de sa maison doit demeurer un acte volontaire ensuite, parce que la personne âgée doit se sentir chez elle* » (GER-REP-DIR-5).

Nous relevons trois activités au sein de la Reposance : l'hébergement, la dépendance et les soins. La partie hébergement englobe l'hôtellerie, la restauration, la blanchisserie et l'animation : « *nous avons deux unités de vie sécurisées pour accompagner dans le cadre d'un hébergement à temps complet des personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés. Les résidents bénéficient d'un lieu de vie commun convivial et chaleureux* » (GER-REP-DIR-4).

La dépendance est devenue au fil des ans un vecteur primordial dans le fonctionnement des EHPAD. 30 % des salaires des aides soignantes sont financés par le conseil général dans la section dépendance (A.P.A[61)]. Le législateur a voulu prendre en compte un besoin intermédiaire entre l'hébergement pur (valides) et la dépendance totale (soin) : « *la partie dépendance comprend les charges inhérentes à la perte d'autonomie. Elle correspond à l'un des trois montant du tarif de dépendance : autonome (GIR[62] 5 à 6), peu autonome (GIR 3 à 4) et dépendant (GIR 1 à 2)* » (GER-REP-DIR-2)

Les soins sont le fruit de la concertation de l'ensemble de l'équipe soignante. Il permet une réflexion sur les pratiques au regard des fondements du projet de la structure et des grandes orientations que l'institution s'et fixée : « *L'EHPAD doit rester un lieu de vie où l'on soigne et non un lieu de soins où l'on vit* » (GER-REP-EM-6). Sous la responsabilité de l'infirmière référente, l'équipe médicale pluridisciplinaire, composée d'infirmières, d'aides-soignantes et , de psychologues, d'ergothérapeute, d'art-thérapeute et d'aides médico-psychologique assure les oins médicaux classiques et ceux lés à la perte d'autonomie selon une approche humaniste. Il est constitué pour chaque résident un dossier médical interne à l'établissement, comprenant

61 Allocation Personnalisée d'Autonomie.
62 Groupe iso-ressources.

l'observation médicale, les résultats biologiques, les courriers médicaux, le compte rendu d'examens complémentaires et les examens.

La Reposance se compose d'un directeur, d'un médecin coordonnateur, d'une psychologue, d'une secrétaire, d'une animatrice, d'un homme d'entretien, d'une responsable pour l'hébergement et l'hôtellerie, de trois infirmières dont une référente soin et deux chargés de la restauration, deux équipes d'aide-soignante de jour et de nuit (20 pour chaque équipe) et de trois bénévoles : « *nous essayons de mettre à disposition de nos résidents un personnel à l'écoute, leur donnant grâce à leur professionnalisme et leur dévouement, le sentiment d'être protégé et d'être bien entouré. Ce sentiment de sécurité, associé au caractère calme et reposant des structures, permet de diminuer les thérapies sédatives* » (GER-REP-DIR-3).

Cette présentation permet de montrer les spécificités de la Reposance : cadre réglementaire, les acteurs en présence et les activités sur place.

6.2.1.2. L'affrontement de deux logiques

La Reposance est confrontée à la rencontre de deux logiques : la première, médicale symbolisée par l'aide-soignante et la seconde d'accompagnement symbolisée par l'animatrice. Cette différence de logiques s'observe à travers plusieurs facteurs : le mode de pensée, le territoire et l'appartenance, le phénomène de repli, la dialectique de l'appropriation et la vision de la mission.

- ***Mode de pensée***

Une OSMS est une organisation humaine vivante, une microsociété constituée d'individus d'horizons et de formations variées, se référant à des logiques et des **modes de pensée** diverses. Cette pluridisciplinarité fait sa richesse mais peut aussi parfois être source d'incompréhensions et de tensions. La pluridisciplinarité suppose des différences et le travail en interdisciplinarité implique des confrontations d'idées qui peuvent parfois engendrer différends, frictions et accrochages : « *exprimer ses points de vue, pouvoir et oser dire ses désaccords est pourtant plutôt signe de bonne santé et de vie. Ceci est sans doute préférable au repli de ses propres convictions ou à l'ignorance de l'autre* » (GER-REP-DIR-5).

- ***Territoire et appartenance***

La différence de logiques se manifeste par un fort **sentiment territorial** en lien avec la **notion d'appartenance**. Au sein de la Reposance, chaque équipe possède un fonctionnement quasi autonome, et de ce fait une identité qui lui est propre. À ce titre, nous avons la remarque d'un acteur : « *c'est quand je franchis la porte de mon groupe que je me sens au travail* » (GER-REP-EM-6). Notons que le terme « groupe » (à connotation plus affective) revient plus fréquemment dans les discours que celui « d'équipe » (à connotation plus professionnelle). Les notions d'appartenance et d'identité sont associées dans cet établissement à un groupe de travail et à un site cloisonné par une porte.

- ***Phénomène de repli***

Les images véhiculées par chaque équipe alimentent un phénomène de repli. Les différences d'appréciation génèrent certaines conséquences, telles que des sentiments de souffrance et de non-reconnaissance de la part des équipes qui se trouvent en bas de cette échelle implicite, et aussi une certaine condescendance de la part de celles qui sont au sommet : « *je n'ose pas rentrer dans la réunion de l'équipe médicale. Je ne me sens pas à l'aise »* (GER-REP-DIR-5).

- ***Dialectique de l'appropriation***

La dialectique de l'appropriation met en évidence la nécessité de maintenir la cohérence des différentes parties prenantes : « *il est difficile d'agréger un groupes d'individus, d'éviter des dissensions centrifuges en son sein, bref, d'en assurer durablement le consensus sur des règles du jeu communes* » (GER-REP-DIR-6) . Ces verbatim résument la préoccupation actuelle de la Reposance. Elle essaie de fixer des ordres de relation, à définir des situations et des statuts, mais aussi un système de valeurs capable de transcender les intérêts particuliers : « *j'ai l'impression qu'on se situe dans une situation quasi intemporelle et on ne prévoit jamais notre propre fin* » (GER-REP-EM-4).

- ***Vision de la mission***

Pour l'équipe médicale, il est important de se réfugier derrière le secret médical : « *Nous procédons la plupart du temps à des retraductions codifiées d'événements ordinaires, afin d'assurer la maitrise des procédures. Nous avons conscience de notre pouvoir parallèle par rapport aux collègues de la direction* » (GER-REP-EM-8). Pour l'animatrice : « *il faut donner du sens à l'action Cela revient à conduire et à tracer un chemin dans un environnement plus ou moins adapté, parfois particulièrement difficile* » (GER-REP-DIR-4). Le tableau 39 présente une synthèse des facteurs à l'origine de l'affrontement des deux logiques.

Tableau 39 : Synthèse de l'affrontement de deux logiques

	Aide-soignante (Equipe médicale)	**Animatrice** (Direction)
Mode de pensée	Sous réserve	Expression du désaccord
Territoire et appartenance	Groupe	Equipe
Phénomène de repli	Espace clos	Esprit d'ouverture
Dialectique de l'appropriation	Raison valable	Besoin de fixer des règles
Vision de la mission	Secret médical	Sens à l'action

Après avoir présenté la Reposance et l'affrontement des deux logiques, nous abordons l'analyse du conflit interpersonnel.

6.2.2. L'analyse du conflit interpersonnel

L'analyse du conflit interpersonnel s'effectue en trois temps. **Dans un premier temps**, nous présentons la manifestation larvée du conflit interpersonnel. Nous relatons les différents facteurs à l'origine. **Dans un deuxième temps**, nous exposons le conflit de processus entre le l'aide-soignante et l'animatrice. Nous revenons sur les différents éléments mettant en évidence le conflit de processus. **Dans un troisième temps**, nous expliquons l'issue du conflit de processus : constructif ou destructeur.

6.2.2.1. La manifestation larvée du conflit interpersonnel

La manifestation du conflit interpersonnel entre l'aide-soignante (l'équipe médicale) et l'animatrice (Direction) s'explique à travers quatre facteurs : une absence de participation, la nature du travail, la méconnaissance de l'autre et l'absence de formalisation des projets et objectifs.

- ***Absence de participation***

Au sein de la Reposance, nous notons une manifestation larvée du conflit interpersonnel entre l'aide-soignante (équipe médicale) et l'animatrice (Direction). L'équipe médicale n'a jamais cessé de demander plus de participation dans la définition des règles du fonctionnement de la structure, c'est-à-dire dans l'élaboration de son organisation et la détermination de son contenu : « *il semble que nous soyons là que pour entériner les décisions discutées ailleurs ; d'où un mécontentement légitime de notre part. la Direction ne connaît pas très bien les personnes âgées et passe son temps à critiquer notre isolement »* (GER-REP-EM-3).

- ***Nature du travail***

La manifestation larvée du conflit interpersonnel tient aussi au milieu et à la nature même du travail. En effet, les parties prenantes travaillent dans « un espace domestique », adoptent des attitudes maternantes auprès des résidants qui sollicitent une implication personnelle de tous les instants et une grande proximité : « *il est difficile de communiquer avec l'équipe médicale sur l'incertitude des comportements des résidants. On a tendance à privilégier un niveau psycho-affectif à un niveau technique* » (GER-REP-DIR-6).

- ***Méconnaissance de l'autre***

Le conflit larvé a eu des répercussions au niveau du fonctionnement de chaque équipe. Nous relevons une hypersensibilité aux relations et à leurs variations, à toutes les formes de remises en cause ou de jugements, des difficultés à prendre de la distance et à considérer les problèmes de manières plus globale : « *nous avons conscience de la connaissance insuffisante du fonctionnement, des projets de chaque équipe, et leur manque d'intégration dans un projet*

institutionnel global qui engendre un repli) tonalité psychoaffectif sur chaque groupe, ainsi qu'une identification davantage groupale qu'institutionnelle » (GER-REP-DIR-1).

- ***Absence de formalisation des projets et objectifs***

Enfin, la manifestation du conflit larvée entre équipes se traduit par un manque de formalisation des projets et des options de chaque équipe, mais aussi par une absence d'intégration au sein du projet d'établissement. En effet, le facteur le plus déterminant est le manque de connaissance réciproque des objectifs poursuivis et les modes de fonctionnement de chaque équipe : « *c'est bien cette absence de référence collective fiable qui insécurise les acteurs et abandonne la place, comme nous l'évoquions précédemment, à toutes les rumeurs et projections possibles, ainsi qu'à une prédominance psycho-affective, dont le conflit est la solution* » (GER-REP-EM-2).

À la Reposance la manifestation larvée du conflit interpersonnel cache un conflit de processus.

6.2.2.2. Le conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice

Au sein de la Reposance, l'équipe occupe une place de choix : décriée, lieu d'incessants conflits interpersonnels, surveillée attentivement comme l'objet de tous les risques ou havre de paix : « *l'équipe peut devenir tour à tour un objet persécuteur, le lieu d'une illusion groupale ou rester ce cadre muet* » (GER-REP-DIR-1). Les problèmes d'équipe peuvent avoir une teneur violente car ils portent atteinte à l'assise narcissique des liens de l'individu à l'institution, l'identité même du sujet est atteinte. Tous les degrés sont possibles depuis la simple contrariété jusqu'à ce qui fait crise dans l'équipe ou au-delà dans l'institution.

Nous avons relevé un conflit de processus au sein de la Reposance. D'une part, nous avons l'animatrice qui fait partie de la direction : « *À 11h, j'ai besoin des résidants pour leur faire la lecture du journal. Les aides-soignantes sont habituées à faire la toilette aux personnes concernées pour qu'elles puissent assister à la lecture du journal. Chaque fois, je suis obligée d'aller les voir pour qu'elles s'activent. Ce n'est pas à moi de faire leur travail à leur place et d'intervenir sans cesse »* (GER-REP-DIR-5). D'autre part, nous avons l'aide-soignante qui relève de l'équipe médicale : « *on nous traite toujours d'équipe à part. je ne peux pas*

concevoir qu'une animatrice nous dicte ce qu'on doit faire. Elle ne vient jamais à nos réunions de synthèse et ne comprend pas la responsabilité qu'incombe le projet de soin. Elle passe son temps à chanter avec les résidants sans se préoccuper de leur état » (GER-REP-EM-4).

Le conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice illustre bien la difficulté pour faire face aux **clivages catégoriels** entre parties prenantes. Les parties prenantes sont ainsi réparties par groupe d'appartenance, ou d'une fonction commune. L'identité de la Reposance est faible et l'extrême dispersion des équipes est révélatrice d'un désordre : « *l'aide-soignante ne détient en aucun cas le monopole du savoir et que son interprétation de mon non savoir m'interroge sur la toute puissance de ceux qui sauraient. Elle n'est pas la seule à avoir une déontologie et un savoir faire quand au travail auprès des personnes âgées* » (GER-REP-DIR-5).

Le conflit entre l'aide-soignante et l'animatrice témoigne de la nature d'un conflit de processus qui correspond aux controverses, autrement dit le **degré de responsabilité** : « *on n'est pas là pour chercher qui a tort ou raison. L'animatrice a parfois du mal à comprendre notre pouvoir d'expertise. C'est une source d'incertitude pour elle. Elle croit connaître les personnes âgées alors que c'est l'inverse* » (GER-REP-EM-4). Les verbatims résument les disparités entre l'aide-soignante et l'animatrice et revêtent toutes leurs significations. L'absence de « communauté d'action et de destin » conduit à la multiplication de clivages catégoriels. Nous sommes en présence d'un conflit de processus entre deux personnes à motivation pédagogique, à la recherche d'une reconnaissance intellectuelle dans leur travail.

Nous relevons un dernier facteur mettant en évidence le conflit de processus. L'équipe de direction apparait manquer également **d'identité propre** : elle est composite. Son homogénéité n'est pas perçue comme telle par l'équipe médicale. Chaque groupe n'existant que l'un par rapport à l'autre : « *il est évident que la direction apparaît comme un élément possédant des contraintes et peu compréhensibles. Ce n'est pas étonnant de voir apparaitre notre ligne de démarcation puisque qu'il existe une absence de clarté dans les rôles et les fonctions de chacun* » (GER-REP-EM-4).

Trois facteurs expliquent le conflit de processus : les clivages catégoriels, le degré de responsabilité et l'identité propre.

6.2.2.3. La dimension binaire du conflit interpersonnel

Le conflit de processus entre l'aide-soignante et le l'animatrice a conduit a un **échec**. Le conflit de processus peut se transformer en débats opportuns sur les capacités des membres de l'équipe et peut détériorer le moral de l'équipe. Dans cette optique, le directeur de la Reposance a essayé de mettre en place une réunion pédagogique pour piloter le conflit entre l'animatrice et l'aide-soignante : « *j'ai organisé un travail d'émergence et de formalisation des projets et des options de chaque équipe et d'envisager leur intégration dans un véritable projet d'établissement. Et je suis aperçu que le facteur le plus déterminant est le manque de connaissance réciproque des objectifs poursuivis et des modes de fonctionnement de chaque équipe* » (GER-REP-DIR-1). Malgré l'initiative du Directeur, le conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice n'a pas été résolu.

Il ressort de l'analyse du conflit interpersonnel, la mise en évidence de facteurs susceptibles d'expliquer les raisons d'une manifestation larvée : l'absence de participation, la nature du travail, la méconnaissance de l'autre et l'absence de formalisation des projets et objectifs. Ensuite, l'analyse du conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice a permis de relever les éléments saillants du conflit de processus : les clivages catégoriels, le degré de responsabilité et l'identité propre. Enfin, concernant la dimension binaire du conflit interpersonnel, nous avons relevé l'échec du conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice.

Après avoir présenté la manifestation larvée du conflit interpersonnel, le conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice et la dimension binaire du conflit interpersonnel, nous présentons le pilotage du conflit de processus.

6.2.3. Le pilotage des dynamiques du conflit de processus

Nous présentons les trois dimensions retenues pour le pilotage des conflits interpersonnels. **Dans un premier temps**, nous mettons en évidence les modérateurs les plus saillants par rapport au conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice. **Dans un deuxième temps**, nous évoquons l'instrumentalisation d'outils de gestion. Elle nous permet de relever l'outil de gestion utilisé pour piloter le conflit de processus entre l'aide-soignante et

l'animatrice. **Dans un troisième temps**, nous présentons la nature de la régulation. Elle met en évidence les dispositifs internes ou externes utilisés lors du conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice.

6.2.3.1. Les modérateurs des conflits interpersonnels

Nous avons retenu deux modérateurs lors du conflit de processus entre le l'aide-soignante et l'animatrice. D'une part, l'importance du conflit de processus insécurise les différentes parties prenantes : « *c'est toujours le même dispositif. ça passe par des dialogues au niveau de la direction. De toute façon on se rencontre que quand il y a un conflit. Il faut qu'on trouve une issue car on ne plus continuer comme ça* » (GER-REP-DIR-5). D'autres part, nous notons le un faible potentiel de résolution symbolisée par une absence d'animation plus directive et plus formelle ne permet pas de recentrer les débats, de les structurer et mieux gérer les interventions. Les contenus ne sont pas suffisamment ciblés pour que la réunion pédagogique remplisse pleinement sa fonction transversale et technique : « *on ne dispose même pas de coordinateurs ou d'animateurs de groupes dans un conflit pareil. On n'arrive pas à travailler la transversalité et le rôle de chaque équipe n'est pas clairement perçu* » (GER-REP-DIR-5).

6.2.3.2. L'instrumentalisation d'outils de gestion

L'instrumentalisation d'outils de gestion appelle aussi à une réflexion sur les dispositifs organisationnels en matière de gestion des ressources humaines. L'échec du pilotage de conflit de process entre l'animatrice et l'aide-soignante témoigne de la carence de dispositifs de support au sein de la Reposance. Dans cette optique, le Directeur a fait appel à une intervenante pour piloter le conflit de processus : « *nous avons remarqué que la réunion pédagogique n'a rien donné. Nous avons voulu se recentrer davantage sur les préoccupations transversales et techniques. Peut être que c'était prématuré ou mal adapté par rapport à la situation »* (GER-REP-DIR-1). Les propos du Directeur mettent en évidence la non conformité de la réunion pédagogique face au conflit de processus.

L'appel d'une intervenante met en évidence le modèle objectivant. Dans cette optique, les relations interpersonnelles deviennent instrumentalisées et médiatisées par des dispositifs externes : « *on m'a sollicité pour intervenir au sein de la Reposance. Il s'agit d'aider les acteurs à gagner en maturité sur l'expression et la régulation de ce qui pose problème*. *Je*

dois permettre aux acteurs de gagner en maturité pour qu'ils puissent faire eux même. Je pars des acteurs en repérant où est ce qu'ils en sont, ce qu'ils comprennent et voir s'ils son prêts à prendre le relais » (GER-REP-DIR-6).

La régulation entreprise par l'intervenante a posé un autre problème. Nous avons précité la dimension symbolique du modèle objectivant caractérisé par l'usage d'outils de gestion : « *l'usage d'outils a amplifié le conflit de processus entre laide-soignante et l'animatrice. L'outil utilisé a fragilisé l'organisation et complexifié les rapports entre équipes* » (GER-REP-DIR-6). Les propos de l'intervenante illustrent la nécessaire contextualisation des leviers de régulation. Il existe un impact sectoriel, une contingence liée au secteur social et médico-social. La régulation de l'intervenante a été défaillante : « *puisque les équipes sont livrées à elles-mêmes. Je croyais qu'elle pouvait leur assurer un temps d'accompagnement afin de les aider à construire une identité d'équipe et à trouver leur mode de communication, et les aider à produire des procédures de travail mieux identifiés, voire une forme d'acculturation du conflit »* (GER-REP-DIR-1).

6.2.3.3. La nature de la régulation du conflit interpersonnel

La nature de la régulation du conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice a été la réunion pédagogique. Il s'agit d'un dispositif de support : « *la réunion pédagogique est dispositif permettant de se recentrer sur des préoccupations transversales et techniques »* (GER-REP-EM-2). *Ce*pendant, certains acteurs n'hésitent pas à se poser des questions par rapport à sa finalité : « *c'est la décharge de toutes les tensions. C'est un lieu de dérapage important. L'animation ne me convainc pas… a priori c'est plutôt le Directeur qui distribue la parole aux autres. Il manque un élément rassembleur autour du projet. Chacun déballe son catalogue après une discussion à bâtons rompus* » (GER-REP-EM-12). Le tableau 40 présente la synthèse du pilotage des dynamiques du conflit de processus.

Tableau 40 : Pilotage des dynamiques du conflit de processus

Pilotage du conflit de processus	Caractéristiques
Modérateurs	Importance du conflit Faible potentiel de résolution
Instrumentalisation d'outils de gestion	Appel à une intervenante
Nature de régulation	Réunion pédagogique

Nous présentons ci-après une synthèse du cas eu égard à notre modèle de recherche (tableau 41).

Tableau 41 : Synthèse du cas de la Reposance

	Les temps forts du conflit de processus		
Composantes du modèle conceptuel	**Genèse du conflit de processus**	**Maturation et digestion du conflit de processus**	**Pilotage des dynamiques du conflit de processus**
Manifestation du conflit interpersonnel	Manifestation larvée : absence d participation, nature du travail, méconnaissance de l'autre, absence de formalisation des projets et objectifs	Hypersensibilités des relations, repli psycho affectif	
Typologie du conflit interpersonnel	L'existence de microcultures symbolisée par un sentiment territorial et une image diaphane	Clivages catégoriels, controverses liées au degré de responsabilité, absence d'homogénéité	Modèle objectivant symbolisé par l'intervenante
Dimension binaire			Appel d'une intervenante qui a conduit à un échec
Modérateurs	Importante du conflit de processus par rapport aux enjeux	Faible acceptation du conflit de processus	Difficulté symbolisée par une carence au niveau organisationnel
Instrumentalisation	Appel à une intervenante suite à la carence de dispositifs organisationnels	Forte médiatisation de l'outil	Difficulté à contextualiser l'outil de l'intervenante
Nature de la régulation	Réunion pédagogique perçue comme un défouloir	Appel à une intervenante et un glissement vers un modèle objectivant	Aider les acteurs à gagner en maturité
Parties prenantes	Aide-soignante et animatrice	Directeur et une intervenante	Même parties prenantes
Facteurs contextuels	L'EHPAD, un nouvel cadre institutionnel	Faible transdisciplinarité	Transition vers un modèle objectivant mal assuré

6.3. L'institut médico-éducatif : le cas d'un conflit de tâche

---

Plan de la section

6.3.1. La présentation de l'IME Malécot et l'origine du conflit de tâche 209

6.3.1.1. La genèse de l'institut médico-éducatif 209

6.3.1.2. L'affrontement de deux logiques 211

6.3.2. L'analyse du conflit interpersonnel 214

6.3.2.1. La manifestation larvée du conflit interpersonnel 214

6.3.2.2. Le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale 216

6.3.2.3. La dimension binaire du conflit interpersonnel 218

6.3.3. Le pilotage des dynamiques du conflit de tâche 219

6.3.3.1. Les modérateurs des conflits interpersonnels 219

6.3.3.2. L'instrumentalisation d'outils de gestion 220

6.3.3.3. La nature de la régulation du conflit interpersonnel 220

6.3. L'institut médico-éducatif : le cas d'un conflit de tâche

L'objet de cette section est d'exposer les dynamiques des conflits interpersonnels de l'institut médico-éducatif. **Nous avons choisi le cas de l'institut médico-éducatif de Malécot pour illustrer le conflit de tâche.**

Dans un premier temps, nous présentons l'institut médico-éducatif de Malécot et l'origine des conflits l'équipe médicale et éducative. **D'une part**, nous abordons **la genèse** de l'institut médico-éducatif Malécot. Elle nous permet de mettre en évidence la création de l'établissement, la spécificité de la prise en charge et la dimension triptyque (éducative, pédagogique et éducative) (6.3.1.1). **D'autre part**, nous présentons l'affrontement de deux logiques symbolisées par l'équipe médicale et l'équipe éducative. Nous exposons successivement les différents facteurs susceptibles d'expliquer cet affrontement : un problème de langage, un effondrement du pseudo-consensus, une non implication, une vision de la prise en charge, une différence de positionnement et une bataille des chefs (6.3.1.2).

Dans un deuxième temps, nous analysons le conflit interpersonnel. **Tout d'abord**, nous montrons les raisons expliquant la manifestation larvée du conflit interpersonnel : le champ d'action, les clivages catégoriels, le partage et la définition des rôles, l'isolement et le manque de soutien technique (6.3.2.1). **Ensuite**, nous exposons le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale. Nous mettons en évidence les différents facteurs à l'origine du conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale : conception de la tâche, consultation insuffisante et définition des rôles (6.3.2.2). **Enfin**, nous évoquons la dimension binaire du conflit interpersonnel. Nous revenons sur l'issue du conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale : constructif ou destructeur (6.3.2.3).

Dans un troisième temps, nous présentons le pilotage des dynamiques du conflit de tâche. **En premier lieu**, nous présentons les modérateurs des conflits interpersonnels : l'importance du conflit, l'affect, les enjeux et le potentiel de résolution. Nous retenons les modérateurs les plus saillants pour l'étude du cas (6.3.3.1). **En deuxième lieu**, nous abordons l'instrumentalisation d'outils de gestion. Nous mettons en évidence le fait que la résolution du conflit interpersonnel ne passe pas uniquement par des relations interpersonnelles. Ces dernières restent instrumentalisées par des outils ou médiatisées par des dispositifs de support

(6.3.3.2). **En troisième lieu**, nous précisons la nature de la régulation. Il s'agit de mettre en exergue le levier de régulation utilisé pour résoudre le conflit relationnel entre le salarié et le bénévole (6.3.3.3).

6.3.1. La présentation de l'IME Malécot et l'origine du conflit de tâche

Elle a pour but de décrire l'institut médico éducatif Malécot et l'origine du conflit de tâche. **D'une part,** nous abordons la genèse à travers les points suivants : la création de l'établissement, la spécificité de la prise en charge et la dimension triptyque (éducative, pédagogique et éducative). **D'autre part**, nous abordons l'origine du conflit de tâche. Nous exposons les différents facteurs à l'origine de l'affrontement de deux logiques.

