



HAL
open science

Le management des conflits par les règles de la collégialité. Une comparaison de trois organisations à gouvernance partenariale

Alexis Louis Roy

► **To cite this version:**

Alexis Louis Roy. Le management des conflits par les règles de la collégialité. Une comparaison de trois organisations à gouvernance partenariale. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2021. Français. NNT : 2021UPASI009 . tel-03512854

HAL Id: tel-03512854

<https://theses.hal.science/tel-03512854v1>

Submitted on 5 Jan 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.

Le management des conflits par les règles
de la collégialité. Une comparaison de trois
organisations à gouvernance partenariale.

*Management of conflicts by the rules of collegiality. A
comparison of three organisations with partnership governance.*

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n°630 : Droit Economie Management (DEM)

Spécialité de doctorat : Sciences de gestion

Unité de recherche : Université Paris-Saclay, UVSQ, Larequoi, 78000, Versailles, France.

Référent : Université de Versailles -Saint-Quentin-en-Yvelines

Thèse présentée et soutenue à Paris-Saclay,
le 30/06/2021, par

Alexis Louis ROY

Composition du Jury

Aline SCOUARNEC

Professeure des Universités,
Université de Caen, IAE, Nimec

Présidente

Marc BONNET

Professeur, Université de Lyon III,
IAE, Magellan

Rapporteur & Examineur

François SILVA

Directeur de recherche, HDR, ICD,
CNAM-DICEN

Rapporteur & Examineur

Michel DALMAS

Professeur associé HDR, EMLV,
DVRC

Examineur

Michel NAKHLA

Professeur, AgroParisTech, CGS
Mines ParisTech

Examineur

Direction de la thèse

Christophe ASSENS

Professeur, UVSQ, UPSaclay
Larequoi

Directeur de thèse

Christelle PERRIN

Maître de conférences, UVSQ,
UPSaclay Larequoi

Co-Encadrante



Remerciements

Je ne serai jamais assez reconnaissant à Xavier Lesage et Julien de Freyman qui m'ont poussé à m'engager dans un travail de thèse.

Merci à mes directeurs de thèse, Christophe Assens et Christelle Thouvenot-Perrin pour leur support bienveillant et leurs orientations déterminantes vers des auteurs, vers des méthodes, vers des compléments de formations qu'ils jugeaient nécessaires. Ils ont su se mettre à mon niveau et ont toujours manifesté un soin et un respect exemplaires.

Je remercie toute l'équipe des chercheurs du laboratoire Larequoi, ses doctorants, ses fonctions supports qui démontrent chaque jour un bel esprit de service et d'entraide, en particulier à l'occasion des présentations réalisées dans les ateliers doctoraux du laboratoire.

Merci bien sûr aussi à ma famille, mon épouse et mes enfants, qui m'ont apporté leur amour et leurs encouragements quand je m'engageais dans cette voie; ils ont aménagé les conditions matérielles et pris en charge avec patience plus que leur part au foyer pour que je puisse m'atteler à ce travail de thèse.



Sommaire

Remerciements.....	4
1 Introduction générale : stabiliser durablement une organisation gouvernée en collégialité	11
1.1 Les conflits, la tragédie des communs	11
1.2 Mettre en œuvre les principes d’Ostrom par une recherche-action	13
1.2.1 Première question de recherche liant les règles collectives à la conflictualité.....	14
1.2.2 Seconde question de recherche liant les styles de conflits aux règles	15
1.2.3 Décrire une fonction de stabilisation liant conflits et règles collectives	16
1.3 Synopsis de la thèse	16
1.3.1 Revue des cadres théoriques	17
1.3.2 Méthodologie de recherche	17
1.3.3 Observations dans les trois cas.....	17
1.3.4 Atlas des conflits des trois cas.....	18
1.3.5 Résultats et discussion.....	18
1.3.6 Conclusion générale	19
1.3.7 Bibliographie et annexes	19
2 Cadre théorique.....	20
2.1 Conflits dans les organisations à gouvernance partenariale.....	21
2.1.1 Définition des conflits	22
2.1.2 Gouvernance partenariale d’une ressource.....	22
2.1.3 Conflictualité dans les organisations à gouvernance partenariale.....	27
2.2 Les théories de gestion des conflits.....	29