6.3.1.1. La genèse de l'institut médico-éducatif

Le dispositif « Malécot » est géré par l'ADAPEI (Association départementale des amis et parents de personnes handicapées mentales) de la Sarthe. Le dispositif Léonce Malécot est un complexe qui comprend plusieurs structures dont la première est l'institut médico-éducatif. Il relève du décret du 27 octobre 1989[63] et a été créé en 1964. Ses agréments des 30/06/1971 et 19/02/1975 autorisent l'accueil en semi internat, de 126 jeunes âgés de 6 à 20 ans, déficients intellectuels, suite à l'arrêté du 29/01/2002.

L'IME Malécot a pour mission d'organiser une éducation spécialisée par une prise en charge globale et individualisée, définie à partir d'une évaluation approfondie des besoins de chaque enfant, sous un triple aspect : pédagogique, thérapeutique et éducatif : « *les parents ou les personnes qui ont la charge de l'enfant doivent être associés à l'élaboration du projet individualisé, à sa mise en œuvre, à son évaluation ainsi qu'aux réajustements qui doivent y être apportés* » (HANDI-IMEM-DIR-2). Il est organisé en sections, composées selon l'âge et les enseignements dispensés (enseignements de base ou formations d'initiation professionnelle). Les modalités d'accueil sont variées : internat, semi-internat, externat,

63 Ce décret fixe les conditions techniques d'agrément des établissements privés de cure et de prévention pour les soins aux assurés sociaux, par trois annexes concernant, la première, les conditions techniques d'autorisation des établissements et des services prenant en charge des enfants ou adolescents présentant des déficiences intellectuelles ou inadaptés, la deuxième, les conditions techniques d'autorisation des établissements et des services prenant en charge des enfants ou adolescents présentant une déficience motrice, la troisième, les conditions techniques d'autorisation des établissements et des services prenant en charge des enfants ou adolescents polyhandicapés.

placement familial : « *les finalités de l'IME Malécot sont de favoriser l'épanouissement des personnes prises en charge, de permettre la réalisation de toutes leur potentialités intellectuelles, affectives et corporelles, de favoriser leur autonomie maximale quotidienne, sociale et professionnelle et de contribuer à leur intégration* » (HANDI-IMEM-CS-1).

Trois dimensions peuvent être relatées au sein de l'IME Malécot : la dimension éducative, d'enseignement et thérapeutique. La dimension éducative met en évidence des actes posés, des actes de contrôle en référence à un tiers mais aussi des actes qui engagent l'usager : « *il faut s'appuyer sur la relation, le temporel, sur les pratiques matérielles de la vie quotidienne et sur les conditions de vie. Nous devons permettre à l'usager de gérer ses dépendances et d'accompagner ses projets et son inscription dans son histoire et ses groupes d'appartenance »* (HANDI-IMEM-EE-5).

La dimension d'enseignement vise la transmission de connaissances spécifiques à l'usager à travers le respect maximal de l'obligation scolaire et l'inscription dans le projet éducatif de chaque usager : « *nous sommes tenus de nous conformer au référentiel de l'éducation nationale pour la scolarité et les activités physiques et sportives. Il ne faut pas perdre de vue la validation des compétences, des certifications valorisant le désir d'apprendre et l'adaptabilité aux contextes professionnels sociaux et futurs »* (HANDI-IMEM-EE-4).

La dimension thérapeutique passe par la prise en compte de l'organisation institutionnelle et de sa dynamique : « *elle passe par l'organisation de l'accueil, par l'accompagnement et la présence de professionnels. La dimension thérapeutique facilite la mise en perspective et la compréhension des jeux et des enjeux »* (HANDI-IMEM-EM-2).

Ces trois dimensions imposent une approche globale de chaque projet individualisé en situant l'enfant dans son histoire et dans sa dynamique familiale et environnementale. Plusieurs acteurs contribuent à la bonne marche de l'IME Malécot : une équipe de direction (1 directeur et son adjoint et 2 chefs de services), 5 monitrices éducatrices, 6 enseignants spécialisés, 2 aides médico-psychologiques, 1 médecin-psychiatre, 2 psychologues, 1 infirmière, 1 orthophoniste, 2 assistantes de service social, 1 psychomotricienne, 1 professeur d'éducation physique et sportive et 52 référents : « *l'idéal c'est de trouver une cohérence d'action entre ces différents acteurs et une approche transversale, mais il est toujours difficile dans la pratique »* (HANDI-IMEM-EM-7).

6.3.1.2. L'affrontement de deux logiques

Deux logiques s'opposent au sein de l'institut médico-éducatif : l'équipe médicale et l'équipe éducative. Cette différence de logiques s'observe à travers plusieurs facteurs : un problème de langage, un effondrement du pseudo-consensus, une non implication, une vision de la prise en charge, une différence de positionnement et une bataille des chefs.

- ***Problème de langage***

Le problème de langage met en évidence la difficile articulation entre l'équipe éducative et l'équipe médicale : « *le conflit se nourrit alors de l'énergie des forces de conservatisme et des forces de changement* » (HANDI-IMEM-CS-3). Nous mettons en évidence les propos d'un acteur : « *il ne faut pas que l'équipe médicale joue le rôle d'imprécateur d'un secteur, mais que personne ne veut s'avouer. Il est patent depuis des années, il y a des rouages institutionnels qui n'ont pas joué leur rôle* » (HANDI-IMEM-EE-4). Ces propos témoignent du problème de langage dans un secteur où tout le monde est dépassé dans ce développement très rapide, et que la nécessité d'adhérer à un modèle plus industriel, dans la recherche légitime de performance et de qualité, a bouleversé les instances traditionnelles de régulation : « *sans doute a t-on voulu aller trop vite, en ne prenant pas assez en compte la culture de l'établissement et les microcultures propres à chaque service* » (HANDI-IMEM-EM-5).

- ***L'effondrement du pseudo-consensus***

Il se manifeste à travers des disparités de position et de lecture des événements entre les équipes : « *Tout le monde sait où se trouve le problème. On a deux équipes qui n'arrivent pas avoir la même conception de la prise en charge. Dans le même temps, un certain nombre d'acteurs prennent conscience que l'absence de projet, de modèles clairs de travail, de méthodologie, de circulation de l'information sont des faits objectifs* » (HANDI-IMEM-EE-2). Ces propos illustrent le processus de délitement du pseudo-consensus et témoignent de l'incompréhension entre les équipes : « *on fonctionne dans une relative autarcie, sans projet et sans évaluation notable. J'ai l'impression qu'on est entretenu dans ou s'accommodant d'un discours psy* » (HANDI-IMEM-EE-7). L'effondrement du pseudo-consensus porte préjudice à la consultation, à l'expression de chacun et à la production de toutes propositions : « *Même un faux consensus aurait permis des propositions constructives et une prise de*

conscience à chacun de l'ambition du projet c'est à dire accéder à un nouveau stade de professionnalisation, ne mettant en place des procédures de travail et d'évaluation impliquant tous les intervenants et dérageant à certains égards les façons de voir et de faire les plus routinières » (HANDI-IMEM-EM-5).

- ***Non implication***

L'affrontement entre les deux logiques se manifeste par une **non implication** : « *c'était une bonne chose de clarifier tout ce qui n'allait pas entre l'équipe éducative et l'équipe médicale, or la direction n'a pas été ressentie comme partie prenante de ce travail. Nous ne faisons pas d'illusion sur le fond (…) Nous avons fait amende honorable, mais la direction n'a pas participé au travail* » (HANDI-IMEM-EE-1). Ces propos illustrent l'inquiétude des équipes qui ne se retrouvent plus dans le projet d'établissement. Des questions se posent également sur les identités des fonctions, ainsi que les champs des propres intervenants : « *il est temps d'avoir un nouveau regard sur les collègues. Chaque acteur doit être une personne ressource pour les autres. On ne doit plus rester dans une logique de jugement de valeurs* » (HANDI-IMEM-EM-2).

- ***Différence au niveau de la prise en charge***

L'équipe éducative se voit comme un guide de référence : « *notre but c'est toujours de garder cette vision globale de l'humain ; Nous ne devons pas perdre de vue notre mission qui est d'apporter les aides nécessaires au bénéficiaires pour améliorer son autonomie, sa qualité de vie, ses conduites sociales pour réaliser des projets et accroitre sa participation sociale. Il est important d'assurer ce conseil, voire cette guidance, de nature éducative auprès des parents qui en exprimeraient le besoin* » (HANDI-IMEM-EE-6). Quant à l'équipe médicale, elle relève d'une fonction polymorphe, suivant les populations accueillies, mais aussi et surtout suivant les attentes du responsable : « *pour notre intervention, l'accent peut être mis sur une interprétation très technique du poste, sur une interprétation plus clinique, sur une interprétation plus relationnelle, sur une interprétation plus situationnelle* » (HANDI-IMEM-EM-2).

- ***Différence de positionnement***

L'équipe éducative représente « la périphérie » (manque de reconnaissance de l'aspect éducatif) et l'équipe médicale symbolise le « centre » (revendication d'une technicité et d'un pouvoir clinique). Les propos qui suivent illustrent cette disparité de logiques : « *il n'existe pas d'unité et de cohérence interne. La place de chacun n'est pas bien définie. Il arrive de voir des prises en charge éducatives qui ne sont pas cohérentes et cela entraine de la frustration… Certes l'équipe éducative a su faire la preuve de ce qu'elle pouvait faire. Elle fait de la guidance parentale et n'a jamais appris les relations avec les familles. Il existe encore un manque d'évaluation cognitive : il n'y a pas de lieu de réflexion sur les pratiques* » (HANDI-IMEM-EM-2). L'équipe éducative fait émerger une certaine déception quant au décalage vécu avec l'équipe médicale : « *l'équipe médicale fonctionne sous un certain angle différent. Je suis déçu de la manière dont ça se passe, par la manière dont elle travaille. On pensait travailler en partenariat… on essaye de baliser en permanence le chemin et on s'éloigne du sens… Alors tout devient psy… il y a de la demande forte car beaucoup de difficulté à supporter la souffrance. Il faut des réponses et un suivi psychologique partout* » (HANDI-IMEM-EE-8).

- ***La bataille des chefs***

La différence de logiques entre l'équipe éducative et médicale s'exprime à travers la notion de « **bataille des chefs** » : « *la bataille des chefs se traduit par des bruits de couloir, des réunions informelles…L'ambiance est fragile. De plus, il y a les clans de l'équipe médicale et éducative. On peut distinguer à l'intérieur ceux qui sont plutôt « psy » et ceux qui sont plutôt « intervenants » » (HANDI-IMEM-DIR-2).* La différence de logiques se traduit par une improductivité des réunions de synthèse : « *en fait, il n'y a pas de synthèse. Tout est sujet à débat… c'est une question de reconnaissance de l'une et de l'autre. Il y a une rigidification et un fonctionnement complexe* » (HANDI-IMEM-CS-3). Le tableau 42 présente une synthèse des facteurs à l'origine de l'affrontement des deux logiques.

Tableau 42 : Synthèse de l'affrontement de deux logiques

	Equipe médicale	**Equipe éducative**
Problème de langage	Monopole des rouages institutionnels	Fidélité par rapport aux instances traditionnelles
Effondrement du pseudo-consensus	Absence de consultation et de propositions	Délitement de l'esprit d'équipe
Non implication	Fonctions mal définies	Non implication de la Direction
Différence au niveau de la prise en charge	Fonction polymorphe	Guide de référence
Différence de positionnement	Centre	Périphérie
Bataille des chefs	« Psys »	Intervenants

Après avoir présenté la genèse de l'institut médico éducatif Malécot et l'affrontement des deux logiques, nous abordons l'analyse du conflit interpersonnel.

6.3.2. L'analyse du conflit interpersonnel

L'analyse du conflit interpersonnel s'effectue en trois temps. **Tout d'abord**, nous présentons la manifestation larvée du conflit interpersonnel. Nous mettons en évidence les différents facteurs à l'origine. **Ensuite**, nous exposons le conflit de tâche entre l'équipe médicale et l'équipe éducative. Nous revenons sur les points saillants mettant en évidence le conflit de tâche. Enfin, nous expliquons l'issue du conflit de tâche : constructif ou destructeur.

6.3.2.1. La manifestation larvée du conflit interpersonnel

La manifestation du conflit interpersonnel entre l'équipe éducative et l'équipe médicale s'explique à travers plusieurs facteurs : le champ d'action, les clivages catégoriels, le partage et la définition des rôles, l'isolement et le manque de soutien technique.

- ***Le champ d'action***

Nous relevons une difficulté de l'équipe éducative à faire sa place dans le champ d'action du service, *a priori* dominé par l'équipe médicale : « *l'équipe éducative vit une crise d'identité. La prise en charge éducative a dû faire sa place dans une approche essentiellement rééducative. L'équipe éducative revendique la relation d'aide, l'équipe médicale dit aussi se trouver dans une relation d'aide et évoque les confidences de l'usager* » (HANDI-IMEM-CS-3).

- ***Clivages catégoriels***

Nous notons des clivages catégoriels entre l'équipe éducative et l'équipe médicale : « *on ne sait pas quoi faire avec les divergences d'opinions. Il arrive qu'en réunion de synthèse chacun tire la couverture à lui. C'est à se demander s'il s'agit de divergences d'opinions, parce que dans ce cas, elles pourraient être argumentées, alors que là non… on traite de tortionnaire l'équipe médicale. Quant à l'équipe éducative, one ne sait pas trop ce qu'elle fait ; on pense qu'elle fait un boulot relax : aller au cinéma, aller aux champignons* » (HANDI-IMEM-EM-6).

- ***Partage et définition des rôles***

Les équipes sont sensibles à la question du partage et de la définition des rôles et ne craignent pas d'évoquer un projet flou, un positionnement et une communication défaillante : « *il existe un problème de positionnement, une absence de ligne directrice. Notre fonctionnement s'enlise… on fonctionne pour fonctionner* ! » (HANDI-IMEM-EM-3). Le problème de positionnement confirme l'absence de consultation et de délégation. Une définition des champs de compétences s'impose : « *je pense qu'il y a un malaise entre équipe par rapport aux objectifs et à la mission du service. Nous ne parlons pas le même langage ; nous avons un problème de communication, de trouble de fonctions. Chacun travaille dans son coin, dans la solitude. On ne marche pas dans le même sens. Il existe des vues différentes ; c'est matière à conflit* » (HANDI-IMEM-EE-7).

- ***Isolement et un manque de soutien technique***

La manifestation larvée se traduit par un isolement et un manque de soutien technique. L'équipe médicale constitue un groupe latéral, en ce sens que ces membres apportent une aide concrète, ainsi que leur connaissance globale de l'humain : « *je sens toujours des tensions, mais j'en ignore la cause. On parle beaucoup mais ça n'aboutit pas. On brasse beaucoup de vent. Il y a surtout une méconnaissance du travail des uns et des autres. J'ai l'impression que chacun empiète sur le travail de l'autre* » (HANDI-IMEM-EM-3). Le tableau qui suit présente les facteurs saillants de la manifestation larvée du conflit interpersonnel entre l'équipe éducative et médicale.

Les différents facteurs précités mettent en évidence la manifestation larvée du conflit interpersonnel entre l'équipe éducative et l'équipe médicale. Analysons à présent le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale.

6.3.2.2. Le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale

Le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale s'observe à travers trois facteurs : une conception de la tâche, une consultation insuffisante et une définition des rôles.

- ***Conception de la tâche***

Les différences de points de vue et opinions sur la façon d'accomplir la tâche confiée constituent autant de moteur de conflits interpersonnels. Au sein de l'IMEM, nous avons relevé un conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale : « *j'en ai vécu un au niveau des tâches. C'était dans une prise en charge avec un jeune. Il s'est passé pas mal de choses entre l'équipe médicale et l'équipe éducative* » (HANDI-IMEM-DIR-CS-3). Au sein de l'IMEM, le conflit de tâche se présente sous un aspect diffus et la difficulté des parties prenantes à en situer le ou les moteurs, même si des axes reviennent dans les témoignages : « *on ne pouvait plus parler de notre pratique. Il y a eu un conflit auprès de nos tâches respectives. On a besoin de temps d'analyse de nos pratiques. La prise en charge exige un code de communication et l'équipe médicale n'a pas compris cela* » (HANDI-IMEM-EE-5). Un membre de l'équipe médicale nous livre un point de vue important pour comprendre le conflit de tâche avec l'équipe éducative : « *je ne sais plus s'il y a une équipe éducative*

puisqu'il existe des conceptions de travail et une opposition de priorités. Il y a un mélange plein de choses, il y a des difficultés institutionnelles, d'équipe, de travail d'équipe ; les difficultés sont plus liées aux pratiques » (HANDI-IMEM-EM-3).

- ***Consultation insuffisante***

Le conflit de tâche entre l'équipe éducative et médicale se manifeste par une consultation insuffisante. Pour l'équipe éducative : « *on dispose d'un cadre rigide, sans aucune possibilité de dialogue avec l'équipe médicale, comme si on avait peur de ce qui pourrait être dit. Là, j'en ai assez, il y a trop d'intervenants. On est parfois mandaté pour faire un travail qui serait plus le travail de l'équipe médicale. Nous, on a l'habitude de manipuler les mots* » (HANDI-IMEM-EE-5). Quant à l'équipe médicale, elle revendique sa technicité et met en évidence le conflit de tâche avec l'équipe éducative : « *l'équipe éducative se dit défenseur de la globalité de l'usager ; leur champ, c'est la socialisation. Elle nous assimile à une dérive psy. Nous, on a une prise en charge plus technique. Nous avons un support. Nous cherchons la recherche d'homogénéité et possédons un langage commun, pour sortir du vécu, pour définir des concepts et la question des procédures* » (HANDI-IMEM-EM-3).

- ***Définition des rôles***

Le conflit de tâche entre l'équipe éducative et médicale en évidence des explications de divers ordres, notamment par une absence de définition des rôles respectifs. L'équipe éducative possède des responsabilités à part entière : « *on nous prend pour une petite unité. C'est chacun pour soi. Nous avons des conceptions de travail et des priorités qui s'opposent avec l'équipe médicale* » (HANDI-IMEM-EE-5). Pour l'équipe médicale : « *il y a absence de relais avec l'équipe éducative. On ne s'investit pas de la même manière avec l'équipe éducative. L'équipe éducative n'a pas réussi à conquérir sa place et est sensible au manque de balisage de l'action. C'es dommage qu'on n'arrive pas à établir une axe portant sur le consensus de l'action et la congruence des divers champs d'action (éducative et médicale* » (HANDI-IMEM-EM-3). Le tableau 43 présente les éléments saillants du conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale.

Tableau 43 : Les éléments saillants du conflit de tâche

	Equipe médicale	**Equipe éducative**
Conception de la tâche	Dimension thérapeutique	Dimension éducative
Consultation insuffisante	Technicité et procédurière	Aversion au dialogue
Définition des rôles	Absence de relais	Davantage de responsabilités

6.3.2.3. La dimension binaire du conflit interpersonnel

Le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale a permis de dégager une vertu positive. Vu l'inefficacité des réunions entre l'équipe éducative et médicale, la direction de l'IMEM a mis en place un outil permettant de faciliter le travail de connaissance mutuelle des options, valeurs, projets, et priorités de chacun : « *nous avons mis en place un groupe d'analyse des pratiques. Il a permis d'échanger sur les relations, d'effectuer un positionnement institutionnel de chaque équipe et de mettre sur pied des systèmes de délégation »* (HANDI-IMEM-CS-2).

Il ressort de l'analyse du conflit interpersonnel, la mise en évidence de facteurs susceptibles d'expliquer les raisons d'une manifestation larvée : le champ d'action, les clivages catégoriels, le partage et la définition des rôles, l'isolement et le manque de soutien technique. Ensuite, l'analyse du conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale a permis de relever les éléments saillants du conflit de tâche : une conception de la tâche, une consultation insuffisante et une définition des rôles. Enfin, concernant la dimension du conflit interpersonnel, nous avons relevé une vertu positive entre l'équipe éducative et l'équipe médicale : la définition des rôles.

Après avoir présenté la manifestation larvée du conflit interpersonnel, le conflit de tâche entre l'aide-soignante et l'animatrice et la dimension binaire du conflit interpersonnel, nous présentons le pilotage du conflit de tâche.

6.3.3. Le pilotage des dynamiques du conflit de tâche

Nous retenons trois éléments pour le pilotage des conflits interpersonnels. **Tout d'abord**, nous mettons en évidence les modérateurs les plus saillants par rapport au conflit de tâche entre l'équipe médicale et l'équipe éducative. **Ensuite**, nous expliquons l'instrumentalisation d'outils de gestion. Elle a permis d'aborder l'outil de gestion utilisé pour piloter le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale. **Enfin,** nous en venons à la nature de la régulation. Elle permet de s'interroger sur les dispositifs internes et externes utilisés lors de la résolution du confit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale.

6.3.3.1. Les modérateurs des conflits interpersonnels

Nous retenons deux modérateurs lors du conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale. **D'une part**, nous avons **l'acceptabilité du conflit de tâche** qui traduit la capacité des acteurs à faire preuve d'ouverture d'esprit par rapport au conflit à y voir des opportunités de connaissance de résolution : « *on a conscience de l'existence du conflit entre l'équipe éducative et l'équipe médicale, mais à ce jour, il n'y a aucun outil sauf la libre expression. On pourrait inviter les gens à écrire. En même temps, c'est difficile car l'écrit reste. Il y a beaucoup d'outil mais on ne les connait pas. C'est pour cela que l'on compte sur vous pour nous aider sur la réelle connaissance de ces outils* » (HANDI-IMEM-EE-7). **D'autre part**, le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale met en évidence un **faible potentiel de résolution** : « *c'est pour cela qu'on a souhaité travailler avec vous pour voir éventuellement les outils de gestion des conflits. Aujourd'hui, on est relativement démuni. Moi de ma place, j'essaie que les gens se parlent, se disent les choses. Il n'y a pas de méthodologie, ni d'outils* » (HANDI-IMEM-CS-2). Une autre partie prenante nous livre son point de vue quant à l'absence de dispositif organisationnel : « *y a aucun dispositifs à ma connaissance. Souvent on a va aller voir le chef de service ou en parler en équipe. Il y a après des temps de réunion où j'en profitais pour en parler. On est tous dans une période d'attente. À un moment donné, il faut intervenir ou que la direction fasse quelque chose* » (HANDI-IMEM-EM-2).

6.3.3.2. L'instrumentalisation d'outils de gestion

Le pilotage du conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale met en évidence l'usage d'outils de gestion : « *j'ai profité de l'entretien annuel pour trouver une issue au conflit de tâche. C'est un outil pratique pour revenir sur les rôles mal balisés. Ça m'a permis d'apporter un éclairage mais aussi de faire un travail sur l'implication des uns et des autres* » (HANDI-IMEM-CS-1). L'instrumentalisation d'outils de gestion met en évidence le modèle objectivant. Il reste symbolisé par un profil gestionnaire et l'utilisation d'outil de gestion : « *l'entretien annuel a été une bonne chose. C'est un moment opportun où le chef de service peut nous écouter. C'est important d'avoir ce temps d'expressions des parties prenantes et en termes de régulation car les premières solutions ne peuvent pas marcher au premier coup* » (HANDI-IMEM-EE-5). Dans la même lignée, nous relevons le ressenti de l'équipe médicale : « *l'analyse des pratiques a permis de solutionner le conflit de tâche sur trois principaux axes : un axe managérial pour faciliter la communication interne, un axe concernant la méthodologie d'action, un axe concernant le consensus de l'action avec l'articulation du travail des équipes* » (HANDI-IMEM-EM-3).

6.3.3.3. La nature de la régulation du conflit interpersonnel

Le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale a mis en évidence des carences dans la méthodologie d'action comme dispositif de support. Nous distinguons quatre carences. **La première carence** porte sur l'absence de référence commune en termes de pilotage du conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale : « *il n'y a pas d'outils ni de réelles discussions autour du conflit en question. Il n'y a pas de fil conducteur. Ce n'est pas étonnant de ne pas résoudre le conflit de tâche puisqu'il n'existe pas de référence commune. Par exemple, on s'est réuni autour d'une réunion de synthèse, on parle du comment, on s'interroge sur des procédures au lieu du pour quoi faire. On théorise beaucoup ; il y a un manque de pragmatisme* » (HANDI-IMEM-EE-4)

La deuxième carence met en évidence la difficulté à circonscrire la tâche. Ce qui témoigne des carences au niveau des dispositifs de support : « *ce n'est pas clair… il y a une grosse différence entre ce que l'on est censé faire et ce que l'on fait. C'est pour cela qu'on a du mal à circoncire le conflit de tâche pour pouvoir trouver un moyen de le réguler. Déjà, il y aune lourdeur dans la prise en charge due au nombre d'intervenants* » (HANDI IMEM EM-6).

La troisième carence porte sur une méthodologie déficiente où les réunions ne débouchent sur aucune mesure : « *la réunion de synthèse est censée nous aider à résoudre le conflit de tâche, mais elle n'est pas synthétique…beaucoup de temps passé à l'évocation de la pratique et à l'omission de solutions tangibles pouvant réguler le conflit de tâche* » (HANDI-IMEM-EM-1). Les lacunes observées au niveau de la méthodologie se traduisent par une vague d'information contradictoires et une perte de vue de la mission initiale : « *on a du mal à faire preuve d'objectivité ; la perception change en fonction de qui est autour de la table. On a une très grosse difficulté à se remettre par rapport à ce conflit de tâche. Il y a un manque au niveau de l'articulation de l'agencement du tout, il y aune question de méthode… et puis il y a des règlements de compte ; on s'attache à des détails* » (HANDI-IMEM-CS-3).

La quatrième carence porte sur l'inefficacité des réunions de régulation : « *les réunions de synthèse, c'est la décharge de toutes les tensions. C'est un lieu de dérapage important. Ce n'est pas structuré ; chacun déballe son catalogue après une discussion à bâtons rompus, ce qui va réduire d'autant le temps de parole et les possibilités de trouver une issue face au conflit de tâche* » (HANDI-IMEM-EE-4). Les carences de la méthodologie d'actions restent symbolisées par une absence de ressources des parties prenantes et un défaut de communication sur l'orientation des réunions de régulation : « *il y a du flou dans les termes. Sont-elles des réunions de régulation, de crise, de réflexions sur les pratiques ?* » (HANDI-IMEM-EM-4). Le tableau 44 présente la synthèse du pilotage des dynamiques du conflit de tâche.

Tableau 44 : Pilotage des dynamiques du conflit de tâche

Pilotage du conflit relationnel	caractéristiques
Modérateurs	Acceptation du conflit Faible potentiel de résolution
Instrumentalisation d'outils de gestion	L'entretien annuel
Nature de régulation	Absence de référence, difficulté à circonscrire la tâche, méthodologie déficiente et inefficacité des réunions de régulation

Nous présentons ci-dessous une synthèse du cas eu égard à notre modèle de recherche (tableau 45).

Tableau 45 : Synthèse du cas de l'institut médico-éducatif

	Les temps forts du conflit de tâche		
Composantes du modèle conceptuel	**Genèse du conflit de tâche**	**Maturation et digestion du conflit de tâche**	**Pilotage des dynamiques du conflit de tâche**
Manifestation du conflit interpersonnel	Manifestation larvée : champ d'action, clivages catégoriels, partage et définition des rôles, isolement et manque de soutien technique.	Difficulté au niveau de la prise en charge, problème de positionnement, isolement et manque de soutien technique	
Typologie du conflit interpersonnel	Rencontre de deux logiques d'action : l'équipe éducative et l'équipe médicale	Conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale	Forte prégnance du modèle objectivant symbolisé par la méthodologie d'action et l'analyse des pratiques
Dimension binaire			L'analyse des pratiques comme levier de régulation dominant, vertu positive du conflit de tâche
Modérateurs	Acceptabilité du conflit de tâche	Faible potentiel de résolution	
Instrumentalisation	Relationnelles interpersonnelles instrumentalisées	Prégnance du modèle objectivant	Médiatisation du dispositif organisationnel de support
Nature de la régulation	Dispositif de support symbolisé par la méthodologie d'action	Médiatisation du dispositif de support et glissement vers un modèle objectivant	L'analyse des pratiques
Parties prenantes	L'équipe éducative et l'équipe médicale	L'équipe éducative et médicale	L'équipe éducative, médicale et chef de service
Facteurs contextuels	Dimension triptyque : éducative, enseignement et thérapeutique	Choc culturel et clivages catégoriels	Passage d'un modèle valoriel à un modèle objectivant

Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre nous a permis de présenter les résultats de l'analyse intra cas. Ces résultats ont fait l'objet d'une analyse à partir des principales dimensions du modèle conceptuel de la thèse. La confrontation des construits théoriques à l'étude empirique met en évidence l'interaction entre la nature et les déterminants des conflits interpersonnels. Chaque étude de cas a fait l'objet d'un type de conflit interpersonnel (relationnel, tâche et processus) et apporte des réponses aux questions de recherche. Les trois études de cas constituent une base pour mettre en évidence les résultats de notre recherche.

Le chapitre permet de discuter des résultats inter cas au regard du cadre conceptuel de la thèse et de la littérature mobilisée.

Chapitre 7 : Analyse critique des conflits interpersonnels au sein des OSMS

Plan du chapitre

Introduction du chapitre 7 226

7.1. La nature et les déterminants des conflits interpersonnels 226

7.1.1. Les conditions d'identification des dynamiques des conflits interpersonnels 226

7.1.2. Les leviers de régulation d'un conflit constructif 235

7.2. Les dynamiques des conflits interpersonnels 240

7.2.1. Les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel : leviers de régulation et typologie du conflit interpersonnel 241

7.2.2. Les mécanismes de l'approche configurationnelle : point d'entrée et interactions multiples 244

Conclusion du chapitre 7 248

Introduction du chapitre 7

Dans ce chapitre, nous proposons une analyse inter-cas. Il s'agit d'exposer les résultats dans une optique transversale prenant en compte la revue de littérature et l'étude empirique. Dans cette optique, nous comparons nos résultats empiriques aux construits relatifs à la littérature. Ce qui permet de mettre en évidence les apports théoriques de la thèse. Ce chapitre nous permet de revenir sur le modèle conceptuel et de présenter les principaux résultats de la recherche.

Ce chapitre s'articule autour des trois questions de recherche ayant guidé notre réflexion. **D'une part**, nous allons revenir sur les deux premières questions de recherche. Elles correspondent aux deux blocs principaux de notre modèle conceptuel, mettant en évidence la nature et les déterminants des conflits interpersonnels. Nous prenons en compte également les parties prenantes et les facteurs contextuels. **D'autre part,** nous traitons des leviers de régulation et des typologies de conflits interpersonnels. Plus précisément, nous présentons les différents éléments susceptibles d'expliquer les dynamiques des conflits interpersonnels.

7.1. La nature et les déterminants des conflits interpersonnels

Nous traitons des deux premières questions de recherche. **En premier lieu**, nous abordons la première question de recherche de la thèse, pour mettre en évidence les conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur (7.1.1). **En second lieu**, nous nous intéressons à la deuxième question de recherche pour comprendre les leviers de régulation d'un conflit constructif (7.1.2).

7.1.1. Les conditions d'identification des dynamiques des conflits interpersonnels

La première question de recherche porte sur les conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur. En effet, peu de recherches se sont intéressées à l'identification des dynamiques des conflits interpersonnels. Ce qui nous a amené à mettre en évidence le caractère statique de ces recherches. Dans cette optique, nous avons formulé la première question de recherche de la thèse de la manière suivante :

Quelles sont les conditions qui font qu'un conflit interpersonnel sera constructif ou destructeur ?

Dans l'optique d'une étude transversale de la première question de recherche, nous mettons en évidence des éléments, par rapport aux principaux thèmes qui relèvent de l'analyse des cas. Tout d'abord, nous revenons sur les conditions d'identification d'un conflit interpersonnel productif et destructeur. Nous mettons en évidence la manifestation du conflit interpersonnel. Puis, nous abordons les modérateurs du conflit interpersonnel et la nature de la régulation. Enfin, nous revenons sur la difficulté pour les OSMS à identifier et s'interroger sur les préoccupations des parties prenantes.

La littérature n'a pas abordé de manière explicite les conditions d'identification des dynamiques des conflits interpersonnels dans les OSMS (Jehn et Bendersky, 2003 ; De Dreu et Beersma, 2005 ; Lefèvre *et al.*, 2006 ; Gacoin, 2007). L'analyse inter-cas met en évidence des conditions permettant d'identifier les dynamiques des conflits interpersonnels. En d'autres termes, il s'agit de prendre en compte leur manifestation respective, les modérateurs, la nature de leur régulation et les préoccupations des parties prenantes.

- ***La manifestation des conflits interpersonnels***

Il ressort de l'analyse des cas, une manifestation larvée et patente du conflit interpersonnel, quelque soit la nature du conflit interpersonnel (relationnel, tâche et processus). Dans cette optique, elle peut nous renseigner sur les conditions d'identification des dynamiques des conflits interpersonnels (Hartwick et Barki, 2002), par l'intermédiaire de la dimension cognitive, affective et comportementale (Diné, 2007).

Ces différentes dimensions précitées fournissent des éléments de compréhension par rapport aux conditions d'identification des dynamiques des conflits interpersonnels. Dans cette optique, la manifestation du conflit interpersonnel permet d'identifier en amont certaines dynamiques : « *c'est bien une absence de référence collective fiable qui insécurise les acteurs et laisse la place, à toutes les rumeurs et projections possibles, ainsi qu'à une prédominance psycho-affective, dont le conflit est la solution* » (GER-REP-EM-2). De la même manière, le cas des restos du cœur s'inscrit dans cette même logique : « *il est donc important de réfléchir sur le mode d'organisation subséquent et les zones de responsabilité, la mission poursuivie*

par l'association, les objectifs opérationnels qu'elle se fixe, les procédures ad hoc, les comptes à rendre et les modalités de ces comptes rendus » (AAI-RDC-DIR-1). Le cas de l'IMEM montre que la manifestation d'un conflit interpersonnel met en évidence plusieurs facteurs susceptibles d'identifier les diverses dynamiques (Thomas, 1976). Dans cette optique, les conditions d'identification des dynamiques d'un conflit constructif et destructif, dans les cas étudiés, se manifestent par une distance différenciatrice et une dimension émotionnelle.

- ***Les modérateurs des conflits interpersonnels***

La littérature a mis en évidence quatre principaux modérateurs qui ont un impact sur les dynamiques des conflits interpersonnels : le modérateur émotion, le modérateur importance, le modérateur acceptabilité et le modérateur potentiel de régulation (Jehn, 1997). Cependant, la dimension processuelle introduite dans cette recherche et peu abordée par la littérature (Jehn, 1995, 1997) met en évidence une dimension importante de l'affect : « *on se sent oublié. On est un noyau à part* » (AAI-RDC-BEN-13) mais aussi un faible potentiel de résolution symbolisé par une prégnance du modèle valoriel : « *pour résoudre le conflit relationnel entre le bénévole et le directeur, nous avons utilisé aucun dispositif de régulation. Il est difficile d'imposer ou d'avoir de l'influence sur les gens »* (AAI-RDC-BEN-5). De la même manière, le cas de l'IMEM Malécot traduit un faible potentiel de résolution du conflit de tâche malgré une acceptabilité patente des parties prenantes : « *c'était une bonne chose de clarifier tout ce qui n'allait pas entre l'équipe éducative et l'équipe médicale (…) Il est temps d'avoir un regard sur les collègues. Chaque acteur doit être une personne ressource pour les autres. On ne doit plus rester dans une logique de jugement de valeurs »* (HANDI-IMEM-EM-2). Enfin, le cas de la Reposance met en évidence le modérateur importance : « *on m'a sollicité pour intervenir au sein de la Reposance. Il s'agit d'aider les acteurs à gagner en maturité de ce qui pose problème »* (GER-REP-DIR-6).

Ces propos vont dans le sens de certains travaux pour lesquels les modérateurs des conflits interpersonnels permettent d'appréhender les conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur.

- ***La nature de la régulation***

La nature de la régulation présente les dispositifs internes et externes utilisés lors de la résolution des conflits interpersonnels. La régulation se traduit comme un ensemble de règles générales, acceptables de part et d'autre et constituant un ensemble raisonnablement cohérent (Reynaud, 1999). La littérature met en évidence deux typologies de régulation : la régulation de contrôle et la régulation autonome. Ces deux modes de régulation permettent d'expliquer la manière dont les individus réagissent, interprètent la situation, inventent des cadres cognitifs pour trouver le sens, se mobilisent et s'affrontent sur des jugements (Reynaud, 1999).

L'analyse inter-cas montre que si ces deux modes de régulation coexistent au sein des organisations sociales et médico-sociales, ils restent largement imbriqués pour aboutir à une régulation conjointe. Nous revenons sur la régulation de contrôle et autonome pour mieux comprendre leur structuration et leur imbrication.

Nous remarquons dans le cas des restos du cœur, une régulation de contrôle dans l'optique de maintenir le Directeur et le bénévole ensemble : « *il a fallu rappeler la nécessité d'une répartition claire des tâches entre Directeur et le bénévole. Ils doivent répondre aux questions opérationnelles, relationnelles et de sens. Il a fallu mettre sur place un outil de médication comme l'entretien annuel* » (AAI-RDC-BEN-1). La régulation de contrôle a permis à l'association de réaffirmer sa mission et de maintenir une certaine discipline visant à faire respecter un ensemble d'obligation. La régulation de contrôle peut être imposée dans l'optique de maintenir les individus ensemble. Dans le cas de la Reposance, nous avons une régulation de contrôle suite à l'échec du pilotage du conflit de processus. Dans cette optique, la régulation de contrôle procède à une instrumentalisation des relations interpersonnelles : « *on m'a sollicité pour intervenir au sein de la Reposance. Il s'agit d'aider les acteurs à gagner en maturité sur l'expression et la régulation de ce qui pose problème. Je dois permettre aux acteurs de gagner en maturité pour qu'ils puissent faire eux-mêmes* » (GER-REP-DIR-6). La régulation de contrôle permet ainsi aux acteurs à entrer dans le jeu et à s'investir dans des espaces d'action déjà délimités.

L'analyse inter-cas met en évidence une autre forme de régulation : la régulation autonome. Elle se présente comme la capacité de chacun à trouver et accepter des compromis entre son

autonomie et celle des autres (Dubar, 2003). L'activité de régulation peut trouver sa source dans le groupe qui est directement confronté avec la pratique : « *nous avons mis en place un groupe d'analyse des pratiques. Il a permis d'échanger sur les relations, d'effectuer un positionnement institutionnel de chaque équipe et de mettre sur pied des systèmes de délégation* » (HANDI-IMEM-CS-2). La régulation autonome signifie que l'acteur ne se laisse pas emprisonner dans des cadres de dépendance. Son action constitue une réponse à des contraintes de diverses natures (Reynaud, 1999).

Notre recherche suggère l'existence d'une imbrication de la régulation autonome et de contrôle. Cette imbrication donne des indications sur les conditions d'un conflit interpersonnel constructif et destructeur. La régulation conjointe apparaît lorsque les acteurs sont mis au même niveau eu égard au conflit interpersonnel. La régulation conjointe conduit ainsi à une solution ou un évitement du conflit interpersonnel. Le cas de la Reposance témoigne d'une régulation conjointe où il s'agit de reporter les effets destructeurs d'un conflit de processus.

L'analyse du cas des restos témoigne d'une imbrication différente des deux modes de régulation. La régulation conjointe peut s'effectuer en deux temps. Un acteur peut avoir une stratégie orientée vers le contrôle et s'appuyer sur l'autonomie des acteurs ou développer une stratégie tournée vers l'autonomie, pour mieux contraindre ses collègues. (Reynaud, 1999). L'imbrication des modes de régulation permet d'apprécier les conditions d'un conflit constructif ou destructif. Elle montre jusqu'où la régulation fonctionne, dans quel cas elle est insuffisante ou incohérente. Elle témoigne des limites et des faiblesses de la régulation et permet de faire des hypothèses sur des changements possibles de cette régulation (Reynaud, 1999 ; Alter, 2009).

- ***Les typologies des parties prenantes***

L'étude des cas des restos du cœur, de la Reposance et de l'IME Malécot nous invite à préciser les approches des parties prenantes telles qu'elles sont définies dans la littérature (Mitchell *et al.*, 1997). Il nous apparaît important de nous focaliser sur les différents protagonistes des conflits interpersonnels. Selon Freeman (1984 : 99), une partie prenante est « *un individu ou un groupe, qui peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Par rapport à notre objet d'étude (conflit interpersonnel), la définition de

Freeman reste assez large. Certains auteurs ont donné une vision plus étroite qui reste centrée sur l'influence que peut exercer une partie prenante ou l'importante pour l'entreprise (Clarkson, 1995 ; Ezzerouali, 2009 ; Savage *et al.,* 1991). Dans le chapitre 3, nous avions adopté la définition de Freeman et Reed selon laquelle une partie prenante est un groupe ou un individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie.

Les organisations sociales et médico-sociales regroupent, à ce titre, des acteurs possédant des trajectoires et des systèmes de valeurs différents (Abraham et Ndiaye, 2011). Dans cette optique, notre recherche suggère qu'un conflit interpersonnel s'inscrit dans un processus dynamique mettant en évidence l'expression des parties prenantes, les ressources dont elles disposent et des questions concrètes qu'elles se posent (Bareil et Savoie, 2010).

Dans cette optique la détermination des attributs des parties prenantes permet de comprendre leurs principales attentes lors des conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales : « *on ne dispose même pas de coordinateurs ou d'animateurs de groupes dans un conflit pareil* » (GER-REP-DIR-5).

Deux perspectives émergent de l'analyse inter cas. La première perspective met en évidence les manquements du modèle de Mitchell *et al.,* (1997), portant sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Pour compléter le modèle de Mitchell *et al.*, (1997), nous avons repérer d'autres attributs à savoir les valeurs, l'histoire et les enjeux. Le premier attribut, les valeurs sont omniprésentes dans le modèle valoriel (modèle symbolisé par une forte prégnance des valeurs) et restent symbolisées par des différences d'idées et d'opinions. Les valeurs mettent en évidence des affrontements entre des rationalités contingentes, multiples et divergentes (Crozier, 1977). L'analyse du cas des restos du cœur met en évidence une forte présence du modèle valoriel symbolisé par le poids des valeurs : « *on n'a pas besoin d'avoir de textes d'orientation, pas davantage d'éléments écrits d'appréciation de nos actions. Nous sommes habitués à des procédures coutumières* » (AAI-RDC-BEN-10). Ce qui illustre la prégnance du modèle valoriel symbolisé par l'absence de pratiques professionnelles et d'outils d'évaluation.

Le deuxième attribut met en évidence l'enracinement du conflit interpersonnel dans une histoire que les témoins s'ignorent totalement ou partiellement (Mendras, 1996). Le conflit interpersonnel devient alors une forme d'interaction susceptible de changer les termes de la

relation alors que les sentiments d'hostilité non : « *en fait, il n'y a pas de synthèse. Tout est sujet à débat… c'est une question de reconnaissance de l'une et de l'autre. Il y a une rigidification et un fonctionnement complexe* » (HANDI-IMEM-CS-3).

Le troisième attribut porte sur les enjeux du conflit interpersonnel qui mettent en évidence un aspect important à savoir la compétition. Elle se manifeste lorsqu'un enjeu matériel est identifié comme le salaire ou d'autres formes de reconnaissance telle qu'une promotion ou la réussite d'un challenge. Sur une divergence explicite des intérêts de chacun. Le jeu à somme nulle : « *chacun déballe son catalogue après une discussion à bâtons rompus, ce qui va réduire d'autant le temps de parole et les possibilités de trouver une issue face au conflit de tâche* » (HANDI-IMEM-EE-4). Néanmoins, cette catégorisation des parties prenantes parait statique et ne permet pas de prendre en considération les conditions d'identification d'un conflit interpersonnel constructif et destructeur.

À cette perspective statique, il convient d'opposer un autre processus mettant en évidence le temps d'expression des parties prenantes et des ressources dont elles disposent (Bareil et Savoie, 2010). Nous remarquons, en effet qu'un conflit interpersonnel est soumis à différentes phases de maturation et de digestion. Dans cette optique, il s'avère important de partir du point de vue des parties prenantes et des questions concrètes quelles se posent : « *c'est important d'avoir ce temps d'expressions des parties prenantes et en termes de régulation car les premières solutions ne peuvent pas marcher au premier coup »* (HANDI-IMEM-EE-5).

L'analyse inter-cas concernant les préoccupations des parties prenantes, montre qu'elles évoluent au cours du conflit interpersonnel. Les préoccupations changent au cours es différentes phases de maturation et de digestion d'un conflit interpersonnel. Les questions concrètes qu'elles se posent (Bareil et Savoie, 2010) changent également. Le tableau 46 présente les différentes de préoccupations des parties prenantes lors des conflits interpersonnels.

Tableau 46 : Les phases de préoccupation des parties prenantes en contexte de conflit

Phases	La préoccupation des parties prenantes	Définition des phases
1	**Aucune** *« ça ne me concerne pas ! »*	La partie prenante nie le conflit interpersonnel en l'ignorant : « *Dans les faits, la distinction n'est pas aussi tranchée quand des bénévoles possèdent une grande compétence technique et des salariés un vrai charisme* » (AAI-RDC-DIR-1)
2	**Centrée sur soi** *« Qu'est-ce qui va m'arriver ? »*	La partie prenante a l'impression de ne plus maitriser son avenir et ne sait plus où se situer : « *j'ai l'impression qu'on se situe dans une situation quasi intemporelle et on ne prévoit jamais notre propre fin* » (GER-REP-EM-4).
3	**Centrée sur l'organisation** *« Est-ce que le conflit interpersonnel est là pour durer ?»*	La partie prenante s'interroge sur la capacité de l'organisation à supporter le conflit interpersonnel : « *on fonctionne dans une relative autarcie, sans projet et sans évaluation notable »* (HANDI-IMEM-EE-7)
4	**Centrée sur le conflit interpersonnel lui-même** *« De quoi s'agit-il au juste ? »*	La partie prenante commence à s'intéresser à la nature même du conflit interpersonnel : « *exprimer ses points de vue, pouvoir et oser ses désaccords est pourtant plutôt signe de bonne santé et de vie* » (GER-REP-DIR-5)
5	**Centrée sur le soutien disponible** *« est-ce que je vais être capable de … ?*	La partie prenante doute de sa capacité à faire face au conflit interpersonnel : « c*e qui nous manque, c'est de ne pas avoir de contact direct avec la périphérie* » (AAI-RDC-BEN-5).
6	**Centrée sur la collaboration avec autrui** *« Ça vaudrait la peine qu'on se réunisse ! »*	La partie prenante désire s'impliquer et collaborer avec les autres : « *il est temps d'avoir un nouveau regard sur les collègues. Chaque acteur doit être une personne ressource pour les autres. On ne doit pas plus rester dans une logique de jugement de valeurs* » (HANDI-IMEM-EM-2).
7	**Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du conflit interpersonnel** *« Essayons ceci… si l'on faisait cela… »*	La partie prenante trouve dans le conflit interpersonnel d'activer ses ressources : « *il faut avoir du courage pour dire les choses. Je me fais respecter que lorsque les gens acceptent ma présidence* » (AAI-RDC-BEN-1)

Retour sur la première question de recherche

L'analyse des résultats de l'étude empirique et l'observation des points focaux du traitement inter-cas, nous permet de répondre à la première question de recherche : **quelles sont les conditions qui font qu'un conflit interpersonnel sera constructif ou destructeur ?**

Nous avons montré, pour cela, **une distance différenciatrice et une dimension émotionnelle**. Plus particulièrement, il ressort de notre analyse, **une certaine aisance** dans le conflit interpersonnel et **un faible potentiel de résolution** du conflit interpersonnel.

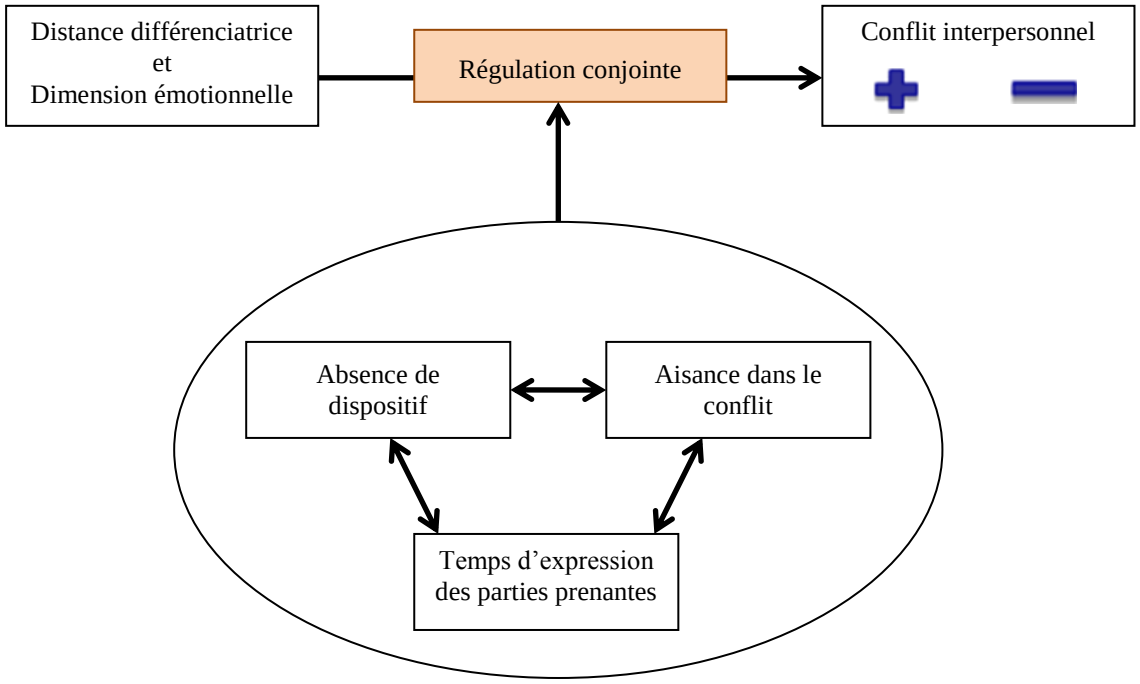
Par ailleurs, l'analyse inter-cas a permis d'enrichir notre modèle conceptuel. En effet, nous avions les modérateurs, l'instrumentalisation d'outils de gestion et la nature de la régulation. L'analyse montre qu'il est possible de coupler ces trois niveaux d'analyse pour mettre en évidence les conditions d'identification d'un conflit interpersonnel constructif et destructif. L'analyse permet également de souligner la complémentarité de ces trois niveaux d'analyse pour le pilotage des conflits interpersonnels.

Notre analyse nous permet également de comprendre la nature de la régulation des conflits interpersonnels. Nous avons, en effet, identifié une régulation autonome et une régulation contrôlée. Par ailleurs, nous avons mis en évidence la fréquence d'une **régulation conjointe** des conflits interpersonnels.

Nous avons également contribué à mieux définir les parties prenantes lors des conflits interpersonnels. Nous avons mis en évidence les principales préoccupations des parties prenantes en partant des questions qu'elles se posent lors des différentes phases d'un conflit interpersonnel. La prise en compte des préoccupations des parties prenantes permet de réfléchir sur leurs **temps d'expression** et sur les ressources dont elles disposent.

Enfin, nous avons montré l'influence des facteurs contextuels sur les conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur, soulevant ainsi la question au tour des valeurs et de modes de régulation. La figure 9 permet de modéliser la première question de recherche.

Figure 9 : Modélisation de la réponse de la première question de recherche



7.1.2. Les leviers de régulation d'un conflit constructif

Après avoir mis en évidence les conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur, nous revenons sur la deuxième question de recherche.

Quels sont les leviers de régulation qui rendent un conflit interpersonnel constructif ?