2.2.1	Cadres théoriques instrumentaux en gestion de conflits	29
2.2.2	Cadres théoriques psychologiques en gestion de conflits	34
2.2.3	Approches instrumentale et psychologique.....	44
2.2.4	Approches multi-niveaux	46
2.2.5	Conclusion de la revue des cadres théoriques	50
2.3	Modèle de stabilisation multi-niveaux des conflits.....	52
2.3.1	Dynamiques instrumentale et de collégialité.....	53
2.3.2	Processus de stabilisation méso-micro : évolution des comportements planifiés	56
2.3.3	Processus de stabilisation méso-macro : évolution des règles de gouvernance	61
2.3.4	Conclusion sur le cadre théorique de stabilisation micro→méso→ macro.....	73
3	Méthodologie de recherche.....	74
3.1	Qualités attendues du protocole d'observation et de collecte de données de conflits.....	75
3.2	Opportunisme méthodologique.....	77
3.3	Combiner méthodes de la recherche-action et d'étude de cas comparés	78
3.3.1	La méthode des études de cas comparés	78
3.3.2	La méthode de la recherche action.....	79
3.3.3	Articuler les deux méthodes.....	83
3.4	Approche et précautions épistémologiques.....	87
3.4.1	Associer et observer les équipes opérationnelles	87
3.4.2	Associer et observer les managers.....	90
3.4.3	Associer et observer des équipes de gouvernance.....	91
3.5	Dispositifs et stratégies d'actions.....	93
3.5.1	Stratégie d'action micro : médiations entre deux personnes en conflit.....	93
3.5.2	Stratégie d'action méso : médiation et écoute collectives.....	94
3.5.3	Stratégie d'action macro : modification d'une règle collective.....	95
3.5.4	Combinaisons, séquences et situations contrefactuelles	98
3.5.5	Différences et similarités entre cas.....	100
3.6	Méthodologie de collecte, de codage et outils d'observation multi niveaux: l'Atlas des conflits.....	103
3.6.1	La méthode de l'atlas des controverses de Latour.....	103
3.6.2	La base de données structurée d'observations	118



3.6.3	Anonymiser les données.....	121
3.6.4	La base de données de codage.....	121
3.6.5	Revue des tables de la base de données	125
4	Observations des trois cas	139
4.1	Cas Ecole	141
4.1.1	Synthèse des interventions dans le cas Ecole.....	141
4.1.2	Période 1 – Enquête de culture et recensement des conflits.....	142
4.1.3	Période 2 – Intervention au niveau micro	147
4.1.4	Période 3 – Intervention au niveau macro.....	148
4.1.5	<i>Process tracing</i> du cas Ecole	150
4.1.6	Période 4 – Observation à six mois des nouveaux conflits	152
4.2	Cas ONG.....	153
4.2.1	Synthèse des interventions dans le cas ONG	153
4.2.2	Période 1 – Enquête de culture et recensement des conflits.....	155
4.2.3	Période 2 – Intervention au niveau macro et conflits micro.....	159
4.2.4	Période 3 – Intervention au niveau macro, nouvelle politique salariale collégiale	161
4.2.5	<i>Process tracing</i> du cas ONG.....	163
4.2.6	Période 4 – Intervention au niveau méso, intégration d’une autre association	165
4.2.7	Période 5 – Observation à un an.....	165
4.3	Cas Think Tank.....	167
4.3.1	Recherche-action dans le Think Tank.....	168
4.3.2	Période 1 – Enquête de culture et recensement des conflits.....	171
4.3.3	Période 2 – Décisions budgétaires collégiales	178
4.3.4	Période 3 – Comité carrière.....	179
4.3.5	Période 4 – Communication aux équipes et contrôle à un an.....	180
4.3.6	<i>Process tracing</i> du cas Think Tank par sous-cultures.....	183
5	Atlas des conflits des trois cas	186
5.1	Observation des organisations en conflit	187
5.2	Observations dans l’Ecole associative	189
5.2.1	Ecole - Sur quelles controverses clé les membres de l’organisation se divisent-ils ?..	189
5.2.2	Ecole - Les opinions des membres sur la gouvernance et la coopération sont elles divisées ?.....	191