La littérature a mis en évidence le conflit constructif à travers plusieurs recherches (Follet, 1926 ; Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Weitz et Jap, 1995 ; Eckert et Rinehart, 2005). Cependant, la littérature ne précise pas les dispositifs de régulation qui conduisent à un conflit constructif ni la prise en compte de l'évolution du conflit interpersonnel. Dans cette optique, nous nous sommes posé les questions suivantes permettant de répondre à la deuxième question de recherche : existent-ils des phases critiques ? Quels sont les acteurs clés de ces phases ? Quels sont les dispositifs à mobiliser ?

Qu'est ce qu'un conflit constructif ? À l'aune de quel variable, est-il possible de dire qu'un conflit est constructif ? À quel horizon (destructif à court terme et constructif à long terme) ? D'une part, nous revenons sur le conflit constructif. D'autre part, nous abordons les leviers de régulations susceptibles de conduire à un conflit constructif.

- ***Le conflit constructif***

La littérature nous donne des indications sur le conflit constructif. Le conflit est constructif à partir du moment où des parties prenantes aux intérêts divergents se mettent à la recherche d'un mode de régulation qui leur permet d'articuler leur divergence. Une fois qu'elles ont exposé ces différences, leurs relations sont améliorées parce qu'elles se sont comprises et ont pu trouver un moyen de réunir leurs efforts au-delà de leurs divergences (Coser, 1956 ; Fisher, Ury et Patton, 1991 ; Rubin et Levinger, 1995).

La littérature a mis en évidence plusieurs études portant sur le conflit constructif. Tout d'abord, nous avons les travaux d'Anderson et Narus (1990) qui ont essayé de conceptualiser le conflit constructif autour de l'amélioration des relations. Ensuite, les travaux de Morgan et Hunt (1994) qui mettent en évidence la fonctionnalité du conflit interpersonnel. Cependant ses travaux se basent sur les intentions futures et non sur l'aspect évolutif qui a conduit au conflit constructif. Enfin, nous avons les travaux d'Eckert et de Rinehart (2005). Leurs travaux mettent en évidence deux dimensions du conflit interpersonnel constructif : la cessation des hostilités qui confère de la légitimité, l'ajustement des normes où le conflit permet de changer les modes de raisonnement.

L'analyse inter-cas nous montre deux variables permettant de repérer un conflit constructif. D'une part, le cas des restos du cœur montre bien que la légitimité conférée à une partie prenante peut permettre de repérer le conflit constructif : « *Quand on a tout épuisé, on ne plus faire grande chose. Il faut avoir du courage pour dire les choses. Je me fais respecter que lorsque les gens acceptent ma présidence » (AAI-RDC-BEN-1).* La légitimité s'acquiert alors à travers la maitrise des règles et l'expertise technique. D'autre part, le cas de l'IME Malécot nous montre une autre variable permettant de repérer le conflit constructif : « *nous avons mis en place un groupe d'analyse des pratiques. Il a permis d'échanger sur les relations,*

d'effectuer un positionnement institutionnel de chaque équipe et de mettre sur pied des systèmes de délégation » (HANDI-IMEM-CS-2). La médiatisation des relations interpersonnelles par un dispositif de support tel que l'analyse des pratiques peut permettre de repérer un conflit constructif. L'analyse inter-cas cas nous montre qu'un conflit interpersonnel peut être destructif à court terme et constructif à long terme.

Si l'analyse inter-cas nous a permis de mettre en évidence les variables du conflit constructif et de pouvoir identifier les éléments d'un conflit constructif, il nous paraît important d'identifier les leviers de régulation d'un conflit constructif.

Cette problématique est mise en évidence sur le cas des restos du cœur et celui de l'IME Malécot. Ils mettent en évidence deux cas de conflit interpersonnel constructif. Néanmoins, les leviers de régulation d'un conflit constructif s'appliquent à des dispositifs particuliers (Follet, 1926) et impliquent des phases critiques (Bareil et Savoie, 2010). Le tableau qui suit présente les leviers de régulation utilisés lors d'un conflit constructif et traduit l'analyse inter-cas (restos du cœur et l'IMEM). Il met en évidence l'articulation des leviers de régulation entre les différentes phases, les parties prenantes clés à mobiliser et la notion de processus (Bareil et Savoie, 2010).

Tableau 46 : Les leviers de régulation d'un conflit constructif

Les différentes phases	Cas des RDC	Cas IMEM
Mode de régulation	« *nous avons fait une réunion commune pour en discuter* » (AAI-RDC-BEN-5) **Salarié et bénévoles**	« *Souvent on va aller voir le chef de service ou en parler pendant les réunions d'équipe* » (HANDI-IMEM-EE-4) **Equipe médicale, équipe éducative, chef de service**
Révélations	Mise en place d'une réunion: « *durant la concertation, il a fallu rappeler la nécessité d'une répartition des tâches* » (AAI-RDC-BEN-1) **Salariés, bénévoles et Directeur**	Mise en place de l'analyse des pratiques : « *on a besoin de temps d'analyse des pratiques* » (HANDI-IMEM-EE-5) **Directeur, équipe éducative, équipe médicale**
Limites	Légitimité conférée au président : « *je me fais respecter que lorsque les gens acceptent ma présidence* » (AAI-RDC-BEN-1) **Président**	Absence de compétences : « *on est relativement démuni » (HANDI-IMEM-CS-2)* **Chef de service**
Phases critiques **Blocages**	Mise en place d'un outil de médiation : « *il nous a fallu mettre sur place un outil de médiation* » (AAI-RDC-BEN-1) **Bénévole et Directeur**	« *il y a du flou dans les termes. Sont-elles des réunions de régulation, de crise, de réflexion sur les pratiques ?* » (HANDI-IMEM-EM-4) **Equipe médicale et éducative**
Adoption d'un nouveau dispositif de gestion	L'entretien annuel comme levier de régulation dominant : « *il a permis à l'association d'avoir une identité collective, de travailler sur la posture et le processus* » (AAI-RDC-DIR-1) **Directeur, bénévole et salarié**	Instrumentalisation du dispositif de support : *« l'entretien annuel a permis de revenir sur l'analyse des pratiques et de solutionner le conflit de tâche »* (HANDI-IMEM-EM-3) **Directeur et équipe médicale**

Retour sur la deuxième question de recherche

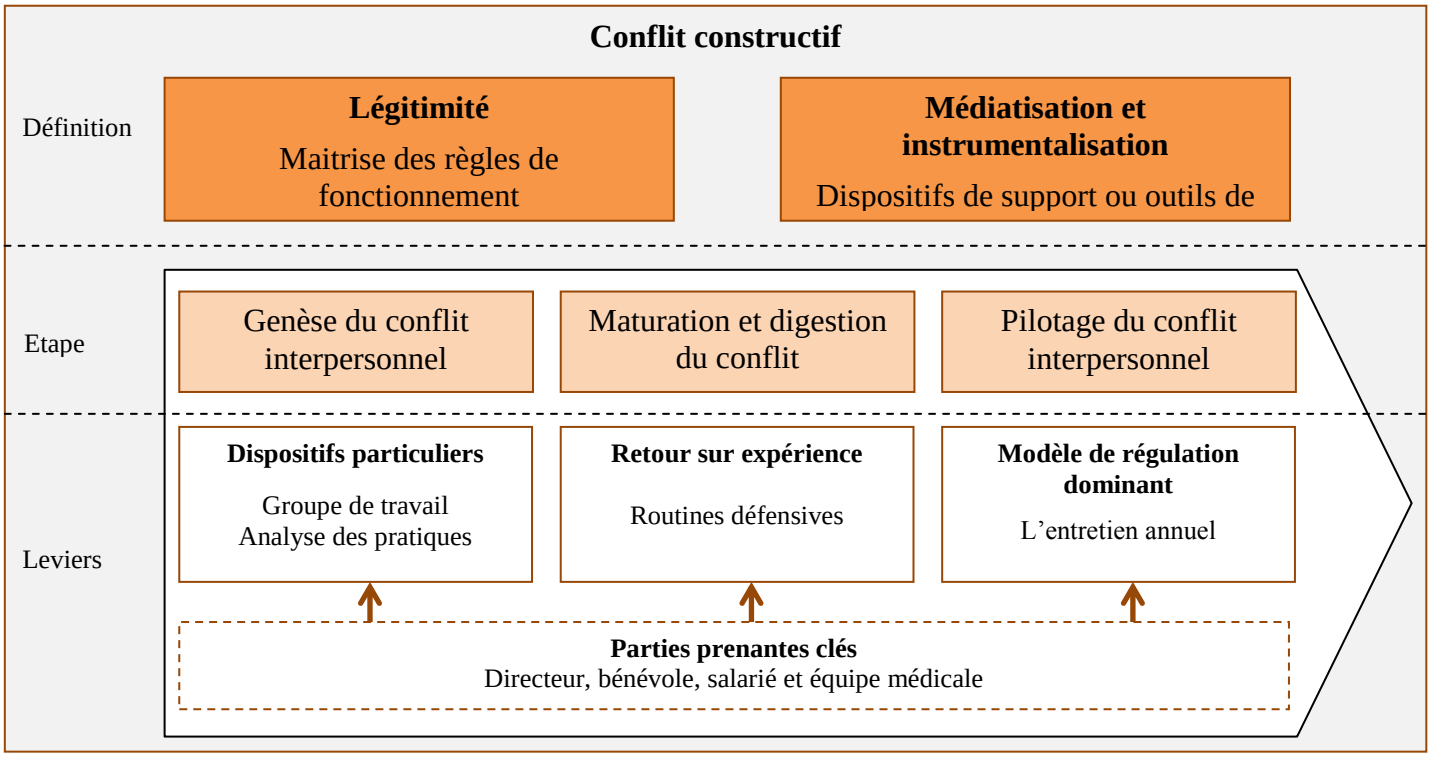
La littérature a mis en évidence trois dimensions permettant d'identifier un conflit constructif (Eckert et Rinehart, 2005). Cependant les deux cas étudiés montrent que la légitimité et la médiatisation des relations interpersonnelles peuvent permettre de donner une issue positive à un conflit interpersonnel. D'une part, la légitimité permet d'activer un certain nombre de ressources soit parce que la personne maitrise les règles de fonctionnement, soit parce qu'elle a une expertise technique. D'autre part, la médiatisation des relations interpersonnelles (dispositifs de support) ou l'instrumentalisation (outils de gestion) peut aboutir à un conflit constructif.

La revue de littérature nous a permis de définir le conflit constructif comme un processus où les parties sont à la recherche d'un mode de régulation qui leur permet d'articuler leur différence et d'améliorer leurs relations. L'analyse empirique a permis d'enrichir cette définition :

Le conflit constructif peut se définir comme un processus où les parties disposent d'une légitimité (maitrise des règles de fonctionnement et expertise technique) et arrivent à médiatiser les relations interpersonnelles (dispositifs de support) ou instrumentaliser (outils de gestion).

La revue de littérature nous a permis de mettre en évidence les leviers de régulations lors d'un conflit constructif, leur agencement dans chaque phase, les parties prenantes clé et les dispositifs supports (Bareil et Savoie, 2010). L'analyse empirique a permis de d'enrichir l'approche processuelle sur trois points : l'existence de dispositifs particuliers (groupe de travail), le retour sur expérience symbolisé par des routines défensives et l'entretien annuel comme modèle de régulation dominant. La figure 10 permet de modéliser la deuxième question de recherche.

Figure 10 : Modélisation de la réponse de la deuxième question de recherche



Après avoir affiné nos connaissances sur les conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur et les leviers de régulation d'un conflit constructif, nous revenons sur l'analyse des mécanismes susceptibles d'expliquer les dynamiques des conflits interpersonnels.

7.2. Les dynamiques des conflits interpersonnels

Nous en venons à nous intéresser aux dynamiques issues des deux blocs de notre modèle conceptuel. Dans cette optique, la troisième question de recherche se présente de la manière suivante :

Les leviers de régulation sont-ils identiques eu égard à la nature du conflit interpersonnel en présence ?

L'analyse inter cas nous a permis d'identifier deux mécanismes (mécanismes de régulation du conflit interpersonnel et mécanismes de l'approche configurationnelle) mettant en évidence les dynamiques des conflits interpersonnels. **D'une part**, nous présentons les mécanismes de

régulation du conflit interpersonnel. Ils permettent de mettre en évidence les leviers de régulation et la typologie du conflit interpersonnel. **D'autre part**, nous avons les mécanismes de l'approche configurationnelle. Ils permettent de mettre en évidence la dimension qui représente un point d'entrée sur chaque type générique de conflit interpersonnel et les diverses interactions entre le conflit interpersonnel, le levier de régulation et le contexte.

7.2.1. Les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel : leviers de régulation et typologie du conflit interpersonnel

La littérature identifie plusieurs mécanismes de régulation des conflits interpersonnels (Jehn, 1997 ; Reynaud, 1999 ; Weingart et Jehn, 2009). Cependant, elle ne fournit pas d'enseignement sur la typologie du conflit interpersonnel eu égard au levier de régulation utilisé (Reynaud, 1999). L'analyse inter-cas révèle que les leviers de régulation peuvent différer par rapport à la typologie du conflit interpersonnel.

- ***La typologie du conflit interpersonnel***

Trois types de conflits interpersonnels ont été identifiés : le conflit relationnel, le conflit de tâche et le conflit de processus (Jehn, 1997). Ces trois types de conflits diffèrent de par leur manifestation et de par leur impact (Jehn et Mannix, 2001). Cependant, la littérature ne nous permet pas d'appréhender les leviers de régulations utilisés par rapport à la typologie du conflit interpersonnel. En effet, il ressort de l'analyse inter cas que le levier de régulation utilisé peut différer par rapport à la typologie du conflit interpersonnel : « *on a invité les gens à écrire mais ça ne marche pas tout le temps. Il y a beaucoup d'outils mais on ne les connaît pas. C'est pour cela que l'on compte sur vous pour nous aider sur la réelle connaissance des outils à utiliser »* (HANDI-IMEM-EE-7). Ainsi, nous avons pu constater dans l'analyse des trois cas que la typologie du conflit interpersonnel (relationnel, tâche et processus) influe fortement sur le levier de régulation utilisé. Comme nous le rappelle un acteur dans le cas des restos du cœur : « *on privilégie toujours la discussion dans ce type de conflit* » (AAI-RDC-BEN-1).

Sur chaque type de conflit interpersonnel, il y a un levier de régulation dominant. L'analyse inter cas montre qu'il faut tenir compte d'une dimension processuelle et s'interroger sur la nature des leviers de régulation par rapport au type de conflit interpersonnel.

- ***Le levier de régulation utilisé***

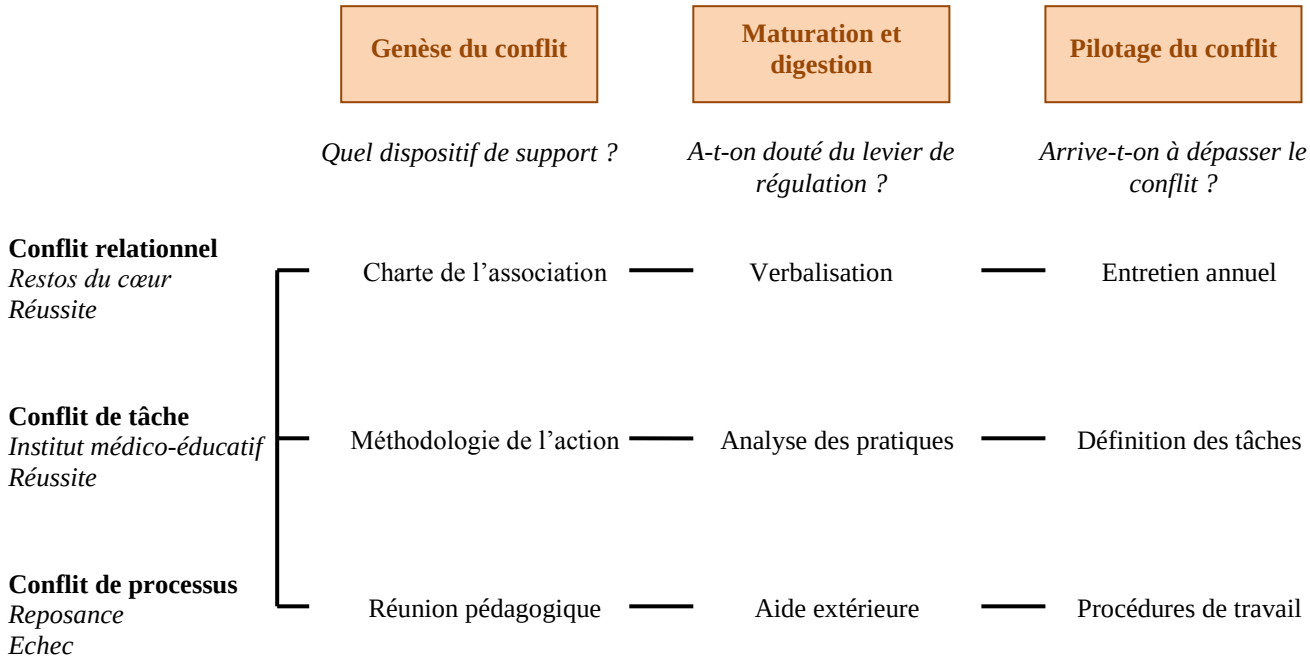
La littérature a mis en évidence deux formes de régulation : la régulation autonome et la régulation de contrôle (Reynaud, 1999). Nous avons discuté précédemment de la fréquence de la régulation conjointe lors de la détermination des conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur. Cependant, la théorie de la régulation ne permet pas d'appréhender cette dimension processuelle des leviers de régulation. Cette dimension processuelle permet d'éclairer et d'agencer dans une perspective temporelle les leviers de régulation par rapport aux différents stades d'un conflit interpersonnel (Bareil et Savoie, 2010). Le tableau 47 présente les leviers de régulation utilisés pour chaque type de conflit interpersonnel. Il met en évidence deux cas de réussite (les Restos du cœur et l'IME Malécot) et un cas d'échec (la Reposance)

Tableau 47 : Choix des leviers de régulation par type de conflit interpersonnel

	Conflit relationnel *Emotion et incompatibilités interpersonnelles* **Restos du cœur (réussite)**	**Conflit de tâche** *Différence d'opinions et façon d'accomplir la tâche* **IME Malécot (réussite)**	**Conflit de processus** *Type et degré de responsabilité des membres* **Reposance (échec)**
Genèse du conflit interpersonnel *« Quel dispositif de support utilisé ? »*	**Charte de l'association** *« on privilégie la discussion. On a tendance à rappeler la charte de l'association »* (AAI-RDC-BEN-10)	**Méthodologie d'action** *« Beaucoup de temps passé à l'évocation de la pratique et à l'omission de solutions tangibles »* (HANDI-IMEM-EM-1)	**Réunion pédagogique** *« Elle permet de se recentrer sur des préoccupations transversales et techniques* (GER-REP-EM-2)
Phase de digestion et de maturation *« A-t-on douté du levier de régulation ? »*	**Verbalisation** *« Quand on a tout épuisé, on ne peut plus faire grande chose »* (AAI-RDC-BEN-1)	**Analyse des pratiques** *« c'est important d'avoir le temps d'expression des parties prenantes en temps de régulation car les premières solutions ne peuvent pas marcher au premier coup »* (HANDI-IMEM-EE-5)	**Aides extérieure** *« Il s'agit d'aider les acteurs à gagner en maturité sur l'expression et la régulation de ce qui pose problème »* (GER-REP-DIR-6)
Pilotage du conflit interpersonnel *Arrive-t-on dépasser le stade du conflit ?*	**Entretien annuel** *« Il nous a fallu mettre en place un outil de médiation comme l'entretien annuel »* *(AAI-RDC-BEN-1)*	**Définition des rôles** *« C'est un outil pratique pour revenir sur les rôles mal balisés. Ça m'a permis d'apporter un éclairage mais aussi de faire un travail sur l'implication des uns et des autres »* (HANDI-IMEM-CS-1)	**Procédures de travail** *« Je croyais qu'elle pouvait les aider à définir des procédures de travail »* (GER-REP-DIR-1).

La figure 11 permet de modéliser les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel. Il met en évidence la dimension processuelle et le rôle des leviers de régulation.

Figure 11 : Leviers de régulations par rapport à la nature du conflit interpersonnel



7.2.2. Les mécanismes de l'approche configurationnelle : point d'entrée et interactions multiples

Peu abordé empiriquement par la littérature (Pichault et Nizet, 2000), les mécanismes de l'approche configurationnelle permettent de mettre en évidence les interrelations multiples entre le conflit interpersonnel, les leviers de régulation et le contexte (Pichault, 2005). La littérature ne prend pas en compte ces interactions (Jehn et Bendersky, 2003 ; De Dreu et Gelfand, 2008). Nous mettons en évidence l'interaction entre les trois dimensions. Nous revenons sur l'interaction entre ces trois dimensions pour en proposer une modélisation.

La littérature a mis en évidence trois formes de conflits interpersonnels : le conflit relationnel, le conflit de tâche et le conflit de processus (Jehn et Bendersky, 2003 ; Jehn, 2005). Notre recherche montre, à l'instar de Pichault (2005) que le levier de régulation utilisé peut conditionner l'issue du conflit : « *il a permis à l'association d'avoir une identité collective, de travailler sur la posture (attitude) et le processus (travail d'équipe)* » (AAI-RDC-DIR-1) et

que d'un secteur à un autre, nous n'avons pas la même configuration : « *C'est important d'avoir ce temps d'expressions des parties prenantes* » (HANDI-IMEM-EE-5). L'analyse inter-cas nous montre que sur chaque type de conflits interpersonnel, il y a une dimension.

Le cas des restos du cœur montre le rôle dominant du conflit relationnel dans la structuration d'identité. Il permet aux parties prenantes de réaffirmer leur identité à la fois individuelle et aussi collective (Sainsaulieu, 1993). Ce qui n'est pas le cas du conflit de tâche. L'analyse inter cas met en évidence plusieurs injonctions paradoxales telles que, la qualité de la prise en charge et des soins, et la contrainte budgétaire de plus en plus aigue. Ces différentes injonctions paradoxales se traduisent par une perte de repères. Le cas de l'IME Malécot montre que les parties prenantes arrivent à trouver du sens dans le conflit de tâche : « *il a permis d'échanger sur les relations, d'effectuer un positionnement institutionnel de chaque équipe et de mettre sur pied des systèmes de délégation. Il a donné du sens à notre travail surtout aux deux équipes* » (HANDI-IMEM-CS-2). C'est dans l'action que les parties prenantes vont trouver du sens et pas l'inverse. L'action précède l'expression des préférences (Weick, 1995).

L'analyse inter cas met en évidence des blocages à l'apprentissage (Grimand, 2007). L'appel d'une intervenante en témoigne : « *j'ai organisé un travail d'émergence et de formalisation des projets et des options de chaque équipe et d'envisager leur intégration dans un véritable projet d'établissement. Et je suis aperçu que le facteur le plus déterminant est le manque de connaissance réciproque des objectifs poursuivis et des modes de fonctionnement de chaque équipe* » (GER-REP-DIR-1). Chaque partie prenante essaie de se protéger en voulant apparaitre comme quelqu'un de rationnel (Argyris et Schön, 2002).

L'interaction entre le conflit interpersonnel et le contexte peut conduire à une rupture avec le passé et une remise en cause des pratiques. L'analyse inter cas montre que le conflit interpersonnel constitue la différence entre l'apprentissage cognitif et l'apprentissage comportemental. C'est à dire que le conflit interpersonnel peut éventuellement changer les modes de raisonnement, les modes de représentation de l'environnement, de la structure sans pour autant toucher le comportement : « *il a permis de changer de méthodes, de fixer de nouveaux cadres de travail et de réfléchir sur le fonctionnel* » (HANDI-IMEM-CS-3).

Les mécanismes de l'approche configurationnelle semblent se structurer autour de ces interrelations :

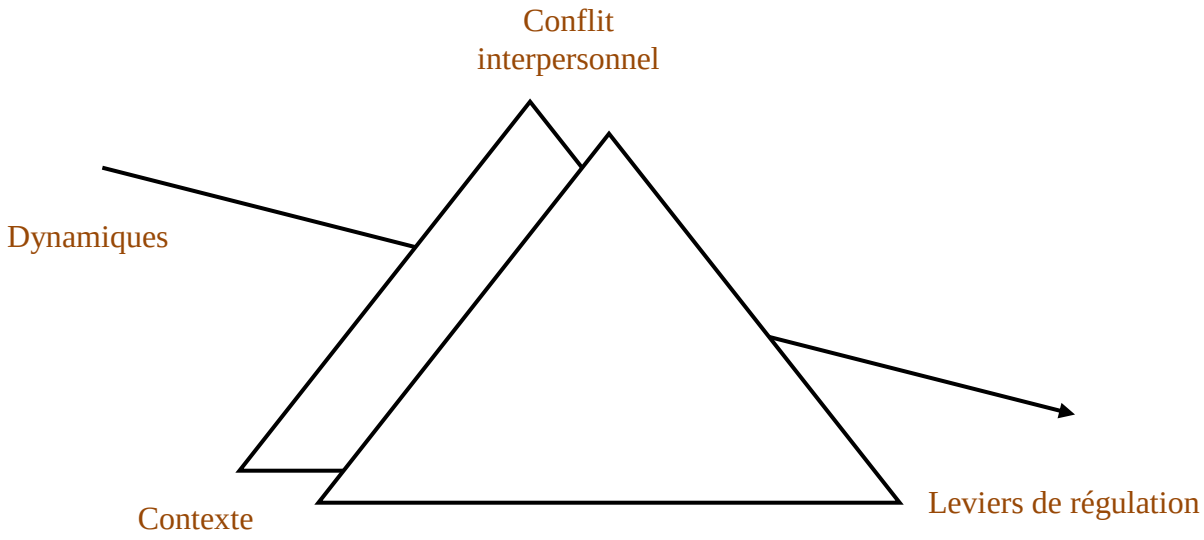
⇒ Conflit relationnel/contexte/identité (Restos du cœur) (Sainsaulieu, 1977).

⇒ Contexte/conflit de tâche/sens (Reposance) (Weick, 1995)

⇒ Levier de régulation/conflit de processus/apprentissage (IMEM Malécot) (Argyris et Schön, 2002)

La figure 12 permet de modéliser les mécanismes de l'approche configurationnelle.

Figure 12 : Mécanismes de l'approche configurationnelle

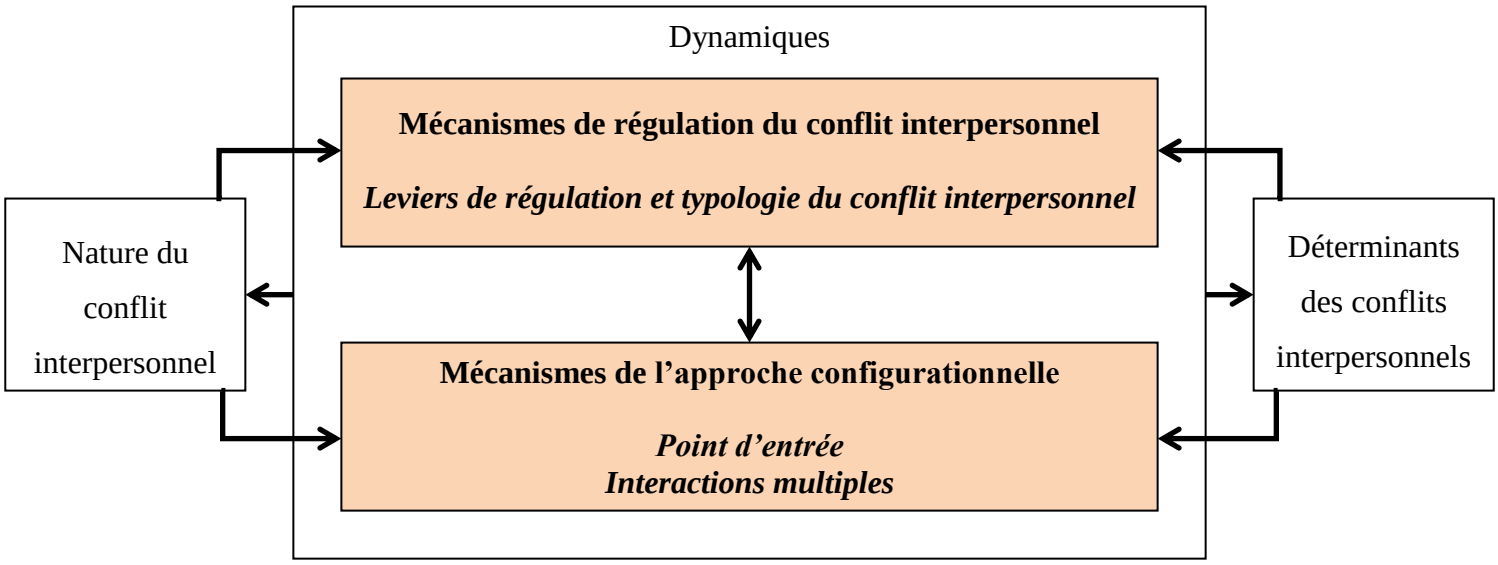


Retour sur la troisième question de recherche

L'analyse inter cas permet de répondre à notre troisième question de recherche et de revoir le modèle conceptuel issu de la littérature. Nos résultats empiriques ont permis d'enrichir le modèle conceptuel initial. Nous voulions, à travers la troisième question de recherche mettre en évidence les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel. D'une part, nous avons mis en évidence le levier de régulation utilisé pour chaque typologie de conflit interpersonnel et l'agencement temporel des leviers de régulation. D'autre part, nous avons identifié les mécanismes de l'approche configurationnelle. Ils ont permis de mettre en évidence plusieurs

dynamiques par l'interaction du conflit interpersonnel, des leviers de régulation et des facteurs contextuels. L'interaction entre ces deux mécanismes de régulation conduit aux dynamiques des conflits interpersonnels. Ainsi, nous avons enrichi notre modèle conceptuel en mettant en évidence l'interaction entre les deux mécanismes (régulation et approche configurationnelle). La figure 13 présente l'interaction entre les deux mécanismes. Elle relève de l'analyse empirique.

Figure 13 : Dynamiques des conflits interpersonnels



Conclusion du chapitre 7

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence l'analyse transversale de nos résultats permettant de mieux comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels. Nous avons relevé les points suivants.

En premier lieu, les réponses apportées à la première question de recherche ont permis de comprendre les conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur. Nous avons souligné la complémentarité entre les trois niveaux d'analyse (modérateurs, instrumentalisation et nature de la régulation), contribué à mieux définir les parties prenantes lors des conflits interpersonnels et mis en évidence l'influence des facteurs contextuels.

En deuxième lieu, les réponses apportées à la deuxième question de recherche ont permis d'identifier les leviers de régulation d'un conflit constructif. Nous avons veillé à un agencement des leviers de régulation pour chaque phase du conflit interpersonnel. Par ailleurs, nous avons fait un retour sur la théorie afin d'améliorer la définition d'un conflit constructif.

En troisième lieu, l'analyse des dynamiques des conflits interpersonnels s'est révélée riche. Elle nous a permis d'une part d'enrichir notre modèle conceptuel, et d'autre part de mettre en évidence l'interaction entre les mécanismes de régulation et les mécanismes de l'approche configurationnelle pour mieux appréhender les dynamiques des conflits interpersonnels.

Synthèse partie 3

La troisième partie de la thèse nous a permis de confronter nos construits théoriques aux données empiriques. Dans un premier temps, nous avons présenté le périmètre d'analyse empirique en mettant en évidence pour chaque cas (Restos du cœur, Reposance et IMEM Malécot) un type de conflit interpersonnel (relationnel, tâche et processus) et les dimensions saillantes de notre modèle conceptuel (nature du conflit interpersonnel, déterminants des conflits interpersonnels, les parties prenantes et les facteurs contextuels).

Dans un second temps, nous avons présenté les résultats de la recherche. Tour d'abord, nous avons mis en évidence les conditions d'identification d'un conflit interpersonnel constructif ou destructeur. Nous avons noté l'interaction entre une distance différenciatrice (divergence d'intérêts et de points de vue) et une dimension émotionnelle (présence de l'affect) conduisant à une régulation conjointe (absence de dispositif pour résoudre le conflit interpersonnel, aisance où le conflit interpersonnel est envisagé comme un mode de fonctionnement et temps d'expression de parties prenantes mettant en évidence les question concrètes qu'elles se posent, leur préoccupation et les ressources dont elles disposent). Ensuite, nous avons identifié les leviers de régulation d'un conflit constructif. Cette deuxième question nous a permis de mieux définir un conflit constructif. Le conflit constructif est un processus où les parties prenantes disposent d'une légitimité (maitrise des règles de fonctionnement et expertise technique) et arrivent à médiatiser les relations interpersonnelles par l'aide de dispositifs de support ou à les instrumentaliser par des outils de gestion. Enfin, nous avons en évidence les dynamiques des conflits interpersonnels à travers l'interaction entre la nature et els déterminants des conflits interpersonnels. Cette interaction se manifeste par deux mécanismes : des mécanismes de régulation du conflit interpersonnel (levier de régulation utilisé pour chaque type de conflit interpersonnel) et des mécanismes de l'approche configurationnelle (dimension sur chaque type générique de conflit interpersonnel et interactions multiples entre le conflit interpersonnel, le levier de régulation et le contexte).

La conclusion générale de ce travail doctoral permet de revenir sur les principaux apports et les limites de la recherche et les perspectives de recherche.

Conclusion Générale

« Nous aimons souvent que les choses paraissent simples, car elles sont alors plus faciles à comprendre que ce qui est complexe »

Pierre Louart (1995: 82)

L'objectif de cette recherche était de comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales et leur pilotage. Nous avons essayé de montrer l'intérêt d'une interaction entre la nature (typologie des conflits interpersonnels et manifestation des conflits interpersonnels) et les déterminants des conflits interpersonnels (dimension binaire et pilotage des conflits interpersonnels). Tout d'abord, la première partie de la thèse a consisté à présenter les organisations sociales et médico-sociales, l'objet de recherche et à mieux définir les champs théoriques consacrés aux conflits interpersonnels. Ensuite, dans une deuxième partie, la méthodologie de la recherche a été précisée. Elle nous a permis de mettre en évidence notre modèle conceptuel et l'accès au terrain. Enfin, dans une troisième partie, nous avons précisé le périmètre d'analyse empirique qui portait sur les Restos du cœur, la Reposance et l'institut médico-éducatif. Elle nous a permis d'opérationnaliser notre grille de lecture et de la confronter au terrain. Les résultats de la recherche concernent à la fois les dynamiques des conflits interpersonnels et leur pilotage. Pour plus de clarté, nous revenons sur les points suivants : la problématique générale et les questions de recherche, les apports de la recherche (théoriques, méthodologiques et managériaux), les limites de la recherche et les perspectives de recherche.

Rappel de la problématique générale et des questions de recherche

Nous avons formulé la problématique de notre recherche de la manière suivante :

Dans les OSMS, quels sont les dynamiques des conflits interpersonnels et les leviers de régulation ?

Par ailleurs, nous avons formulé trois questions de recherche. Les deux premières questions de recherche visaient à mieux comprendre les conditions d'identification d'un conflit interpersonnel constructif ou destructeur et les leviers de régulation d'un conflit constructif. La troisième question de recherche consistait à identifier les leviers de régulation part rapport à la nature du conflit interpersonnel.

Quelles sont les conditions qui font qu'un conflit interpersonnel sera constructif ou destructeur ?

La première question de recherche cherchait à comprendre les conditions qui font qu'un conflit interpersonnel sera constructif ou destructeur. Nous avons montré que le conflit interpersonnel était une affaire d'interrelation entre parties prenantes et est occasionnée par une distance différenciatrice perçue comme une divergence d'intérêts ou de points de vue et peut être amplifié par une dimension émotionnelle symbolisée par l'affect.

L'interaction entre ces deux éléments entraine une imbrication de la régulation autonome et de contrôle conduisant à une régulation conjointe.

Par ailleurs trois dimensions ont apparu dans la régulation conjointe. La première dimension s'est traduite par une absence de dispositif de support pour résoudre le conflit interpersonnel. La deuxième dimension se manifestait par une aisance où le conflit interpersonnel est envisagé comme un mode de fonctionnement. Enfin, la troisième dimension a mis en évidence le temps d'expression des parties prenantes. Notre recherche a montré qu'au fur et à mesure de l'évolution du conflit interpersonnel, il est important de partir du point de vue des parties prenantes, des questions concrètes qu'elles se posent, leurs préoccupations et les ressources dont elles disposaient.

Ainsi, nous avons montré l'interrelation entre ces trois dimensions structurant la régulation conjointe et qui a conduit à un conflit **constructif** ou **destructeur**.

Quels sont les leviers de régulation qui rendent un conflit interpersonnel constructif ?

La deuxième question de recherche s'intéressait aux leviers de régulation qui font qu'un conflit interpersonnel soit constructif ?

La littérature n'a pas précisé les **leviers de régulation** qui conduisaient à un **conflit constructif** ni la prise en compte de **l'évolution du conflit interpersonnel** dans le temps.

Tout d'abord, alors que la littérature insistait sur l'articulation des divergences définissant un conflit constructif, nous avons montré que le conflit constructif était un processus où les parties disposaient d'une légitimité (maitrise des règles de fonctionnement et expertise technique) et arrivaient à médiatiser les relations interpersonnelles par l'aide de dispositifs de support ou à les instrumentaliser par des outils de gestion.

Ensuite nous avons mis en évidence l'approche processuelle d'un conflit interpersonnel à travers sa genèse où l'on a noté des dispositifs particuliers tels que le groupe de travail et l'analyse des pratiques, sa maturation et sa digestion qui sont symbolisées par un retour sur expérience où l'on a noté des routines défensives c'est-à-dire la façon dont chacun essayait de se protéger en voulant apparaitre comme quelqu'un de rationnel et enfin, par son pilotage où l'on a noté l'entretien annuel comme modèle de régulation dominante.

Enfin, l'intérêt de l'agencement des leviers de régulations a permis de mettre en évidence les parties prenantes clés pour chaque phase (Directeur, bénévole, salariés et équipe médicale).

Les leviers de régulation sont-ils identiques eu égard à la nature du conflit interpersonnel en présence ?

Notre recherche a montré que l'interaction entre la nature et les déterminants des conflits interpersonnels se manifestent à travers deux types de mécanismes : **des mécanismes de régulation** du conflit interpersonnel (c'est-à-dire les leviers de régulation utilisés pour chaque type de conflit interpersonnel) et **les mécanismes de l'approche configurationnelle** (d'une part, repérer la dimension qui représentait un point d'entrée sur chaque type générique de conflit interpersonnel et d'autre part, traiter des interactions multiples entre le conflit interpersonnel, le levier de régulation et le contexte.

⇒ **Les mécanismes de régulation des conflits interpersonnels**

Tout d'abord, nous avons mis en évidence les trois types de conflits interpersonnels (conflit relationnel, tâche et processus) avec deux cas de réussite (Restos du cœur et l'institut médico-éducatif Malécot) et un cas d'échec (Reposance). Ensuite, nous avons agencé les leviers de régulation de régulation en s'interrogeant sur le dispositif de support, les étapes dont on a douté dans les leviers de régulation et le levier de régulation dominant permettant ou non de dépasser le conflit interpersonnel. Enfin, les deux cas de réussite (Restos du cœur et l'institut médico-éducatif) montrent qu'on arrive à dépasser le conflit interpersonnel en médiatisant le dispositif de support (charte de l'association pour les restos du cœur et méthodologie d'action pour l'institut médico-éducatif).

⇒ **Les mécanismes de l'approche configurationnelle**

Nous avons mis en évidence les interactions multiples entre le conflit interpersonnel, les leviers de régulation et le contexte. Nous avons montré que sur chaque interaction, il y avait une dimension qui représentait le point d'entrée Nous avons ressorti trois principales interactions. La première portait sur le conflit relationnel, le contexte et l'identité. Cette interaction montrait le rôle dominant du conflit relationnel dans la structuration d'identité. Il a permis aux parties prenantes de réaffirmer leur identité à la fois individuelle et collective.

La deuxième interaction portait sur le contexte, le conflit de tâche et le sens. Nous avons relevé plusieurs injonctions paradoxales au sein des organisations sociales et médico-sociales telles que la prise en charge et des soins, et la contrainte budgétaire de plus en plus aigue. Ces différentes injonctions paradoxales se sont traduites par une perte de repères. C'est dans l'action alors que les parties prenantes allaient trouver du sens et pas l'inverse c'est-à-dire que l'action précédait l'expression de préférences. La troisième interaction portait sur le levier de régulation, le conflit de processus et l'apprentissage. Cette interaction a montré que le levier de régulation utilisé pouvait entrainer des blocages à l'apprentissage. Ainsi, le conflit interpersonnel constituait la différence entre l'apprentissage cognitif et l'apprentissage comportementale. C'est-à-dire que le conflit interpersonnel pouvait changer les modes de raisonnement, les modes de représentation de l'environnement sans pour autant toucher le comportement.

Ces deux mécanismes ont permis de mieux comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels.

Les apports de la recherche

Ils se situent à trois niveaux : les apports théoriques, les apports managériaux et les apports méthodologiques.

- ***Les apports théoriques***

D'un point de vue théorique, notre apport a consisté à effectuer une revue de littérature sur la notion du conflit interpersonnel. La revue de littérature a montré que la plupart des travaux ont cherché à présenter et à caractériser le conflit interpersonnel, traduisant de manière statique les réalités (Pruitt et Carnevale, 1993). Dans le cadre de cette thèse, nous avons considéré le conflit interpersonnel comme un concept dynamique qui est soumis à des phases de digestion, de maturation et de rupture. Dans cette optique, nous avons mis en évidence des théories susceptibles d'expliquer les dynamiques des conflits interpersonnels. Cependant, des limites ont été mises en évidence par rapport à leur nature statique, mais aussi par rapport à la difficile catégorisation des parties prenantes. Ainsi, nous avons appréhendé de manière parallèle les conflits interpersonnels et leurs régulations. Ce qui nous a permis de mieux

cerner les cadres théoriques et de réfléchir sur les dynamiques des conflits interpersonnels. Ce qui implique un dépassement des approches traditionnelles et une prise en compte de la dimension de processus.

L'originalité du cadre théorique de cette thèse est d'une part d'avoir pris le contre-pied de la littérature et de prendre position par rapport au débat : le conflit conduit à quel type de performance. D'autre part, nous avons mobilisé les phases de préoccupation de Bareil et Savoie (2010) en partant du point de vue des parties prenantes et des questions très concrètes qu'elles se posent à chaque étape du conflit interpersonnel.

Le premier résultat de la thèse a été de proposer une conceptualisation des conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur. L'analyse des cas a permis d'avoir une connaissance approfondie et claire des conditions d'identification d'un conflit constructif ou destructeur. Tout d'abord, nous avons identifié deux variables : une distance différenciatrice (divergence d'intérêts et de points de vue) et une dimension émotionnelle (présence de l'affect). Ensuite, nous avons mis en évidence la régulation conjointe qui s'explique par une absence de dispositif pour résoudre le conflit interpersonnel, par une aisance où le conflit interpersonnel est envisagé comme un mode de fonctionnement et par un temps d'expression des parties prenantes mettant en évidence leur préoccupation et leur ressource. Enfin, l'interrelation des différentes composantes de la régulation conjointe nous a permis de mettre en évidence les conditions d'un conflit constructif ou destructeur.

Le deuxième résultat de la thèse a permis d'identifier les moyens de régulation d'un conflit constructif. Nous avons modélisé l'agencement temporel des leviers de régulation lors d'un conflit constructif. Ce qui constitue un apport de cette thèse. L'analyse empirique a permis d'enrichir l'approche processuelle sur trois points : l'existence de dispositifs particuliers (groupe de travail et analyse des pratiques), le retour sur expérience (routines défensives) et l'entretien annuel comme modèle de régulation dominant. Nous avons aussi enrichi la définition d'un conflit constructif qui est un processus où les parties prenantes disposent d'une légitimité (maitrise des règles de fonctionnement ou expertise technique) et arrivent à médiatiser les relations interpersonnelles par des dispositifs de supports ou à les instrumentaliser par des outils de gestion.

Le troisième résultat a permis de mettre en évidence les dynamiques des conflits interpersonnels. L'analyse des cas a permis d'enrichir notre modèle conceptuel en mettant en évidence deux mécanismes : les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel et les mécanismes de l'approche configurationnelle. Les premiers mécanismes de régulation permettent d'appréhender la nature des leviers de régulation eu égard à la nature du conflit interpersonnel en présence. L'analyse des cas a permis de mettre en évidence les différentes phases, les dispositifs de support, le levier de régulation défaillant, les moments de doute quant à l'utilisation d'un levier de régulation et le questionnement par rapport au dépassement du conflit. Les seconds mécanismes de l'approche configurationnelle ont permis de retravailler davantage les interrelations entre le conflit interpersonnel, les leviers de régulation et le contexte. Ce qui constitue un apport pour cette thèse puisque nous montré que pour chaque type de conflit interpersonnel, il y avait une dimension qui jouait le rôle d'entrée. De la même manière, l'analyse empirique met en évidence certaines injonctions paradoxales relatives aux organisations sociales et médico-sociales. Ces injonctions paradoxales peuvent conduire à une rupture avec le passé et une remise en cause des pratiques, traduisant une perte de sens. Enfin, l'analyse empirique a permis de mettre en évidence les dynamiques des conflits à travers l'interaction entre les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel (levier de régulation et typologie du conflit interpersonnel) et les mécanismes de l'approche configurationnelle (typologie du conflit interpersonnel et dynamiques).

- ***Les apports managériaux***

D'un point de vue managérial, nous retenons trois principaux apports pour les acteurs, pour les organisations sociales et médico-sociales et pour les pouvoirs publics.

Pour les acteurs

D'une part, notre travail permet aux acteurs des organisations sociales et médico-sociales d'être en mesure d'agir sur chaque type de conflit interpersonnel (relationnel, tâche et processus), d'utiliser le bon levier de régulation en s'interrogeant sur les dispositifs de supports, à dissiper leur doute sur l'usage de tel ou tel levier de régulation et à trouver le levier de régulation permettant ou non de dépasser le conflit interpersonnel.

D'autre part, nous avons précité l'existence de deux modèles : le modèle valoriel et le modèle objectivant. Notre contribution managériale réside sur le fait que les acteurs peuvent se servir de ces outils (modèle objectivant) pour trouver une issue lors d'un conflit interpersonnel et ne pas croire que la résolution des conflits interpersonnels passe uniquement par les relations interpersonnelles (modèle valoriel). L'analyse empirique nous montre que l'entretien annuel peut devenir un levier de régulation dominant lorsque les dispositifs de supports ne marchent pas.

Pour les organisations sociales et médico-sociales

Le secteur social et médico-social est d'emblée positionné dans des logiques complexes : mission publique, politiques associatives, services destinés aux bénéficiaires et une faible maitrise de l'avenir. Nombre de ces établissements voient leur fonctionnement ponctué par des conflits qui peuvent altérer le climat institutionnel, détériorer le fonctionnement d'équipe, démotiver le personnel, générer un climat délétère et un malaise chronique voire menacer l'existence même de l'institution. La dynamique collective de l'institution risque de s'enrayer par la multiplication de ces conflits interpersonnels qui portent préjudice à la santé de l'individu (souffrance psychologique, maladies psychosomatiques), et la qualité de la prestation à l'usager.

Nous avons vu précédemment que le secteur social et médico-social fait l'objet de spécificités structurelles et culturelles. Tout d'abord, la pluralité des catégories d'acteurs en présence et leur pluridisciplinarité expliquent que des différences de point de vue s'affrontent en permanence. Ensuite, l'impérieuse nécessité d'un travail en équipe est souvent source de conflits entre les personnes. Enfin, la rareté des moyens associée à une obligation de résultat et à une nouvelle logique de performance crée de la tension dans les équipes. Ces éléments montrent la nécessité de mettre en place une véritable ingénierie pour anticiper et résoudre les conflits interpersonnels.

Pour les pouvoir publics

Il est donc primordial de comprendre le contexte psychosociologique et managérial dans lequel s'inscrive le secteur social et médico-social. D'une part, la protection sociale et

l'évolution des systèmes de santé deviennent des préoccupations qu'il s'agisse de positionner son service, de maitriser l'activité au meilleur coût, de lancer des projets, d'animer une équipe pluridisciplinaire, de mobiliser et de former ses personnels, d'assurer un climat positif, ou de définir une organisation et des fonctions voire élaborer une véritable ingénierie au sein de ce secteur miné par des conflits interpersonnels.
D'autre part, l'évolution des systèmes de santé est à la confluence de plusieurs disciplines. Ce qui fait que l'approche voire même la gestion des conflits interpersonnels a été peu développée. Face à une multiplicité de valeurs, de points de vue, de contradictions, la performance des systèmes de santé dépendant avant tout de la capacité à analyser, gérer voire même réguler les conflits. Si l'on ajoute que le secteur social et médico-social possède une très faible maitrise de son avenir, à commencer par son financement et sa croissance, nous conviendrons qu'il est placé dans une situation d'incertitude et de dépendance permanente.

- ***Apports méthodologiques***

Nous pouvons distinguer trois apports méthodologiques : une lecture transversale, les récits de pratiques et l'accès au terrain.

Une lecture transversale

Notre recherche a permis de mettre en évidence une lecture transversale. Nous avons constitué un modèle à partir de la littérature consacrée au conflit interpersonnel. Ce modèle conceptuel qui a constitué le prisme à travers lequel nous avons appréhendé nos données empiriques, nous a permis de mettre en évidence une lecture dynamique des conflits interpersonnel à travers l'interaction entre la nature des conflits interpersonnels et els déterminants des conflits interpersonnels. Notre travail a promu un outil favorisant la comparaison et la duplication à d'autre cas relevant d'autres contextes.

Les récits de pratiques

Les récits de pratiques se révèlent comme étant un matériau extraordinaire pour comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels et leur pilotage. D'une part, notre recherche incite à utiliser les récits de pratiques comme un motif pédagogique. Dans cette optique, les acteurs sont mis en face de leur narration d'un conflit interpersonnel. Ce qui peut permettre par effet

de miroir d'avoir une représentation de la situation. Notre recherche promeut alors les récits de pratiques comme un outil de formation ou de transfert de savoir-faire à la résolution du conflit interpersonnel. Dans la même lignée, l'outil permet de résoudre les limites de la verbalisation.

D'autre part, notre recherche met en évidence une méthodologie qualitative. La plupart des travaux sur le conflit a été effectué avec des études quantitatives. Notre recherche promeut la nécessité de revenir sur le terrain et d'opérer par une méthodologie qualitative pour mieux cerner le sujet.

L'originalité du terrain

Nous avons mis en évidence la rareté des études empiriques au sein des organisations sociales et médico-sociales. Ainsi, l'étude approfondie de trois structures constitue un apport aux futurs chercheurs pour découvrir ce terrain longtemps délaissé par les sciences de gestion.

L'accès au terrain nous a permis de mesurer l'originalité et la pertinence des questionnements autour des organisations sociales et médico-sociales. La rareté des travaux empiriques sur les organisations sociales et médico-sociales peut constituer des entraves pour entrer en contact avec les acteurs. L'arrivée du chercheur peut être sujette à de multiples questionnements de la part des acteurs (Roussel et Wacheux, 2002). Cela s'explique par le fait que le secteur social et médico-social reste encore un terrain émergent et qu'il doit justifier d'une légitimité auprès des pouvoirs publics.

L'accès au terrain permet de relever un autre point relatif à la question du temps. Nous avons été confronté à l'hypothèse de la « zone muette », c'est à dire est ce que les personnes interrogées nous disent-elles réellement ce qu'elles pensent ? (Abric, 2003). Dans cette optique, il est envisageable de laisser du temps à l'acteur au risque de passer à coté de données importantes. Nous avons veillé à toutes ces précautions d'ordre méthodologique depuis la phase exploratoire.