5.2.3	Ecole - Quelle est l'évolution conjointe des opinions sur des assertions instrumentales et des opinions sur des assertions de collégialités ?	195
5.2.4	Ecole - Quel est le style de gestion des conflits employé par les acteurs ?	197
5.2.5	Ecole - Y a-t-il des épisodes conflictuels intenses entre individus ?	199
5.2.6	Ecole - Quelle est l'évolution conjointe du style de gestion des conflits et du niveau de conflictualité ?	203
5.2.7	Ecole - Quelles est l'évolution conjointe des opinions sur la gouvernance collégiale, la coopération et les styles de gestion des conflits ?	204
5.2.8	Ecole – Conclusion des observations	205
5.3	Observation de l'ONG	207
5.3.1	ONG - Sur quelles controverses clé les membres de l'organisation se divisent-ils ? ..	207
5.3.2	ONG - Les opinions des membres sur la gouvernance et la coopération sont elles divisées ?	209
5.3.3	ONG - Quelle est l'évolution conjointe des opinions sur des assertions instrumentales et des opinions sur des assertions de collégialités ?	215
5.3.4	ONG - Quel est le style de gestion des conflits employé par les acteurs ?	216
5.3.5	ONG - Y a-t-il des épisodes conflictuels intenses entre individus ?	219
5.3.6	ONG - Quelle est l'évolution conjointe du style de gestion des conflits et du niveau de conflictualité ?	222
5.3.7	ONG - Quelles est l'évolution conjointe des opinions sur la gouvernance collégiale, la coopération et les styles de gestion des conflits ?	223
5.3.8	ONG– Conclusion des observations.....	224
5.4	Observation du Think Tank	226
5.4.1	Think Tank - Sur quelles controverses clé les membres de l'organisation se divisent-ils ?	226
5.4.2	Think Tank - Les opinions des membres sur la gouvernance et la coopération sont elles divisées ?	227
5.4.3	Think Tank - Quelle est l'évolution conjointe des opinions sur des assertions instrumentales et des opinions sur des assertions de collégialités ?	231
5.4.4	Think Tank - Quel est le style de gestion des conflits employé par les acteurs ?	233
5.4.5	Think Tank - Y a-t-il des épisodes conflictuels intenses entre individus ?	236
5.4.6	Think Tank - Quelle est l'évolution conjointe du style de gestion des conflits et du niveau de conflictualité ?	240
5.4.7	Think Tank - Quelles est l'évolution conjointe des opinions sur la gouvernance collégiale, la coopération et les styles de gestion des conflits ?	241
5.4.8	Think Tank – Conclusion des observations	242
6	Discussion des résultats.....	244



6.1	Organisation de la discussion.....	245
6.2	Processus de stabilisation macro->méso->micro.....	249
6.2.1	Principes d’Ostrom et styles de Rahim initiaux	249
6.2.2	Changement de règles collectives	255
6.2.3	Changements contrefactuels.....	261
6.3	Processus de stabilisation micro->méso->macro	263
6.3.1	Episodes de dissonance entre culture et règles collectives.....	264
6.3.2	Changement de règles et évolution des opinions	267
6.3.3	Première observation contrefactuelle. Dissonance induite par une règle.....	270
6.3.4	Seconde observation contrefactuelle. Dissonance traitée par des médiations au niveau micro	271
6.4	Double dynamique instrumentale et de collégialité	274
7	Conclusion générale	277
7.1	Synthèse	277
7.2	Contributions théoriques, méthodologiques, empiriques et managériales	278
7.2.1	Contributions théoriques	282
7.2.2	Contributions méthodologiques	283
7.2.3	Contributions empiriques	283
7.2.4	Contributions managériales.....	284
7.3	Limites de la recherche	285
7.3.1	Limites théoriques	285
7.3.2	Limites méthodologiques	286
7.4	Perspectives de recherche	286
8	Bibliographie.....	288
9	Annexe – Codage des assertions pour chaque étude de cas	295
9.1	Citations du cas Ecole.....	296
9.2	Citations du cas ONG	305
9.3	Citations du cas Think Tank	319
10	Annexe – Analyse des règles collectives	334