- ***Les limites de la recherche***

Comme le rappelle Girin (1981), on ne peut jamais donner une présentation d'un fait quelconque sans laisser de résidu. Il nous apparait important de prendre du recul et d'apporter des critiques par rapport à notre travail doctoral. Ces limites sont nécessaires pour appréhender les futures recherches. Le tableau 49 résume les limites de la recherche

La nature exploratoire de la recherche

Notre recherche a mis en évidence une logique exploratoire appelant à une certaine vigilance. Les éléments d'ordres empiriques ne doivent pas faire l'objet d'une quelconque logique-hypothético déductive. Dans cette optique, les cas doivent servir de tremplin à des recherches futures.

Limite temporelle

Dans notre recherche, nous avons collecté des données avoisinant les 24 mois. Nous avons pris le soin de trianguler l'ensemble des données collectées. Nous avons effectué une validation interne des cas auprès d'informants clés. Cependant, notre recherche reste limitée dans le temps. Dans cette optique, il paraîtrait nécessaire d'investiguer les cas étudiés dans une période plus longue. Par exemple, il serait pertinent de s'interroger sur le cas de la Reposance : l'échec de l'intervenante permettra-t-il de dépasser le conflit de processus ? Faudra-t-il réfléchir sur les dispositifs de support ?

Limite spatiale

L'ancrage territorial permet de limiter les éventuelles variances et d'apporter de la cohérence. Nous avons construit notre échantillon théorique dans l'optique d'une mise en évidence de la similarité (contexte institutionnel et un territoire identiques, appartenance à un même statut, logiques structurelles et culturelles semblables et logiques d'action) et de la variance (secteur d'activité, parties prenantes, typologie des conflits interpersonnels et leviers de régulation) (Giroux, 2003). Cependant, la validité externe de notre étude a été limitée par l'ancrage des trois cas situés au Mans.

- ***Les perspectives de recherches***

Ce travail doctoral permet d'entrevoir plusieurs pistes de recherches futures. D'une part, une piste de recherche consisterait à une hybridation des leviers de régulation des conflits interpersonnels voire « une logique de professionnalisation auto-limitée » (Codello-Guijarro, 2012). Les organisations sociales et médico-sociales sont amenées parfois à se banaliser par l'adoption de pratiques de gestion classiques dans un phénomène d'isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powel, 1983). Deux tendances majeures peuvent être identifiées dans les organisations sociales et médico-sociales : D'un coté, certaines organisations sociales et médico-sociales résistent au développement d'outils de gestion, au risque de s'éloigner de l'objectif de professionnalisation (Bidet, 2003 ; Laville et Glémain, 2009) ; de l'autre, les organisations sociales et médico-sociales importent des outils de gestion, au risque de banaliser leur propre dispositif de support (Bécheur et Toulouse, 2008).

D'autre part, une autre perspective de recherche consisterait à traiter de la gouvernance au sein des organisations sociales et médico-sociales face à la récurrence des conflits interpersonnels. Les organisations sociales et médico-sociales doivent renoncer au transfert pur et simple des « recettes » provenant de l'univers industriel. Elles doivent concevoir une voie managériale adaptée à leurs secteurs d'activités (Loubat, 2006) permettant d'anticiper la résolution des conflits interpersonnels (Gacoin, 2010).

Bibliographie

A

Abraham J. (1998), « Identité hospitalière, cultures de métiers », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 28, 3-14.

Abraham J., Ndiaye A. (2010), « L'ambivalence des acteurs face au conflit : trois cas issus du secteur sanitaire et social », in *Actes du XXème Congrès AGRH*, Marrakech, Octobre.

Abraham J., Ndiaye A. (2011), « Conflits et performance: le secteur sanitaire et social entre rupture et culture », in *Actes du XXIIème Congrès du réseau des IAE*, Strasbourg, Août-Septembre.

Abric J-C. (2003), « La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales », in Abric J-C, *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Ramonville Saint-Agne.

Abry J-M. (2009), « Le social et le médico-social à l'épreuve de sa déshumanisation », *Connexion*s, 91, 1, 163-174.

Aglietta M. (1976), *Régulations et crises du capitalisme*, Calmann-Lévy.

Alinsky S.D. (1971), *Rules for Radicals. A Practical Primer for realistic Radicals*, New York, Random House.

Allard-Poési F., Maréchal C. G. (2007), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Alter A. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, Éditions La Découverte.

Alter N. (2010), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, l'Harmattan.

Amason A.C. (1996), « Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams », *Academy of Management Journal*, 39, 1,123-148.

Amason A.C., Schweiger D. M. (1994), « Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance », *International Journal of Conflict Management,* 5, 239-253.

Amason A., Thompson K., Hochwarter W., Harrison A. (1995), « Conflict: an Important Dimension in Successful Management Teams », *Organizational Dynamics*, 23, 2, 20-35.

Amason A. C., Sapienza H. (1997), « The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict », *Journal of management*, 23, 496-516.

Anderson J. C., Narus J. A. (1990), « A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships », *The Journal of Marketing*, 54, 1, 42-58.

Anheier H. (2004), *Civil society, measurement, evaluation, policy*, Londres, Earthscan.

Ansoff I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Ed. Hommes et Techniques.

Anzieu D. (1984), *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal,* Dunod.

Ardoino J. (1977), *Education et politique*, Paris, Gauthier-Villars.

Argyris C. (1957), *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*, New York, Harper.

Argyris C. (1967), *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Dorsey Press, Homewood.

Argyris C., Schön D.A. (2002), *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, De Boeck.

Asensio J. (2001), *Essai sur l'oeuvre de George Steiner*, Paris, L'Harmattan.

Avenier M.J. (1989), « *Méthodes de terrain et recherche en management stratégique* », Economies et Sociétés, n°14, p. 199-218.

Avrunin G.S., Coombs C.H. (1988), *The structure of conflict*, Hillsdale, N.J.

B

Bacharach S. B., Lawler E. J. (1981), *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*, Jossey-Bass San Francisco.

Bachmann C. (1992), *Jeunes et banlieues. Intégration et exclusion*, PUL.

Bailey D. B., Paisha S.A. (1992), « Qualities of the Stages of Concern Questionnaire and Implications for Educational Innovations, *Journal of Educational Research*, 85, 4, 226-232.

Baptiste R. (1990), *Rénovation de l'action sociale par le management et le marketing*, Lyon, CREAI Rhône-Alpes.

Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu,* Paris, Presses Universitaires de France.

Bareil C. (1997), « Dynamique des phases de préoccupation et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique », Thèse de doctorat, Université de Montréal.

Bareil C. (1998), « Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition », in *Tome 1, Le changement organisationnel*, de la collection Gestion des paradoxes dans les organisations, Canada, Presses Inter Universitaires.

Bareil C. (2001), « Modèle d'adoption individuelle d'un changement technologique », *Psychologie du travail et des organisations*, 7, 3-4, 223-241.

Bareil C., Savoie A. (2002), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », Jacob R., A. Rondeau A., Luc D. *Transformer l'organisation*, Collection Racines du savoir, Montréal : HEC Montréal.

Bareil C., Ethier K. (2003), *Évolution des phases de préoccupations en contexte* ERP, Presses universitaires de Louvain.

Bareil C., Savoie A. (2003), « Réussir le changement dans le respect des individus », in Foucher R., Savoie A., Brunet L. *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Éditions Nouvelles.

Bareil C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*, Transcontinental

Bareil C., Savoie A. (2010), « Les phases de préoccupation du changement », in Autissier D., Vandangeon I., Vas A., *Conduite du changement, concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Dunod.

Barki H., Hartwick J. (2002), « Conceptualizing the construct of interpersonal conflict », *International Journal of Conflict Management*, 15, 3, 216-244.

Barley S.R. (1990), « Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work », *Organization Science*, 1, 3, 220-247.

Barnard C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.

Bataille F. (1999), « Compétence collective et management des équipes opérationnelles – une étude longitudinale de Philips Consumer Communications », Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion, IAE de Caen, 18 novembre 1999.

Baumart P., Ibert J. (2007), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart R.A et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Brabet J. (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », in *Recherche et Applications en Marketing*, 3,1, 88, 75-89.

Bauduret F.J., Marcel J. (2002), *Rénover l'action sociale et médico-sociale, Histoires d'une refondation*, Paris, Dunod.

Bauduret J-F., Jaeger M. (2005), *Rénover l'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.

Baumart P., Ibert J. (2007), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart R.A et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Beaud S., Weber F. (1997), *Guide de l'enquête de terrain*, paris, Editions la découverte.

Beaulieu S., Pasquero J. (2002), « Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negociated order perspective », in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (Ed.), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, Ed. Greenleaf, Sheffield.

Béji-Bécheur A., Diaz Pedregal V., Ozcaglar-Toulouse N. (2008), « Fair trade-just how « fair » are the exchanges? Journal *of Macromarketing*, 28, 1, 44-62.

Benghozi P. J. (1990), « La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention », *Economies et Sociétés*, 15, 195-209.

Beroud S., Mouriaux R., Vakaloulis M. (1998), *Le mouvement social en France. Essai de sociologie politique*, Paris, La Dispute.

Beynier D. (2006), « Les métiers de l'intervention sociale. Un champ de plus en plus difficile à délimiter », *Informations sociales*, 133, 5, 38-45.

Bidet E. (2003), « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, 21, 162-178.

Blake R.R., Mouton J.S. (1964), *The managerial grid*, Houston, TX: Gulf Publishing.

Blake R. R., Shepard H. A., Mouton J. S. (1964), *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gulf Publishing Company.

Blake R.B., Mouton J.S. (1984), *Solving costly organizational conflicts*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Blanchard K. (1992), « The Seven Dynamics of Change », *Executive Excellence*, 9, 6, 5-6.

Blanchet A., Ghiglione R., Massonnat J., Trognon A. (1985), *Les techniques d'enquête en sciences sociales : observer, interviewer, questionner*, Paris, Bordas.

Blau P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York :Wiley.

Block M. (1856), *Dictionnaire de l'administration française*, Berger-Levrault.

Boffo C., Bareil C. (2001), « Évolution des préoccupations des utilisateurs en contexte SGI/ERP : Résultats préliminaires d'une étude qualitative et diachronique », *Cahier de recherche du CETO, Centre d'Étude en Transformation des Organisations*, 1, 5, Montréal.

Bolman L.G., Deal T.E. (1985), *Modern approaches to understanding and managing organizations*, San Francisco, Jossey-Bass

Bomers G. B., Peterson R. B. (1982), *Conflict management and industrial relations*, Kluwer-Nijhoff Pub.

Bonneveux E. (2010), « L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université François Rabelais de Tours.

Bournois F., Chanut V. (2010), *Les organisations ont leurs raisons que la raison n'ignore pas. La rationalité managériale en recherches - Mélanges en l'honneur de Jacques Rojot*, Eska.

Bouthoul G. (1990), *Traité de polémologie*, Paris, Payot.

Bouyoud F. (2010), « Les référentiels de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

Boyer R. (1986), *La Théorie de la régulation: une analyse critique*, la Découverte.

Brabet J. (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative », in *Recherches et Application en Marketing*, 3, 1/88, 75-89.

Brenner S., Cochran P. (1991), « The stake-holder theory of the firm: implications for business and society theory and research », *IABS Proceedings*, 449-67.

Brillet F., Hulin A. (2010), « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines: la question de la complémentarité entre prévision et prospective C, *Management & Avenir*, 36, 6, 245-262.

Brockner J., Shaw M.C., Rubin J.Z. (1979), « Factors Affecting Withdrawal from an Escalating Conflict: Quitting Before It's Too Late », *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 492-503.

Brown, L. D. (1983), *Managing conflict at organizational interfaces*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Bruyère C. (2009), « Les réseaux de santé français. De la compréhension d'une nouvelle forme organisationnelle des soins à la construction d'un modèle de management paradoxal », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, Aix Marseille II.

Bruyère, C. (2004), « Les réseaux médico-sociaux : quels sont les leviers de la coordination des connaissances ? », Mémoire de DEA en Sciences de Gestion « Logistique et Organisations », CRET LOG, sous la direction du Professeur Nathalie Fabbe-Costes.

Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Educational Books Ltd: London.

Burgess R.G. (1984), *In the field*, London, George Allen et Unwin.

Burns T. (1954), « The direction of activity and communication in a departmental executive group », *Human Relations*, 7, 73-97.

Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistok.

Byrnes J.F. (1986), *Managing and resolving conflict*, New York, American Management Association.

C

Calhoun J. B. (1962), *Population density and social pathology*, Scientific American, 206, 2, 139-148.

Campan R. (2002), *L'éthologie. Approche systémique du comportement*, De Boeck

Carroll A. B. (1989), *Business and Society*, South-Western Publishing, Cincinnati.

Carroll A.B., Näsi J. (1997), « Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics: A European Review*, 6, 1, 46-51.

Carroll A.B., Buchholtz A. K. (2000), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, 5th Ed., Cincinnati, Ohio.

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Chabault D. (2009), « Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisation : une application aux pôles de compétitivité », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université François Rabelais de Tours.

Chanut V., Chavas H. (2008), « Eduquer à la GRH dans les organisations publiques : un processus tiré par la demande ou par les connaissances ? », *Revue Politiques et Management public*, 26, 2, 169-197.

Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait N. (2011), « De l'émergence à la reconnaissance du travail et des travailleurs : étude du cas de pratiques RH dans une SCOP », in *Actes du XXIIème congrès de l'AGRH*, Marrakech.

Charreire Petit S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, E-thèque.

Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. Charreaux, *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Paris, Economica.

Charreaux G., Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, 1, 2, 57-88.

Charreire Petit S. (1995), « L'apprentissage organisationnel, proposition d'un modèle : le cas d'une innovation managériale », Thèse de doctorat Université Paris Dauphine.

Charreire S., Durieux F. (2007), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in, R.A. Thiétart et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Chauvière M. (2004), *Le travail social dans l'action publique. Sociologie d'une qualification controversée*, Paris, Dunod.

Chauvière M. (2008), « Une administration pour l'action sociale. De l'émancipation au dépérissement », *Qui gouverne le social*, 45-72.

Chavroche P. (1996), *Equipes éducatives et soignantes en Maison d'accueil spécialisée*, Matrice.

Chédotel F. (2000), « La relève d'une équipe opérationnelle. Eléments de management d'une compétence collective », *Gestion 2000*, 5, 117-132.

Chédotel F. (2003), La diversité, une arme à double tranchant. Comment gérer les conflits d'une équipe projet ?, in *Actes du 14ème Congrès de l'AGRH*, Grenoble.

Chédotel F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe: de l'identification à la coopération », *M@ n@ gement*, *7*(3), 161-193.

Chua W.F (1986), « Radical development in accounting thought », *The Accounting Review*, 61, 4, 601-632.

Clarkson M. B. (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.

Clegg S.T. (1989), « Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations », *Organization Studies*, 10, 1, 97-115.

Clegg S.T. (1990), « *Organization theory and class analysis: New approaches and new issues* », Berlin Walter de Gruyter.

Codello-Guijarro P. (2012), *Professionnalisation dans le monde associatif, Comment donner une place à toutes les parties-prenantes de l'association ?*, Editions Universitaires Européennes.

Coser L.A. (1956), *Les fonctions du conflit social*, PUF, Paris.

Cosier R., Rose G. (1977), « Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance », *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378-391.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

Crozier M. (1963), *Le monde des employés de bureau*, Editions du Seuil.

Crozier M. (1963), *Le Phénomène bureaucratique: Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Éditions du Seuil.

Cusin J. (2008), « Survie en milieu hostile: l'étude qualitative de sujets sensible en management », in *Actes de la XVIIIème Conférence AIMS*, Nice, 28-31 Mai.

D

Darnon C., Quiamzade A., Mugny G., Butera F. (2008), « Conflits et apprentissage. Régulation des conflits sociocognitifs et apprentissage », *Revue Française de Pédagogie, 163*, 105-125.

David A. (2003), « Etudes de cas et généralisation scientifique en science de gestion », *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.

Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Reading, MA, Addison-Wesley.

Demers C. (2003), L'entretien, In Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.

De Dreu C.K., Bendersky C. (2005), « Organizational Influences on Disputants », In Moffitt M., Bordone R. *Handbook of Dispute Resolution,* Eds: *233-243.*

De Dreu C., Beersma B. (2005), « Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance », *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14, 2, 105-117.

De Dreu C. K., Gelfand M. J. (2008), « Conflict in the workplace », *in* De Dreu C K., Gelfand M. J. Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, New York, NY: Erlbaum, 3-54.

De la Rochefordière Y. (1990), *Du conflit au dialogue, tous gagnants*, Paris, Ed. d'Organisation.

Derr C.B. (1978), « Managing organizational conflict: Collaboration, bargaining, power approaches », *California Management Review*, 21, 76-83.

Deutsch M. (1969), « Conflicts: Productive and Destructive », *Journal of Social issues*, 25, 1, 7-42.

Deutsch M. (1977), *The resolution of conflict: constructive and destructive process*, New Haven, CT, Yale University Press.

Deutsch M. (1990), « Sixty years of conflict », *International Journal of Conflict Management*, 1, 3, 237-263.

Dewey J. (1922), *Human nature and conduct: An Introduction to Social Psychology*, Carlton house.

De Saint-Exupéry A. (2010), *Terre des hommes*, Editions Gallimard.

De Terssac G. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud Jean Daniel. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

Dickson, D. (1974), *Alternative technology and the politics of technical change*, London, Fontana.

DiMaggio P. J., Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Diné S. (2007), « Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : Dynamique interactionnelle et modes de résolution », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cézanne – Aix-Marseille III.

Diné S. (2008), Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : l'apport de l'école de Palo Alto,

Dion G. (1986), *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'université Laval.

Dobiecki B. (1998), *Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui: valoriser les ressources humaines*. ESF.

Dodd E. M. (1932), « For Whom are Corporate Managers Trustees? », *Harvard Law Review*, 45, 7, 1145-1163.

Donaldson T., Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation: concepts, evidences and implications », *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.

Donzelot J. (1994), *L'invention du social, Essai sur le déclin des passions politiques*, Paris, Seuil.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (2003), « Validité et fiabilité de la recherché », in Thiétart R.-A. et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, New York, Harper and Row.

Dubar C. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud*, La découverte.

Dubar C., Tripier P. (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.

Durkheim E. (2004), *De la division du travail social*, Paris, Puf.

Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), « Developing buyer-seller relationships », *The Journal of marketing*, 51, 2, 11-27.

Dyer W.G., Wilkins A.L. (1991), « Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt », *Academy of management Review*, 16, 3, 613-619.

E

Eckert A.J., Rinehart M L. (2005), « Constructive conflict outcomes: conceptualization, measurement and initial validity », *Marketing Management Journal*, 15, 2, 144-157.

Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L., Bourgeois L.J. (1989), « How Management Teams Can Have A Good Fight. The absence of Conflict is not harmony, it's Apathy », *Harvard Business review*, July-august, 77-85.

Eisenhardt K. M. (1989), « Building theories from case study research », Academy of *Management Review, 14, 4, 532-550.*

Emery F. E. Trist E.L. (1960), *« Socio-technical Systems », In* Management Sciences Models and Techniques, *London.*

Ensley M. D., Hmieleski K. A. (2005), **«** A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university - based and independent start – ups **»**, *Research Policy*, 34 , 1091–1105 .

Etzioni A. (1961), A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates, *Free Press of Glencoe (New York).*

Evan W. M. et R. E. Freeman (1993), « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism », In Beauchamp T. et Bowie N. (Ed.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Ezzerouali A. (2009), « La hiérarchisation des attentes des parties prenantes : le cas d'une unité de soins Alzheimer (EHPAD) », in *Actes de la XVIIIème Conférence AIMS*, Grenoble, Juin.

F

Falcoz C., Bécuwe A. (2007); « Le Management dans les organisations publiques : Mode ou nécessité ? Le cas d'un organisme d'action sociale », in *Actes du 18ème Congrès de l'AGRH*, 18-22 septembre, Fribourg.

Fayol H. (1970), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.

Ferreol G., Deubel P. (1993), *Méthodologie des sciences sociales*, Paris, Armand Collin.

Festinger L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, CA: Stanford University Press.

Filley A.C. (1975), *Interpersonal conflict resolution*, Scott, Foresman.

Fisher R., Ury W., Patton B. (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving*, Houghton Mifflin.

Fisher R., Ury W. (1981), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving*, Penguin Books, New York, USA.

Fink C. F. (1968), « Some conceptual difficulties in the theory of social conflict », *Journal of Conflict Resolution*, 12, 412-460

Follet M. (1924), *Creative Experience*, Longmans, New York: Green & Co

Folberg J., Taylor A. (1984), « Mediation: A comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation », *Family Court Review*, 22, 2, 95-102.

Folger P., Poole M.S. (1984), « Coding social interaction », *Progress in communication sciences*, 4, 115-161.

Foucault M. (1989), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.

Foucher F., Thomas K. (1976), « Conflict and Conflict Management », In: Dunnette, M. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, New York.

Foucher F., Thomas K. (1991), *La gestion des conflits*, In Tessier R., Tellier Y., *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Presses de l'Université du Québec.

Freeman R. E., Reed D. L. (1983), « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, 25, 3, 88-106.

Freeman R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Freund J. (1983), *Sociologie du conflit*, Paris, Puf.
Freud S. (1927), *The Ego and the Id*, London

Frooman J. (1999), « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, 24, 2, 191-205.

Fuller F.F. (1967, 1969), « Concerns of Teachers: A Developmental Conceptualization », *American Educational Research Journal*, 6, 2, 1969, 207-227.

Fuller F.F. (1969), *Teacher education and the psychology of behavior change: A conceptualization of the process of affective change of preservice teachers*, Austin, The University of Texas at Austin, Research and Development Center for Teacher Education.

G

Gacoin D. (2002, 2004), *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*, Paris, Dunod.

Gacoin D. (2010), *Conduire des projets en action sociale*, Paris, Dunod.

Galtung J. (1996), *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilisation*, Oslo, Prio.

Gélinier O. (1991), *L'éthique des affaires, halte à la dérive*, Seuil.

Gendre-Aegerter D. (2008), « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).

Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Paris, Editions Management et Sociétés.

Girin J. (1981), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Economie et Société*, tome XV, 10-11-12, 1871-1889.

Girin J. (1983), *Les situations de gestion*, CGR Ecole Polytechnique.

Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Journées d'Etude sur La Recherche-Action en action et en question,* Ecole Centrale, Paris, 10 mars.

Giroux N. (2003), « La méthode des cas », in Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.

Goffman E. (1967), *Interaction Ritual: Essays in Face-to-face Behavior*, Aldine Publishing Company.

Gombault A. (2005), « La méthode des cas », *in* Roussel P. Wacheux F., *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, De Boeck.

Gond J-P. et Mercier S. (2005), « Les théories de parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Les notes du LIRHE*, 411.

Glaser B. G., Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine.

Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Edition Dalloz.

Greenhalgh L. (1987), « Relationships in Negociations », *Negociation Journal*, 3, 3, 235-243.

Grimand A. (2007), « Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du mangement des compétences », in *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*, Fribourg, Septembre.

Groleau C. (2003), « L'observation », In Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.

Guittet A. (1999), *L'entretien Techniques et Pratiques*, Paris, Armand Colin.

Gulick L., Urwick L. (1937), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, Columbia University.

H

Hall G. E., Hord S.M. (1987), *Change in schools: facilitating the process*, Albany, State University of New York Press.

Hartwick J., Barki H. (2002), « Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict », *Cahier du GRESI*, n°2-04 avril.

Havard C. (2000), « Entreprise, efficacité et règles organisationnelles - Analyse de la cohérence et de la pertinence des règles de deux établissements postaux », Thèse de Sciences Économiques, Université de Rennes II Haute Bretagne.

Havard C., Krohmer C. (2008), « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences », in *Actes du XVIIème congrès de l'AGRH*, novembre, Dakar, Sénégal.

Heider F. (1946), « Attitude and cognitive organization », *Journal of Psychology*, 21, 107-112.

Hill C.W.L., Jones T.M. (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, 29, 2, 131-154.

Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck.

Hoarau C., Laville J.L. (2008), *La Gouvernance des associations*, Paris, Eres.

Horney K. (1945), *Our inner conflicts*, Norton.

Hopper T., Powel A. (1985), « Making Sense Of Research Into the Organizational and Social Aspects of Management Accounting: A Review of Its Underlying Assumptions », *Journal of Management Studies* 22, 5, 429-465.

I

Illich I. (1973), *Tools for Conviviality*, Fontanna/Collins, Glasgow.

J

Jablin F.M., Putman L.L., Roberts K.H., Porter L.W. (1987), *Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspective*, Newbury Park, CA : Sage.

Jaeger M., Bauduret J-F., Dubreuil B., Dumont R., Dumoulin P. (2005), *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.

Janssen O., Van de Vliert E., Veenstra C. (1999), « How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams », *Journal of Management*, 25, 117-142.

Janvier R., Matho Y. (2004, 2005). *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les organisations sociales et médico-légales*, Paris, Dunod.

Janvier R. (2011), *Comprendre la participation des usagers*, Paris, Dunod.

Jawahar I., Mc Laughlin M. (2001), « Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach », *Academy of Management Review*, 26, 3, 397-414.

Jehn K.A., Bendersky C. (2003), « Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship », *Research in organizational behavior* 25, 187-242.

Jehn K.A. (1995), « A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict », *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Jehn K. A., Mannix E A. (2001), « The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance », *Academy of management journal*, 44, 2, 238-251.

Jehn K A., Rupert J. (2008), Group faultlines and team learning: How to benefit from different perspectives. In V. Sessa and M. London (eds), *Continuous Learning in Organizations: Individual, Group, and Organizational Perspectives*, Lawrence Erlbaum Press, 119–148.

Jehn K.A., Weingart L.R. (2009), Manage Intra-Team Conflict Through Collaboration, in E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2nd Edition. Chichester, UK: Wiley, 327-346.

Jehn K.A. (1997), « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational Groups », *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.

Jensen M.C. (2001), « Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *European Financial Management*, 7, 3, 297-317.

Jibaja-Rusth M. (1991), « Measurement Characteristic of the Stages of Concern Questionnaire during Baseline Phases », *Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association*, San Antonio.

Jobert A. (2003), « Quelle régulation pour l'espace territorial ? », in De Terssac Gilbert (dir), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

Jonker J., Foster D. (2002), « Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 187-193.

K

Kabanoff B. (1985), « Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.

Kaës R. (1976), *L'appareil psychique groupale*, Paris, Dunod.

Kahn R., Wolfe D., Quinn R., Snoek J., Rosentbal R. (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley.

Karpik L. (2007), *L'économie des singularités*, París, Gallimard.

Katz D., Kahn R L. (1966), *The social psychology of organizations*, New York, Wiley.

Kelly J. (1970), « Make conflict work for you », *Harvard Business Review*, 48, 103-113.

Ketzbom D.S. (1989), « Managing the Chaos: Conflict among Project Teams », In *Transactions of the American Association of Cost Engineers*, American Association of Cost Engineers, Morgantown.

Kimpston R.D. (1987), « Teacher and principal stage of concern regarding implementation of benchmark testing: a longitudinal study », *Teaching and teacher education*, 3, 3, 205-217.

Kinsey A.C., Martin C.E., Pommeroy W.B. (1948), *Le comportement sexuel de l'homme*, Paris, Editions du Pavois.

Kochan T. A. et Rubinstein S. A. (2000), Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, vol. 11, n° 4, pp. 367-386.

Kolb M.D., Bartunek M.J. (1992), « Hidden Conflict in Organization: Uncovering Behind-the-scenes Disputes, *Sage Publications,* London.

Kolb D. A. (1983), « Problem management: Learning from experience ». In S. Srivastva (Ed.), *The Executive Mind,* San Francisco: Jossey-Bass.

Korda M. (1975), *Power,* New York: Ballantine Books.

Krohmer C. (2005), « Vers le management des compétences collectives : propositions pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie », Thèse de doctorat, Université Grenoble 2.

Krohmer C. (2010), « Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes: l'exemple des réseaux de promotion de la diversité », *Management & Avenir*, 3, 258-274.

Kuralt S.K. (1990), Classroom Collaboration: Implementing Consultation-Based Intervention in Five Multidisciplinary Teams, Annual Convention of the American Psychological Association, Boston, MA.

L

Laforcade M. (1997), « Ebauche d'une démarque qualité dans un département », *Cahiers de l'actif*, n°256-257, septembre-octobre, 17-28.

Laffont J., Tirole J. (1993), *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, MIT Press.

Lallemand L. (1885), *Histoire des enfants abandonnés et délaissés : études sur la protection de l'enfance*, Paris, Picard.

Lapassade G. (1967), *Groupes, organisations et institutions*, Paris, Gauthier-Villars.

Laville J-L., Glémain P. (2009), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer.

Laville V.I. (2000), « La recherche idiographique en management stratégique: une pratique en quête de méthode ? », *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3,3, 73-99.

Lazuech G. (2006), *Contributions à une sociologie des conduites économiques*, Harmattan.

Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and environment*, Harvard University Press.

Lax D.A., Sebenius J.K. (1981), *The Manager as Negociator: bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, New York, The Free Press.

Lee R. (1993), *Doing Research on Sensitive Topics*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Lefèvre P., Bogdan J., Rodriguès B., Villote D. (2006), *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, Paris, Dunod.

Lefèvre P., Mura Y. (2010), *Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.

Lefèvre P. (2011), *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale. Responsabilités et compétences-Environnement et projet-Stratégies et outils*, Paris, Dunod.

Legrand P. (2000), *Le secteur social et médico-social*, Paris, Berger-Levrault.

Lelion H. (1983), « La gestion du personnel : une approche psychosociologique », in Tarrab G. (sous la direction de), *La psychologie organisationnelle au Québec*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Le Play F. (1989), *La Méthode sociale*, Paris, Méridiens Klincksieck.

Liang T. P., Liu C. C., Lin T. M., Lin B. (2007), « Effect of team diversity on software project performance », *Industrial Management and Data Systems*, 107, 636–653.

Lichtenberger Y. (2003), *Régulations et constitution des acteurs sociaux, in Terssac D. la théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud*, La découverte.

Litterer O.F. (1966), *Twin cities metropolitan tax study*, Minneapolis.

Livian Y.-F. (2003), « Jean-Daniel Reynaud : la théorie de la régulation conjointe », In Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.

Lorenz K. (1969), *L'agression. Une histoire naturelle du mal*. Paris, Flammarion.

Louart P. (1991), *Gestion des ressources humaines*. Paris, Eyrolles.

Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Liaisons.

Louart P., Pezet E. (2003), « De l'analyse des relations professionnelles à la théorie de la régulation sociale. Entretien avec Jean-Daniel Reynaud », *Gérer et comprendre*, 73, 4-13.

Loubat J-R. (1999), *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, Paris, Dunod.

Loubat J-R. (2005), *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod.

Loubat J-R. (2006), *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.

Louis M. R. (1977), « How Individuals Conceptualize Conflict: Identification of Steps in the Process and the Role of Personal/Developmental Factors », *Human Relations*, 30, 5, 451-467.

M

Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, l'apprentissage et le bien être*. Toulouse, Octarès.

Maisonrouge J. (1985), *Manager international : 36 ans au cœur d'une multinationale de l'informatique*, Paris, Ed. Robert Laffont.

March J., Simon. (1958), *Organizations*, New York, Wiley-Blackwell.

Marsan C. (2005), *Gérer les conflits: de personnes, de management, d'organisation*. Paris, Dunod.

Martinet A.C. (1984), *Management Stratégique : Organisation et Politique*, Paris, McGraw Hill.

Mayo E. (1933), *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*, New York, Macmillan.

Mendras M. (1996), « Pouvoir et territoire en Russie », *Cultures & Conflits*, 21-22, 103-111.

Mercier S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 5-7 juin.

Merton K.R. (1998), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Armand Colin.

Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2nd ed), Bruxelles, de Boeck.

Miramon J. M. (1996), *Manager le changement: dans l'action sociale*, Éditions École Nationale de la Santé Publique.

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), « Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts », *Academy of Management Review*, 22, 4, 853-886.

Mitroff I. (1983), *Stakeholders of the Organizational Mind: Toward a New View of Organizational Policy Making*, Jossey-Bass, San Francisco.

Montesquieu C. (1758), *De l'esprit des lois.*

Moore C.W. (1987), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Morgan G. (1989), *Creative Organization Theory: A resourcebook.* California: Sage Publications.

Morin E. (1994), *La complexité humaine*, Paris, Flammarion.

Mousli M. (2002), « Mary Parker Follet, Pionnière du Management », *Alternatives économiques, Cahiers du Lips, série Recherche*, 2, 11, 43.

Morgan R. M., Hunt S. D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », *The journal of marketing*, 58, 7, 20-38.

Mucchielli A. (1983), *L'analyse phénoménologique et structurale en sciences humaines*, PUF, Paris.

Mullenbach-Servayre A. (2007), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion,* 223, 109-120.

Musca G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement,* 9, 3, 153-173.

N

Nisbet R.A. (2005), *La tradition sociologique*, PUF.

O

Odiorne G.S. (1965), *Management by objectives*, New York, Pitman

Orts E.W., Strudler A. (2002), « The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, 12, 2, 215-233.

P

Palazzoli M. S. (1984), *Dans les coulisses de l'organisation*, ESF.

Passeron J. C. (1991), *Le Raisonnement sociologique*, Paris, Nathan.

Pinkley R.L. (1990), Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict, Journal Of Applied Psychology, 75, 117-126.

Pinkley R.L., Northcraft G. (1994), « Conflict frames of reference: implications for dispute processes and outcomes », *Academy of Management Journal*, 37, 193-205.

Pelled L. H. (1996), « Demographic diversity, conflict, work group outcomes: An intervening process theory », *Organization Science, 7*, 615–631.

Pelled L.H., Eisenhardt K. M., Xin K.R. (1999), « Exploring the Black Box: an Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance », *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, 1-28

Perret V., Séville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in *management*, R.-A. Thiétart et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Perroux F. (1994), *Pouvoir et économie généralisée*, Presses Universitaires de Grenoble.

Pettigrew A. (1973), *The Politics of Organisational Decision Making*, London, Tavistock.

Pettigrew A. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, 24, 6, 649-670.

Pettigrew A. M. (1989), « Issues of site selection and time on longitudinal research on change », in Cash J. (Ed.), *Qualitative Research Methods*, Boston, Harvard Business School Press.

Pettigrew A. M. (1990), « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, 1, 3, 267-292.

Pfeffer J., Salancik G. R. (1978), *The External Control of Organizations, A Resource Dependance Perspective*, New York, Harper and Ross, New-York.

Pichault F. (2005), « Le changement peut-il être géré? », In Gilbert P., Guérin F., Pigeyre F. *Organisations et comportements. Nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Dunod.

Phillips R. A., Freeman R. E. et Wicks A. C. (2003), « What stakeholder theory is not » *Business Ethics Quarterly*, 13, 4, 479-502.

Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.

Poitras J. (2005), A study of the Emergence of Cooperation in Mediation, Negociation Journal, 21, 2, 281-300.

Pondy L.R. (1967), « Organizational Conflict: Concepts and Models », *Administrative Science Quaterly*, 12,296-320.

Pondy L.R. (1989), *Readings in Managerial Psychology*, The University of Chicago Press.

Post J. E., Preston L. E. et Sachs S. (2002), « Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View », *California Management Review*, 45, 1, fall, 6-28.

Priou J. (2007), *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.

Pruitt D.G., Carnevale P. J. (1993), *Negotiation in social conflict*, Buckingham: Open University Press.

Pujol L. (2010), *Le management du bénévolat*, Paris, Vuibert.

Putnam L.L., Poole M.S. (1987), « Conflict and Negociation », in Jablin F.M., Putnam L.L., Roberts K.H., Porter L.W. (Eds), *Handbook of organizational communication*, Londres, sage Publication, 549-599.

Q

Quinn D.P., Jones T.M. (1995), « An agent morality view of business policy », *Academy of Management Review, 20*, 1, 22-42.

R

Rahim M. A. (1986), « Referent role and styles of handling interpersonal conflict », *The Journal of Social Psychology*, 126, 1, 79-86.

Raiffa H. (1982), *The Art and Science of Negotiations*, Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Mass, USA.

Renzetti C.M., Lee R.M. (1993), *Researching Sensitive Topics*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Reynaud J.D. (1979), « Conflit et régulation conjointe. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, 20, 367-376.

Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A Colin.

Reynaud J.D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, « Travail ».

Reynaud E. (2003), Les règles de l'emploi, In De Terssac Gilbert (dir), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

Reynolds S.J., Schultz F.C., Hekman D.R. (2006), « Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests », *Journal of Business Ethics*, 64, 285-301.

Rhenman E., Stremberg L., Westerlunch G. (1970), Conflict and cooperation in business organisations, New York, Wiley.

Rioux P., Bareil C., Ethier K. (2003), « Évolution des phases de préoccupations en contexte ERP », In G. Karnas, C. Vandenberghe et N. Delobbe (dir.), *Bien-être au travail et transformation des organisations : actes du 12ième congrès de psychologie du travail et des organisations, Belgique*, Presses universitaires de Louvain.

Robbins S.P. (1974), *Managing organizational conflict: a non-traditional approach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Robbins S.P. (1988), *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, NJ: Prentice Hall.

Roethlisberger F., Dickson W. (1947), *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press.

Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, Eska.

Rojot J. (2006), *La négociation*, Paris, Vuibert.

Rollet C. (1993), « Pour une histoire des inspecteurs des affaires sanitaires et sociales », *Revue française des affaires sociales*, 4, 49-63.

Rondeau A. (1990), « La gestion des conflits », In Chanlat J.F. (Ss. Dir), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les presses de l'université Laval, ESKA, 507-527.

Rosanvallon P. (1995), *La Nouvelle Question sociale*, Paris, Seuil.

Rouleau L. (2003), « La méthode biographique », In Giordano Y., *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS.

Rouleau L., Allard-Poesi., Warnier V. (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, 33, 174, 15-24.

Roussel P., Wacheux A. (2002), *Management des ressources humaines. Méthodes e recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.

Rotter J.B. (1980), « Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility », *American Psychologist*, 35, 1, 1-7.

Rouzel J. (2004), *Le travail d'éducateur spécialisé. Ethique et pratique*, Paris, Dunod.

Rowley T. J. (1997), « Moving Beyond Dyadic Ties : A Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, 22, 4, 887-910.

Royer I., Zarlowski P. (2007), « Le design de la recherche », In Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en Management*, 2ème Ed., Ed. Dunod, Paris, pp. 139-168.

Rubin J.Z., Levinger G. (1995), « Levels of analysis: In search of generalizable knowledge », In Bunker B.B., Rubin J.Z. *Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*, San Francisco: Jossey-Bass.

Rubin J.Z., Brown B.R. (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New-York, Academic Press.

Ruble T.L., Cosier R. A. (1982), « A laboratory study of five conflict-handling modes », in Bomers G.B. J., Peterson R.B. (Ss.Dir.), *Conflict management and industrial relations*, Boston, Kluwer-Nijhoff Pub.

Rutherford W.L., Loucks S.F. (1979), « Examination of the Implementation of the Juniro High School's New Approach to Discipline by Longitudinal Analysis of Change in Teachers Stages of Concern and Levels of Use », *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, San Franscisco.

Rutherford W.L. (1977), *An Investigation of How Teachers Concerns Influence Innovation Adoption*, R & D Center for Teacher Education, Texas, Austin.

S

Sainsaulieu R. (1977, 1993). *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*. Les Presses de Sciences Po.

Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.

Savage G. T., Nix T. M., Whitehead C. J., Blair J. D. (1991), « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders », *Academy of Management Executive*, 5, 2, 61-75.

Savoie-Zajc L. (2003), « Les critères de rigueur de la recherche qualitative/interprétative : du discours à la pratique », *Colloque annuel de l'ARQ,* Trois-Rivières, Novembre.

Savoie-Zajc L. (2003), « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? », *Recherches qualitatives, Hors Série*, 5, 99-111.

Séguin F., Chanlat J.F. (1988), *l'analyse des organisations. Tome 1 : Les théories de l'organisation*, Gaëtan Morin, Montréal.

Schelling T.C. (1960), *The Strategy of conflict*, Cambridge, Harvard University Press.

Scouarnec A. (2010), *Management et métier: visions d'experts: mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Éditions EMS.

Schellenberg J.A. (1982), *The science of conflict*, New York, Oxford University Press.

Schweiger D., Sandberg W., Rechner P. (1989), « Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making », *Academy of management Journal*, 32, 745-772.

Selznick P. (1957), *Leadership in administration*, Harper & Row.

Silverman D. (1970), *The Theory of Organizations*, Aldershot, Gower.

Sinclair A. (1992), « The tyranny of a team ideology », *Organization studies*, 13, 4, 611-626.

Simmel G. (1992), *Le conflit*, Paris, Circé.

Sinclair A. (1992), « The Tiranny of a Team Ideology », *Organization Studies*, 13, 4, 611-626.

Sticker H-J. (1997), *Corps infirmes et société*, Paris, Dunod.

Sturdivant F. D. (1979), « Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory *California* », *Management Review*, 22, 1,53-59.

T

Tapia, C. (1980), « Les conflits dans l'entreprise ». In Levy-Leboyer (Ed.). *Le psychologue et l'entreprise*, Paris: Masson.

Taylor F.W. (1911), *The principles of scientific management*, New York, Harper & Brothers.

Thévenet M. (1996), *Créer, gérer contrôler un équipe social ou médico-social*, Paris, ESF.

Thietart R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Thibault J., Kelley H.H. (1959), *the Social Psychology of Groups*. New York, Wiley and Sons.

Thomas K.W., Schmidt W. H. (1976), « A survey of managerial interests with respect to conflict », *Academy of Management Journal*, 19, 2, 315-318.

Thomas K.W., Pondy L.R. (1977), « Toward and Intent Model of Conflict Management among Principal Parties », *Human Relations*, 30, 1089-1102.

Thomas K.W. (1992b), Conflict and negociation process in organizations, In Dunnette M., Hough L. (eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Thomas K.W. (1976), « Conflict and Conflict Management ». In Dunnette, M.D. (dir). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, 889-935.

Thomas K.W., Tymon (1985), « Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interaction », *Journal of Management Systems*, 6, 3, 39-54.

Thompson J. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory,* Business & Economics.

Tjosvold D., Johnson D.W. (1983), *Productive conflict management: perspectives for organization*, New York, Livingston.

Tjosvold, D. (1988), « Putting conflict to work », *Training and Development Journal*, 42, 12, 61-64.

Todd N.I. (1993), *Faculty Concernes as gateways to teacher Competency with Computer technologies*, New Orleans, Louisiana.

U

Urwick L. (1943), « Administration in Theory and Practice », *British Management Review*, 8, 37-59.

V

Van den berg R . (1993), « The Concernes-Based Adoption Model in the Netherlands, Flanders and the United Kingdom: State of the Art and Perspective », *Studies in Educational Evaluation*, 19, 1, 51-63.

Van de Vliert E. (1984), « Conflict prevention and escalation », In Drenth P.J.D., Thierry H.K., Willems P.J., De Wolff C.J. (Ss. Dir.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 1, New York, Wiley, 521-551.

Van de Vliert E., Euwema M., Huismans S. (1995), *Fighting a subordinate o a superior: The case of police sergeants, Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.

Vigour C. (2005), *La comparaison dans les sciences sociales,* Paris, La Découverte.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Wacheux F. (2005), « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », in Roussel P., Wacheux F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck Université.

Wall J.A., Callister R.R. (1995), « Conflict and its management », *Journal of Management*, 21, 515-558.

Walton (1969), *Interpersonal peacemaking: confrontations and third party consultation*, Reading, Mass: Addison-Wesley.

Weber M. (1971), *Économie et Société*, Paris, Plon.

Weick K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Weingart L. R., Jehn K .A. (2009), « Manage Intra-Team Conflict Through Collaboration », In E.A Locke (ed), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2nd Edition. Chichester, UK: Wiley, 327-346.

Weitz B.A., Jap S.D., (1995), « Relationship marketing and distribution channels », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 305–320.

Whiteside C., James R.K. (1986), Utilizing Teachers Concerns to improve Microcomputer Implementation, Conputer in the Schools, 2, 4, 29-41.

Y

Yin R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

Table des matières

Remerciements 10

Sommaire 18

Introduction Générale 21

Première Partie : Les conflits interpersonnels dans les organisations sociales et médico-sociales 36

Introduction de la première partie 36

Chapitre 1. L'approche contextuelle : le secteur social et médico-social 39

Introduction du chapitre 1 40

1.1. Spécificités des organisations sociales et médico-sociales 41

1.1.1. Les notions d'institution ou d'organisation sociale et médico-sociale 41

1.1.2. Les différentes logiques en présence dans des OSMS 42

1.1.3. La pluralité des acteurs et la diversité de leurs valeurs 45

1.2. Le management des organisations sociales et médico-sociales 47

1.2.1. Les fondements historiques des organisations sociales et médico-sociales 47

1.2.2. La prégnance de la culture managériale des organisations sociales et médico-sociales 50

1.2.3. Les ressources humaines au sein des organisations sociales et médico-sociales 52

1.3. Le cadre juridique des organisations sociales et médico-sociales 55

1.3.1. La Loi du 30 juin 1975 relative aux OSMS 56

1.3.2. La loi du 2 janvier 2002 de rénovation l'action sociale et médico-sociale 58

1.3.3. La loi relative à l'hôpital, aux patients, à la santé et aux territoires (HPST) 60

Conclusion du chapitre 1 63

Chapitre 2. L'approche conceptuelle du conflit interpersonnel 65
Introduction du chapitre 2 66

2.1. L'hétérogénéité des approches conceptuelles du conflit 66
2.1.1. Le conflit approché par les autres sciences 66
2.1.2. Le conflit dans la théorie des organisations 68
2.1.3. Typologie de Burrell et Morgan 75

2.2. Délimitation du champ de recherche : le conflit interpersonnel 78
2.2.1. Définition du conflit interpersonnel 78
2.2.2. La nature du conflit interpersonnel 80
2.2.3. Les dynamiques des conflits interpersonnels 82

Conclusion du chapitre 2 89

Chapitre 3. L'approche théorique des dynamiques des conflits interpersonnels 91
Introduction du chapitre 3 92

3.1. La théorie des parties prenantes 92
3.1.1. La théorie des parties prenantes : définitions 92
3.1.2. Les typologies des parties prenantes 95
3.1.3. Les apports et les enseignements pour notre recherche 97

3.2. La théorie de la régulation sociale : une approche interactionnelle et conceptualisée 99
3.2.1. Les origines et les fondements de la théorie de la régulation sociale 99
3.2.2. Les concepts centraux de la théorie de la régulation sociale 101
3.2.3. Les limites de la théorie de la régulation sociale 103

3.3. La théorie des phases de préoccupations 105
3.3.1. Les origines de la théorie des phases de préoccupation 105
3.3.2. Les sept phases de préoccupations 108
3.3.3. Les actions managériales pour accompagner les destinataires du changement 110

Conclusion du chapitre 3 113

Synthèse partie 1 114

Deuxième partie : Méthodologie 117
Introduction de la deuxième partie 117

Chapitre 4. De la problématique à la modélisation 118
Introduction du chapitre 4 119

4.1. La chronologie de la recherche 120
4.1.1. L'objectif de la recherche 120
4.1.2. Le parcours du chercheur 121
4.1.3. La problématique ou les questions de recherche 125
4.1.4. Le positionnement épistémologique 126

4.2. Le modèle conceptuel de la recherche 128
4.2.1. La nature des conflits interpersonnels 128
4.2.2. Les déterminants des conflits interpersonnels 129
4.2.3. Les parties prenantes 130
4.2.4. Les facteurs contextuels 131
Conclusion du chapitre 4 133

Chapitre 5. L'approche empirique 136
Introduction du chapitre 5 137

5.1. La stratégie d'accès au réel 137
5.1.1. Le choix d'une méthodologie qualitative 137
5.1.2. Le design par études de cas 139
5.1.2.1. Les spécificités de l'étude de cas 139
5.1.2.2. Le choix délicat des niveaux d'analyse 141
5.1.3. La sélection des cas 142
5.1.3.1. La présentation du matériau empirique 142
5.1.3.2. La pertinence théorique des cas 145

5.2. La collecte des données 146
5.2.1. Les étapes de la collecte 146
5.2.1.1. La phase exploratoire de l'OSMS 147
5.2.1.2. La phase intensive 152
5.2.1.3. La phase de contrôle et de validation interne 156
5.2.2. Les outils de la collecte des données 158
5.2.2.1. Les récits de pratiques comme source principale de données 159
5.2.2.2. L'observation « flottante » 161
5.2.2.3. Le recueil de données secondaires 164

5.3. Le traitement des données 166
5.3.1. La codification 166
5.3.2. Les différentes étapes de l'analyse 168
5.3.2.1. La rédaction des cas, une forme d'analyse des données 168
5.3.2.2. L'analyse de contenu thématique 169
5.3.2.3. La validité et la fiabilité de la recherche 171

Conclusion du chapitre 5 173

Synthèse partie 2 174

Troisième partie : Etude de cas de dynamiques des conflits interpersonnels 177
Introduction de la troisième partie 177

Chapitre 6. Les organisations sociales et médico-sociales comme périmètre empirique de la recherche 178
Introduction du chapitre 6 179

6.1. Les restos du cœur : le cas d'un conflit relationnel 179
6.1.1. La présentation des restos du cœur et l'origine des conflits bénévoles/salariés 180
6.1.1.1. La genèse de l'association 180
6.1.1.2. L'affrontement de deux logiques 182

6.1.2. L'analyse du conflit interpersonnel 184
6.1.2.1. La manifestation patente du conflit interpersonnel 185
6.1.2.2. Le conflit relationnel entre le bénévole et le salarié 186
6.1.2.3. La dimension binaire du conflit interpersonnel 188
6.1.3. Le pilotage du conflit relationnel 189
6.1.3.1. Les modérateurs des conflits interpersonnels 189
6.1.3.2. L'instrumentalisation d'outils de gestion 190
6.1.3.3. La nature de la régulation 190

6.2. La Reposance : le cas d'un conflit de processus 194
6.2.1. La présentation de la Reposance et l'origine du conflit de processus 195
6.2.1.1. La genèse de la Reposance 195
6.2.1.2. L'affrontement de deux logiques 197
6.2.2. L'analyse du conflit interpersonnel 199
6.2.2.1. La manifestation larvée du conflit interpersonnel 200
6.2.2.2. Le conflit de processus entre l'aide-soignante et l'animatrice 201
6.2.2.3. La dimension binaire du conflit interpersonnel 203
6.2.3. Le pilotage des dynamiques du conflit de processus 203
6.2.3.1. Les modérateurs des conflits interpersonnels 204
6.2.3.2. L'instrumentalisation d'outils de gestion 204
6.2.3.3. La nature de la régulation du conflit interpersonnel 205

6.3. L'institut médico-éducatif : le cas d'un conflit de tâche 208
6.3.1. La présentation de l'IME Malécot et l'origine du conflit de tâche 209
6.3.1.1. La genèse de l'institut médico-éducatif 209
6.3.1.2. L'affrontement de deux logiques 211
6.3.2. L'analyse du conflit interpersonnel 214
6.3.2.1. La manifestation larvée du conflit interpersonnel 214
6.3.2.2. Le conflit de tâche entre l'équipe éducative et l'équipe médicale 216
6.3.2.3. La dimension binaire du conflit interpersonnel 218
6.3.3. Le pilotage des dynamiques du conflit de tâche 219
6.3.3.1. Les modérateurs des conflits interpersonnels 219
6.3.3.2. L'instrumentalisation d'outils de gestion 220
6.3.3.3. La nature de la régulation du conflit interpersonnel 220

Conclusion du chapitre 6 223

Chapitre 7 : Analyse critique des conflits interpersonnels au sein des OSMS 225
Introduction du chapitre7 226

7.1. La nature et les déterminants des conflits interpersonnels 226
7.1.1. Les conditions d'identification des dynamiques des conflits interpersonnels 226
7.1.2. Les moyens de régulation d'un conflit constructif 235

7.2. Les dynamiques des conflits interpersonnels 240
7.2.1. Les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel : leviers de régulation et typologie du conflit interpersonnel 241
7.2.2. Les mécanismes de l'approche configurationnelle : point d'entrée et interactions multiples 244

Conclusion du chapitre 7 248

Synthèse partie 3 249

Conclusion Générale 250

Bibliographie 264

Table des matières 301

Annexes 307

Liste des tableaux 318

Liste des figures 321

Liste des encadrés 322

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien phase exploratoire 308

Annexe 2 : Lettre de recherche de terrain 309

Annexe 3 : Guide d'entretien phase intensive 310

Annexe 4 : Récits de pratiques réalisés au Restos du cœur 311

Annexe 5 : Récits de pratiques réalisés à la Reposance 312

Annexe 6 : Récits de pratiques réalisés à l'IME Malécot 313

Annexe 7 : Lettre de validation des cas 314

Annexe 8 : Retranscription d'un récit de pratique 315

Annexe 9 : Charte du bénévolat 317

Annexe 1 : Guide d'entretien phase exploratoire

Contexte

- ✓ Doctorant sur les conflits interpersonnels et les dynamiques organisationnelles
- ✓ Centre d'intérêt du chercheur : mieux comprendre les dimensions positives du conflit dans le secteur social et médico-social (mentionner l'étude exploratoire : besoin de repères formulé par le doctorant)
- ✓ Le répondant accepte-t-il l'enregistrement ? (anonymat et confidentialité : uniquement exploité dans le cadre de la thèse)

Le conflit dans le secteur social et médico-social

Objectifs :

- Comprendre la nature du conflit dans le secteur social et médico-social
- Relever les spécificités du conflit dans chaque secteur d'activité (aide alimentaire et insertion, handicap, aide à domicile et aide à distance)

- ➢ Renseignements généraux sur le secteur d'activité en question
- ➢ Spécificités du secteur
- ➢ Typologie du conflit interpersonnel en question

Les parties prenantes lors des conflits interpersonnels

Objectifs :

- Mettre en évidence les différentes parties prenantes concernées par le conflit interpersonnel

- ➢ Recueil de l'interviewé sur le conflit interpersonnel en question
- ➢ Clarifier les statuts des parties prenantes

Etude descriptive du conflit interpersonnel

Objectifs : amener le répondant à décrire le conflit interpersonnel

- Points de blocage
- Moyens de régulation existants
- Moyens de régulation (en prévision, souhaités mais non réalisables…)

- ➢ Décrire des moyens de régulation (*demander des détails pour croiser les données*)
- ➢ Identifier les variables positives des conflits interpersonnels

Conclusion

- ➢ Communiquer une restitution du récit de pratique et éventualité de le compléter (appel téléphonique)
- ➢ Restitution des principaux résultats pour la suite

Annexe 2 : Lettre de recherche de terrain

NDIAYE Adama
28 quai de la gare du canal
Appartement 187
37200 Tours
Tel : 06 41 91 00 75
Mail : ndiayeadama@hotmail.fr

Tours le 10/02/2010

Objet : Recherche de terrains

Madame, Monsieur,

Je suis actuellement étudiant en deuxième année de doctorat en sciences de gestion à l'université de Tours. Les enseignements suivis lors de mon cursus universitaire ainsi que les diverses expériences professionnelles m'ont permis de m'intéresser davantage sur les conflits interpersonnels et les dynamiques organisationnelles dans le secteur social et médico-social.