10.1	Analyse du protocole de coordination du cas Ecole	335
10.2	Analyse de la politique salariale du cas ONG.....	339
10.2.1	ONG - Politique salariale en période 2	339
10.2.2	ONG - Politique salariale en période 3 (protocole collégial)	340
10.3	Analyse des règles de développement professionnel du cas Think Tank	342
	Table des encadrés et synthèses	345
	Table des Tableaux.....	347
	Table des Figures.....	349
	Fin du document.....	353



1 Introduction générale : stabiliser durablement une organisation gouvernée en collégialité

1.1 Les conflits, la tragédie des communs

Le conflit fait partie de la vie des organisations en raison de décalages possibles entre les enjeux individuels et l'intérêt collectif ou l'interprétation de chacun de l'intérêt collectif (Lubell *et al.*, 2019). Le rôle du management consiste traditionnellement à réduire ce décalage pour aligner les enjeux individuels et collectifs (Teague and Roche, 2012). Si ce décalage n'est pas atténué, des conflits peuvent survenir et mener à des dysfonctionnements, des blocages, des désengagements (Ury, Brett and Goldberg, 1988).

Dans les organisations à gouvernance partenariale qui reposent sur la collégialité et le partage des ressources entre les collaborateurs et parfois les bénéficiaires de l'organisation, comme fréquemment dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, le pouvoir n'est plus vertical mais horizontal et partagé. Le conflit peut être certes perçu comme un élément de pilotage indispensable des équipes devant réguler leurs interactions par des confrontations directes et des négociations collectives (Enjolras, 2004; Coule, 2015), mais aussi comme une source de désordre qui peut mener à l'échec de la collaboration collégiale (De Dreu, 2008).

Les organisations qui optent pour une gouvernance partenariale sont contraintes de trouver sans cesse des compromis, au risque de disparaître. Cette forme de gouvernance collégiale menace donc la durabilité de ces organisations et des théoriciens en sciences de gestion en concluent l'impossibilité de pouvoir maintenir durablement de telles collaborations : un jour



ou l'autre, un conflit fort finira par briser la collégialité. La citation suivante résume cette « tragédie des communs » :

« La ruine est la destination vers laquelle tous les hommes se ruent, chacun poursuivant son meilleur intérêt dans une société qui croit en la liberté des biens communs. La liberté dans un bien commun apporte la ruine à tous. » (Hardin, 1968, p. 1244)

Face au risque de déstabilisation de ce type d'organisations, le recours à l'autorité ou à l'arbitrage d'un seul a longtemps été considéré comme la meilleure solution pour stabiliser durablement une organisation (van de Vliert, Euwema and Huismans, 1995). Cette question de management est très ancienne : la règle de saint Benoît, écrite il y a plus de quinze siècles, est une illustration remarquable d'un effort d'élaboration de principes directeurs pour stabiliser et faire vivre « en frères » un groupe humain. Certes, saint Benoît élabore des règles pour veiller à l'exemplarité morale du chef au moment de son élection, pour imposer au chef la consultation de ses frères, pour révoquer de leurs rôles des adjoints dans la gouvernance de la communauté, mais il ne parvient pas à concevoir les bases d'une communauté durable sans le recours à un chef unique (Morard, 2017).

Dans ce contexte de consensus large et ancien de la communauté scientifique sur le débat théorique des formes de stabilisation à long terme des organisations à gouvernance partenariale, Elinor Ostrom a patiemment collecté sur plusieurs continents des centaines de contre-exemples de coopérations d'individus autour de biens communs qui se sont maintenus, sans chef unique, au travers de nombreux conflits, parfois sur plusieurs siècles (Starlander, 2020).