Ce dernier a toujours été longtemps délaissé par les sciences de gestion et constitue un terrain fécond pour les conflits interpersonnels. En plus, on n'y retrouve pas les parties prenantes classiques à cause d'une pluridisciplinarité. Pour cela, je cherche actuellement à m'associer à une structure susceptible de m'accompagner dans ce projet professionnel ambitieux qui me tient particulièrement à cœur. Ce partenariat se traduit par des interventions sous forme d'observations non participantes, de récits de pratiques ainsi que la réalisation éventuelle d'une mission.

Ce travail de recherche est encadré par mon laboratoire de recherche universitaire à savoir le CERMAT (Centre d'Études et de Recherche en Management de Touraine) qui compte en son sein l'ensemble des professeurs de gestion et de management de l'Université de Tours. Je suis prêt aussi à faire une intervention sous forme de présentation pour vous expliquer davantage l'état d'avancement de ma thèse. Ayant pris la mesure du caractère inhabituel de cette demande, je reste à votre disposition pour vous éclairer davantage sur les questions que vous pouvez légitiment vous poser.

Je vous remercie par avance de l'attention que vous voudrez bien porter à cette demande et vous prie, Madame, Monsieur, d'agréer l'expression de mes sentiments distingués.

NDIAYE Adama

Annexe 3 : Guide d'entretien phase intensive

Contexte

- Doctorant sur les dynamiques des conflits interpersonnels
- Centre d'intérêt du doctorant : comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels et leur pilotage
- Anonymat et confidentialité : exploité uniquement dans le cadre de la thèse

Caractéristiques de l'interviewé et de son organisation

Objectif
Comprendre le fonctionnement de la structure concernée
Identifier le rôle du répondant

- Renseignements généraux sur l'organisation
  - Histoire
  - Finalité
  - Fonctionnement

Les conflits interpersonnels à l'épreuve

Objectif
Comprendre les effets constructifs ou destructifs des conflits interpersonnels
Identifier les dynamiques des conflits interpersonnels et leur pilotage

- Conflits interpersonnels
  - Type de conflits interpersonnels (relationnel, processus, tâche) ?
  - Parties prenantes concernées ?
  - Effets structurants des conflits interpersonnels (changement, diversité, sens, climat social, identité individuelle et collective) ?
  - Un cas d'échec de conflit interpersonnel ?

Les moyens de régulation

Objectif
Repérer assez finement les dispositifs de régulation de support ou les outils de gestion

- Dispositifs de régulation
  - Dispositifs particuliers sur les conflits positifs (groupe de travail, gestion des conflits, retour sur expérience..) ?
  - Nature de la régulation selon le type de conflit de conflit interpersonnel ?
  - Phases logiques en temps de digestion et de maturation, d'expression des parties prenantes, en temps de régulation ?
  - Parties prenantes qui composent les phases logiques ?
  - Outils et dispositifs organisationnels de support ?
  - Instrumentalisation d'outils de gestion ?
  - Points de blocages à anticiper ?
  - Dimension du contexte, des ressources ?

Conclusion

Annexe 4 : Récits de pratiques réalisés au Restos du cœur

Code	Structure	Statut du répondant	Durée	Date
AAI-RDC-BEN-1	Restos du coeur	Bénévole	1h 10	12 juillet 2010
AAI-RDC-BEN-2	Restos du coeur	Bénévole	50 min	27 juillet 2010
AAI-RDC-DIR-1	Restos du coeur	Salariée	30 min	28 juillet 2010
AAI-RDC-CESF-1	Restos du coeur	Salariée	30 min	30 juillet 2010
AAI-RDC-BEN-3	Restos du coeur	Bénévole	45 min	1 mars 2011
AAI-RDC-BEN-4	Restos du coeur	Bénévole	1h 10	4 mars 2011
AAI-RDC-BEN-5	Restos du coeur	Bénévole	50 min	9 mars 2011
AAI-RDC-BEN-6	Restos du coeur	Bénévole	45 min	11 mars 2011
AAI-RDC-BEN-7	Restos du coeur	Bénévole	45 min	4 avril 2011
AAI-RDC-SEC-1	Restos du coeur	Salariée	1h 10	12 avril 2011
AAI-RDC-BEN-8	Restos du coeur	Bénévole	50 min	27 avril 2011
AAI-RDC-SEC-2	Restos du coeur	Salariée	1h 05	9 mai 2011
AAI-RDC-BEN-10	Restos du coeur	Bénévole	50 min	7 juin 2011
AAI-RDC-BEN-11	Restos du coeur	Bénévole	45 min	9 juin 2011
AAI-RDC-BEN-12	Restos du coeur	Bénévole	35 min	22 juin 2011
AAI-RDC-BEN-13	Restos du coeur	Bénévole	50 min	19 juillet 2011
AAI-RDC-BEN-14	Restos du coeur	Bénévole	52 min	15 août 2011
AAI-RDC-BEN-15	Restos du coeur	Bénévole	1h 10	6 septembre 2011
AAI-RDC-BEN-16	Restos du coeur	Bénévole	50 min	23 novembre 2011
AAI-RDC-BEN-17	Restos du coeur	Bénévole	45 min	23 novembre 2011
AAI-RDC-BEN-18	Restos du coeur	Bénévole	39 min	20 décembre 2011
AAI-RDC-BEN-19	Restos du coeur	Bénévole	1h 05	5 janvier 2012
AAI-RDC-BEN-20	Restos du coeur	Bénévole	56 min	9 janvier 2012

Annexe 5 : Récits de pratiques réalisés à la Reposance

Code	Structure	Statut du répondant	Durée	Date
GER-REP-DIR-1	Reposance	Direction	52 min	6 avril 2011
GER-REP-BEN-1	Reposance	Bénévole	45 min	12 avril 2011
GER-REP-BEN-2	Reposance	Bénévole	50 min	12 avril 2011
GER-REP-DIR-2	Reposance	Direction	1h 05	3 mai 2011
GER-REP-DIR-3	Reposance	Direction	57 min	3 mai 2011
GER-REP-DIR-4	Reposance	Direction	1h 01	10 mai 2011
GER-REP-DIR-5	Reposance	Direction	55 min	7 juin 2011
GER-REP-DIR-6	Reposance	Direction	56 min	23 juin 2011
GER-REP-EM-1	Reposance	Equipe médicale	51 min	11 juillet 2011
GER-REP-EM-2	Reposance	Equipe médicale	42 min	18 juillet 2011
GER-REP-EM-3	Reposance	Equipe médicale	58 min	19 juillet 2011
GER-REP-EM-4	Reposance	Equipe médicale	45 min	2 août 2011
GER-REP-EM-5	Reposance	Equipe médicale	1h 02	2 août 2011
GER-REP-EM-6	Reposance	Equipe médicale	33 min	14 octobre 2011
GER-REP-EM-7	Reposance	Equipe médicale	55 min	13 décembre 2011
GER-REP-EM-8	Reposance	Equipe médicale	57 min	2 février 2012
GER-REP-EM-10	Reposance	Equipe médicale	41 min	6 mars 2012
GER-REP-EM-11	Reposance	Equipe médicale	56 min	14 mars 2012
GER-REP-EM-12	Reposance	Equipe médicale	45 min	10 avril 2012
GER-REP-EM-13	Reposance	Equipe médicale	35 min	24 avril 2012

Annexe 6 : Récits de pratiques réalisés à l'IME Malécot

Code	Structure	Statut du répondant	Durée	Date
HANDI-IMEM-CS-1	IME Malécot	Chef de service	56 min	23 juillet 2010
HANDI-IMEM-DIR-1	IME Malécot	Direction	1h 05	28 mars 2011
HANDI-IMEM-EE-1	IME Malécot	Equipe éducative	52 min	30 mars 2011
HANDI-IMEM-DIR-2	IME Malécot	Direction	1h 10	6 avril 2011
HANDI-IMEM-EE-2	IME Malécot	Equipe éducative	1h 03	20 avril 2011
HANDI-IMEM-DIR-3	IME Malécot	Direction	58 min	20 avril 2011
HANDI-IMEM-EE-3	IME Malécot	Equipe éducative	45 min	3 mai 2011
HANDI-IMEM-EE-4	IME Malécot	Equipe éducative	52 min	5 mai 2011
HANDI-IMEM-EE-5	IME Malécot	Equipe éducative	47 min	10 juin 2011
HANDI-IMEM-EE-6	IME Malécot	Equipe éducative	35 min	10 juin 2011
HANDI-IMEM-CS-2	IME Malécot	Chef de service	58 min	8 juillet 2011
HANDI-IMEM-EE-7	IME Malécot	Equipe éducative	56 min	16 août 2011
HANDI-IMEM-EE-8	IME Malécot	Equipe éducative	52 min	17 août 2011
HANDI-IMEM-EM-1	IME Malécot	Equipe médicale	45 min	1 septembre 2011
HANDI-IMEM-EM-2	IME Malécot	Equipe médicale	48 min	14 septembre 2011
HANDI-IMEM-EM-3	IME Malécot	Equipe médicale	52 min	4 octobre 2011
HANDI-IMEM-CS-3	IME Malécot	Chef de service	1h 05	26 avril 2012
HANDI-IMEM-EM-4	IME Malécot	Equipe médicale	35 min	27 avril 2012
HANDI-IMEM-EM-5	IME Malécot	Equipe médicale	49 min	3 mai 2012
HANDI-IMEM-EM-6	IME Malécot	Equipe médicale	44 min	15 mai 2012
HANDI-IMEM-EM-7	IME Malécot	Equipe médicale	52 min	4 juin 2012

Annexe 7 : Lettre de validation des cas

Courrier électronique envoyé au chef de service de l'IME Malécot, au Directeur de la Reposance et au président des restos du cœur pour la validation interne des cas

De : ndiayeadama@hotmail.fr

Envoyé : mardi 18 décembre 2012 à 10 heures

Cc : gigaud.nathalie@adapei72.asso.fr ; alaincholat@yahoo.fr; sarthe.restos@wanadoo.fr
Objet : Thèse : Validation des études de cas

Mesdames, Messieurs,

Comme vous le savez, ma thèse porte sur les dynamiques des conflits interpersonnels appliquées aux organisations sociales et médico-sociales

Notre recherche vise à recueillir la perception et les différentes représentations des acteurs de votre structure. Je vous fais parvenir un document dans lequel j'effectue une synthèse de mon travail doctoral. Dans l'optique d'une validité et d'une fiabilité de ce travail, je voudrais si possible recueillir vos impressions sur les éléments mis en exergue.

Toutes remarques sont les bienvenues puisqu'elles me permettront d'éclaircir davantage ma présentation et de rectifier les éventuelles erreurs.

Votre retour est nécessaire pour la suite de ma recherche doctorale. Je reste à votre disposition pour d'éventuels échanges.

Bien à vous

Ndiaye Adama
Doctorant en Sciences de Gestion
IAE Tours - VALLOREM
50, Avenue Jean Portalis
B.P. 0607 37206 Tours Cedex 03
Bureau A 247
Bureau : 02 47 36 10 14
Portable : 06 87 00 91 51
Secrétariat : 02 47 36 10 10
Mel : ndiayeadama@hotmail.fr

Annexe 8 : Retranscription d'un récit de pratique

Retranscription du récit de pratique

Nom de l'interviewé : BEN-10

Fonction et structure : Bénévole.RDC

Date : 7 juin 2011

Lieu : Le Mans

Objectif :

Retracer le conflit relationnel

Durée du récit de pratique : 50 min

Bilan du récit de pratique :

- Récit convivial
- Description minutieuse du conflit relationnel

Caractéristiques de l'interviewé et de son organisation

Je suis arrivé aux restos du cœur de la Sarthe en 1990. Je m'occupais du secrétariat de l'association. Il y avait à l'époque très peu de choses à faire. Je faisais donc en parallèle de la distribution alimentaire et de la manutention. Après j'ai été désigné comme coordinateur de toutes les actions menées au sein des restos du cœur de la Sarthe. Par la suite, je suis resté pendant quatre ans comme président des restos du cœur de la Sarthe.

Il fallait que je m'adapte au fonctionnement associatif. J'avais une carrière militaire et je me suis aperçu que ce n'était pas du tout pareil. Dans une association comme les restos du cœur, j'étais obligé de changer ma façon de faire par rapport à mon ancien métier. Par exemple, donner des ordres peut passer dans le milieu militaire, mais jamais dans un milieu où le bénévolat est la force principale.

Maintenant je suis responsable de la formation des bénévoles. Il existe douze centres en Sarthe. Chaque année, j'organise des formations pour les bénévoles. Elles portent sur le fonctionnement des restos du cœur, sur le bénévolat, l'hygiène, la sécurité, la distribution alimentaire et l'accueil de bénéficiaires. L'offre de formation vient du siège qui se trouve à Paris. En tant que responsable de formation au sein de l'association, le conflit relationnel et le conflit de tâche sont les plus fréquents.

Les conflits interpersonnels à l'épreuve

Le conflit relationnel oppose le plus souvent les bénévoles, mais dans mon cas, il s'agissait d'un conflit relationnel avec le Directeur. Il a des méthodes de travail qui ne correspondent pas à l'association.

Je crains que l'association perde son âme, se détourne de sa vocation première. On ne lui laissera pas faire. On ne se parle plus. Il souhaite professionnaliser l'action de la structure par un dépassement du volontarisme de départ. Il ne fait que de la statistique et se retranche tout le temps dans son bureau. Combien de fois, j'ai entendu le surnom de périphérie faisant référence aux bénévoles. On n'est pas des bénévoles taillables et corvéables à merci. Même s'il y'a une différence d'engagement, on ne doit pas nous juger. On n'a pas besoin d'avoir de lignes directrices. On connait notre travail. J'ai préféré démissionné car je ne m'entendais plus avec le directeur. On n'a pas besoin d'avoir de texte d'orientation pas davantage d'éléments écrits d'appréciation de nos actions. Nous sommes habitués à des procédures coutumières.

Je pense que c'était la meilleure décision à prendre puisque le Directeur nous confie que des tâches subalternes. Je suis revenu à l'association car plusieurs amis bénévoles sont venus me voir. Mais, il fallait faire quelque chose.

On une rétention d'informations de la part du Directeur il est impossible de communiquer avec lui sans qu'il ait des tensions. On n'a pas les mêmes valeurs avec le Directeur et on passe notre temps à verbaliser puisqu'on aucun dispositif pour nous aider. La première réunion de concertation n'a rien donné. Heureusement qu'on a pu trouver un outil de médiation comme l'entretien annuel. Il est vrai que les conflits sont parfois soudains, émergents, mais aussi salutaires Je peux dire que je me suis bonifié à travers ce conflit relationnel. Il m'a permis de m'enrichir, de renforcer l'approche de moi-même et me forger une identité. Il a permis à l'association de retravailler davantage les relations humaines avec les salariés.

Annexe 9 : Charte du bénévolat

Le Mans, le 8 novembre 2011

Charte des bénévoles

Le respect et la solidarité envers toutes les personnes c'est-à-dire que l'association n'opère aucune discrimination et encourage le respect et la solidarité envers toutes les personnes.

Le bénévolat sans aucun profit direct ou indirect c'est-à-dire qu'il a danger quand on commence à se servir au lieu de servir. D'où l'idée de paraphraser cette maxime « qui vole un œuf, vole un bœuf ». Si on l'applique à l'association, on aura : « qui emporte une boite de sardines, peut partir avec le stock ».

L'engagement sur une responsabilité acceptée qui stipule que le bénévolat ne signifie pas forcément amateurisme. Il s'agit de respecter ses engagements en termes d'horaires, de jours et de missions.

La convivialité, **l'esprit d'équipe**, **rigueur dans l'action** c'est-à-dire mettre de côté son égoïsme et se tourner vers l'altruisme, en entretenant un esprit d'équipe avec ses congénères. Par cet effort on parvient à instaurer la convivialité et la rigueur dans le travail.

L'indépendance complète à l'égard du politique et du religieux, car l'association n'est pas un lieu de pèlerinage ni un lieu de culte. La personne doit mettre de côté ses convictions politico-religieuses. Le règlement intérieur prévoit même qu'en cas de périodes électorales, le bénévole qui occupe des fonctions dans la sphère politique doit se mettre en congé.

Adhésion aux directives nationales et départementales c'est-à-dire qu'adhérer aux Restaurants du Coeur, implique le respect des directives. D'où les incontournables qui définissent des obligations et des interdits.

Liste des tableaux

Tableau 1 : caractéristiques des différentes logiques 43

Tableau 2: Rôle des différents acteurs lors des conflits interpersonnels 46

Tableau 3 : cadre juridique des organisations sociales et médico-sociales 56

Tableau 4 : le conflit approché par les autres sciences 67

Tableau 5 : Le conflit à travers la théorie des organisations 69

Tableau 6 : Présentation du modèle structurel, dynamique et diachronique 72

Tableau 7 : Caractéristiques du conflit interpersonnel 79

Tableau 8 : Principales définitions du concept de parties prenantes 93

Tableau 9 : Catégorisation des préoccupations selon Fuller (1969) 106

Tableau 10 : Définition des stades de préoccupations 107

Tableau 11 : Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement 109

Tableau 12 : Les actions managériales pour accompagner les destinataires du changement 110

Tableau 13 : Synthèse des théories mobilisées 112

Tableau 14 : Présentation de la nature des conflits interpersonnels 128

Tableau 15 : Présentation des déterminants des conflits interpersonnels 129

Tableau 16 : Présentation des parties prenantes 131

Tableau 17 : Présentation des facteurs contextuels 131

Tableau 18 : Typologie des études de cas (Yin, 2003) 141

Tableau 19 : Choix des cas par type de conflit 144

Tableau 20 : Les différentes phases de la collecte des données 147

Tableau 21 : Récapitulatif des récits de pratiques réalisés lors de phase exploratoire 148

Tableau 22 : Récits de pratiques par statut d'appartenance des acteurs pour les restos du cœur (phase intensive) 154

Tableau 23 : Récits de pratiques par statut d'appartenance des acteurs pour la Reposance (phase intensive) 155
Tableau 24 : Récits de pratiques par statut d'appartenance des acteurs pour l'IME Malécot (phase intensive)..... 155
Tableau 25 : Liste des récits de pratique réalisés lors de la phase de validation 157
Tableau 26 : Présentation des récits de pratiques réalisées (phase exploratoire, intensive et de contrôle)..... 158
Tableau 27 : Synthèse des récits de pratique par statut des répondants..... 158
Tableau 28 : Données secondaires collectées au Restos du cœur..... 165
Tableau 29 : Données secondaires collectées à la Reposance 165
Tableau 30 : Données secondaires collectées à l'IME Malécot..... 166
Tableau 31 : Présentation des codes relevés au sein des restos du cœur 167
Tableau 32 : Présentation des codes relevés au sein de l'IMEM..... 167
Tableau 33 : Présentation des codes relevés au sein de la Reposance 167
Tableau 34 : Exemple de codage de récits de pratiques..... 171
Tableau 35 : Synthèse de l'affrontement de deux logiques 184
Tableau 36 : les éléments saillants du conflit relationnel (bénévole/Directeur) 187
Tableau 37 : Pilotage des dynamiques du conflit relationnel..... 191
Tableau 38 : Synthèse du cas des restos du cœur..... 192
Tableau 39 : Synthèse de l'affrontement de deux logiques 199
Tableau 40 : Pilotage des dynamiques du conflit de processus 205
Tableau 41 : Synthèse du cas de la Reposance 206
Tableau 42 : Synthèse de l'affrontement de deux logiques 214
Tableau 43 : Les éléments saillants du conflit de tâche 218
Tableau 44 : Pilotage des dynamiques du conflit de tâche 221

Tableau 45 : Synthèse du cas de l'institut médico-éducatif 222

Tableau 46 : Les phases de préoccupation des parties prenantes en contexte de conflit 233

Tableau 47 : Choix des leviers de régulation par type de conflit interpersonnel 243

Liste des figures

Figure 1 : Architecture de la thèse 33

Figure 2 : Caractéristiques des quatre périodes des organisations sociales et médico-sociales 47

Figure 3 : La typologie de Burrell et Morgan 76

Figure 4 : Typologie de Mitchell *et al.,* (1997) 96

Figure 5 : Les différentes phases de la recherche 122

Figure 6 : Modèle conceptuel de la thèse 133

Figure 7 : Liste des observations non participantes réalisées 162

Figure 8 : arborescence des codes – utilisation du logiciel N'Vivo 8 170

Figure 9 : Modélisation de la réponse de la première question de recherche 235

Figure 10 : Modélisation de la réponse de la deuxième question de recherche 240

Figure 11 : Leviers de régulations par rapport à la nature du conflit interpersonnel 244

Figure 12 : Mécanismes de l'approche configurationnelle 246

Figure 13 : Dynamiques des conflits interpersonnels 247

Liste des encadrés

Encadré 5.1 149

Encadré 5.2 149

Encadré 5.3 149

Encadré 5.4 150

Encadré 5.5 160

Adama NDIAYE

Dynamiques des Conflits Interpersonnels : une Application aux Organisations Sociales et Médico-Sociales

Résumé

Cette recherche porte sur les dynamiques des conflits interpersonnels et leur pilotage au sein des organisations sociales et médico-sociales. Pour cela, nous mobilisons une méthodologie qualitative centrée sur trois études de cas : les Restos du cœur, la Reposance et l'institut médico-éducatif Malécot. Nous mettons en évidence trois niveaux de résultats. Tout d'abord, nous montrons les conditions d'identification d'un conflit interpersonnel constructif ou destructeur. Ensuite, nous identifions les leviers de régulation qui rendent un conflit interpersonnel constructif. Enfin, l'analyse des cas et leur confrontation avec le modèle conceptuel montre l'interaction entre la nature et les déterminants des conflits interpersonnels à travers deux mécanismes : les mécanismes de régulation du conflit interpersonnel et les mécanismes de l'approche configurationnelle.

Mots clés : Conflit interpersonnel, dynamiques, organisation sociale et médico-sociale

Abstract

This research focuses on the dynamics of interpersonal conflicts are in the OSMS and their piloting. We mobilize a qualitative methodology by leading three case studies: Restos du coeur, Reposance and Institut médico-educatif Malécot. Three levels of results are proposed. At first, highlighting the conditions that make an interpersonal construct or on the other hand, destructive. Then, we identify their control means by testing them over a construct conflict. Finally, cases analysis confronted with the conceptual model, shows the interaction between nature and determinants of interpersonal conflicts through two mechanisms: regulation mechanisms of interpersonal conflict and the mechanisms of configurational approach.

Key words: Interpersonal conflicts, social and medico-social organisations, dynamics