Analysant et comparant ces cas dont chacun contredisait le cadre théorique admis jusqu'alors, Elinor Ostrom produit un effort remarquable pour identifier leurs structures communes. Elle a identifié que ces organisations sans chef se maintiennent durablement parce que leurs membres suivent des règles collectives mais aussi font évoluer collégialement ces mêmes règles par des échanges d'information, qu'elle nomme « cheap talk » (Ostrom, 1990). Elle a ensuite établi que ces organisations se maintiennent tant que leurs règles collectives suivent huit principes de conception. L'application de ces principes, qui tiennent en une page (Cox, Arnold and Villamayor Tomás, 2010), suffit à maintenir durablement la coopération d'un groupe humain autour d'un bien commun.

Les règles collectives orientent les acteurs en conflit vers la recherche de compromis. Le cadre d'Ostrom prévoit également que les situations d'action et les blocages constatés au



niveau opérationnel conduisent les individus à faire évoluer leurs règles collectives. Le travail d'Ostrom a été par la suite reconnu par la communauté scientifique qui lui a décerné le prix Nobel en 2009. Son ensemble de règles a été largement commenté et, cinquante ans après sa première publication, les suggestions de modifications du corpus de règles demeurent très marginales (Ostrom, 2010).

L'approche d'Ostrom peut être qualifiée de structuraliste : ses résultats établissent qu'un ensemble de principes appliqués par un groupe d'individus et des structures de rétroactions suffisent à stabiliser les organisations à gouvernance partenariale et réguler durablement les interactions entre les membres du groupe. Nous manquons cependant encore d'études supplémentaires au travail d'Ostrom qui apporteraient un éclairage fonctionnaliste à sa théorie : comment chaque principe de conception intervient dans la stabilisation d'une organisation ? Comment actionner ces mêmes principes pour restabiliser une organisation à gouvernance partenariale traversée par des conflits ?

1.2 Mettre en œuvre les principes d'Ostrom par une recherche-action

La perspective des travaux d'Ostrom est avant tout structuraliste et sa méthodologie est inductive. Elle observe des centaines de cas de collaborations ; elle élabore un corpus de huit principes ; elle contrôle que la présence ou l'absence de ces principes est effectivement corrélée au maintien ou à l'échec des organisations à gouvernance partenariale (Ostrom, 2010, p. 646).

Ce travail de thèse propose une abduction à la théorie d'Ostrom au-travers d'une perspective fonctionnaliste. Cette thèse tente de contribuer à une sous-question de recherche sur les voies de stabilisation durable des organisations à gouvernance partenariale. Il existe bien des moyens de considérer la question de la durabilité d'une collaboration partenariale ; la durabilité peut être étudiée, par exemple, sous l'angle de la gestion des ressources ou encore de la durabilité des relations avec d'autres institutions. Mon expérience professionnelle comme médiateur de conflits et expert RH au sein d'organisations à gouvernance partenariale m'a conduit à examiner plus particulièrement la durabilité des organisations à gouvernance partenariale sous l'angle des conflits qui les traversent.



1.2.1 Première question de recherche liant les règles collectives à la conflictualité

Intervenant à titre professionnel comme médiateur dans des conflits auprès d'associations et d'ONG, je me suis tout d'abord interrogé sur les voies de rétablissement d'une organisation à gouvernance partenariale divisée par des conflits. En gouvernance partenariale, la dimension collective prime et les démarches classiques de médiations individuelles dont disposent les praticiens se révèlent insuffisantes pour gérer les conflits. J'ai très vite eu l'intuition qu'une rétablissement devait passer par l'élaboration de nouvelles politiques RH, de nouvelles règles collectives. J'avais conscience que mon approche de gestion des conflits par les règles était originale au sein de mes collègues intervenant en médiation. Un premier succès de rétablissement par une modification des règles dans une école associative m'a conduit à interroger plus systématiquement cette voie de résolution originale et à engager un travail de thèse dont la première perspective était d'étudier **comment la gestion adaptée des conflits au niveau des règles de collégialité peut rétablir durablement une organisation à gouvernance partenariale**. Une première publication dans le Journal of Organizational Change Management co-écrite avec ma co-encadrante de thèse (Roy and Perrin, 2018) a confirmé la pertinence de cette voie nouvelle en résolution de conflit et m'a encouragé à poursuivre plus avant cette étude.

Une seconde recherche-action en résolution des conflits m'a confronté à une situation nouvelle : une ONG dans laquelle j'intervenais était traversée par des conflits violents mais au-lieu d'entraîner la destruction de l'organisation, l'intensité des réactions (des manifestations, la rédaction de manifestos signés par les salariés, des emails de reproches envoyés à toute la structure) accélérèrent au contraire l'élaboration de nouvelles règles et contribuait à la rétablissement. Cette ONG m'a appris à reconnaître, paradoxalement pour moi à l'époque, l'importance du conflit pour stabiliser les organisations. J'ai compris que le conflit peut être un élément de pilotage indispensable des équipes devant réguler leurs interactions par des confrontations directes et des négociations collectives. Dans ces conditions, le conflit devient non seulement un point de départ mais aussi une voie possible pour permettre aux individus de se confronter les uns avec les autres, d'aborder une controverse puis de la dépasser et produire une nouvelle cohésion forte. C'est à ce moment que mes encadrants de thèse m'ont suggéré de lire les travaux d'Ostrom (1990, 2010) et d'Enjolras (2000, 2004) sur la gouvernance partenariale.



1.2.2 Seconde question de recherche liant les styles de conflits aux règles

Le terrain de la seconde recherche-action en ONG m'a permis de poser une seconde question de recherche : **comment exploiter les conflits pour stabiliser une organisation à gouvernance partenariale.** En raison du fait que le fonctionnement global est régulé dans ces organisations par des interactions individuelles et des règles collectives, les conflits entre individus peuvent aussi révéler les éléments insatisfaisants dans les règles collectives. Je souhaitais repérer de tels éléments d'information au sein des conflits afin de diagnostiquer des écarts par rapport à un fonctionnement collégial et d'élaborer une règle collective, en lien avec les principes d'Ostrom, pour combler un écart perçu dans la collégialité.

Les théories existantes en gestion des conflits restent aujourd'hui davantage des taxonomies que des théories explicitant les mécanismes en œuvre dans les conflits et ne parviennent pas à prédire les résultats des négociations conflictuelles ni les comportements des acteurs (Tjosvold, 2008a). Notre seconde question de recherche porte sur les rétroactions des controverses en cours sur les règles et tente, ici encore, d'aborder les théories en gestion des conflits dans une perspective fonctionnaliste.

Traiter cette seconde question de recherche s'est révélé bien plus complexe que je ne l'imaginai au départ. En effet, les méthodes standard en recherche qualitative telle que le process-tracing (Hall, 2006) et la comparaison de cas (Eisenhardt, 1989) suffisent à obtenir des résultats sur la première question de recherche. En revanche, l'étude de la seconde question de recherche nécessite d'observer plusieurs conflits ; d'étudier comment ces conflits en cours modifient la perception qu'ont les membres de l'organisation de leur collaboration et de leur gouvernance partagée ; de suivre enfin comment de nouvelles règles collectives apparaissent être des réponses satisfaisantes aux controverses qui gênent l'organisation. Mis sur la voie, une seconde fois, par mes encadrants de thèse, je me suis inspiré de la méthodologie de Latour sur les controverses en sciences politiques appelée « l'atlas de controverses » (Venturini *et al.*, 2015) pour l'adapter en analyse des conflits au sein d'une même organisation. J'ai intitulé cette méthode assez naturellement : l'atlas des conflits.

Pour traiter cette seconde question de recherche, j'avais la chance d'avoir accès à un très gros corpus de données d'environ un millier de pages au total. A force de tâtonnements dans le traitement de mes données et dans leur exploration à l'aide de logiciels de visualisation, je



pensais avoir produit une explication satisfaisante pour mettre en lumière le lien entre conflits et règles collectives. Je me trompais.

1.2.3 Décrire une fonction de stabilisation liant conflits et règles collectives

J'ai eu la chance d'être sollicité une troisième fois pour résoudre des conflits dans un Think Tank. Fort de mes deux premières expériences, je pensais que je tenais un terrain de recherche-action qui confirmerait ma méthode. Mais ma démarche de résolution des conflits n'a pas abouti. Au contraire, la conflictualité a augmenté dans le Think Tank et le déploiement de règles collectives a été abandonné par les membres du Think Tank. En outre, une nouvelle soumission d'un nouvel article sur la seconde question de recherche a été refusée à deux reprises par les éditeurs de deux journaux différents : mon cadre d'analyse n'était pas assez novateur ; je ne faisais que compiler des connaissances déjà existantes.

J'ai donc tout repris. Pendant le dernier été du travail de thèse, j'ai composé un cadre théorique pour expliquer la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale par les règles et par les styles de gestion des conflits. Mes encadrants de thèse ont trouvé mon travail trop complexe ; de plus, cet effort théorique n'expliquait pas non plus l'échec de la gestion des conflits dans le Think Tank. Alors j'ai une fois encore tout repris. J'ai pu enfin comprendre que l'absence de recherche active de compromis dans la gestion des conflits n'est pas la cause mais le symptôme d'un dysfonctionnement dans les règles de collégialité en place. J'ai repris les atlas et les données montraient que les styles de conflits employés par les individus sont des marqueurs des lacunes dans les règles de gouvernance. L'exploration des données des atlas des conflits donne les clés d'interprétation pour pointer le ou les principes d'Ostrom qui manquent au sein des trois organisations étudiées. C'est ce troisième effort de conceptualisation que je présente dans cette thèse.

1.3 Synopsis de la thèse

La suite de la présente thèse, consacrée au management des conflits dans les organisations à gouvernance partenariale par les règles de la collégialité, est décomposée en sept parties dont nous donnons un court aperçu ci-après.



1.3.1 Revue des cadres théoriques

Nous présentons un panorama des cadres théoriques existants qui nous conduit à proposer notre cadre théorique de stabilisation des organisations à gouvernance partenariale. Nous analysons tour à tour dans cette partie le front de la recherche sur (1) les conflits en gouvernance partenariale et les règles de stabilisation d'Ostrom ; (2) les théories de gestion des conflits et les raisons qui nous ont poussé à sélectionner plus particulièrement la théorie des styles de gestion des conflits de Rahim (1983).

Nous présentons ensuite le modèle multi-niveaux que nous proposons pour étudier la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale en conflit.

1.3.2 Méthodologie de recherche

Pour tenter de mettre en évidence des mécanismes liant conflits et règles collectives, nous mettons au point un protocole expérimental et des outils de mesure permettant d'accéder à des marqueurs multi-niveaux (conflits dyadiques, collaborations en équipe de travail, gouvernance) et sur les facteurs instrumental et psychologique en place lors de conflits. Le protocole expérimental que nous décrivons dans cette partie est double : il combine la méthode d'Eisenhart (1989) pour comparer les trois cas étudiés avec la méthode de la recherche action (LISRA, 2019).

Nous décrivons ensuite l'atlas des conflits, un outil de collecte des conflits internes qui permet un regroupement des conflits autour de débats structurant dans chaque association observée. L'atlas des conflits s'appuie sur la base de données d'observations d'acteurs, de codage de citations, de mesures d'intensités conflictuelles, de collecte des opinions individuelles par rapport aux débats de l'atlas.

Nous approfondissons enfin dans cette partie les trois collectes de données distinctes à chaque cas sur une période de deux ans à cinq ans : une école associative (sur une période de deux ans), une organisation non-gouvernementale (sur une période de cinq ans) et un Think Tank (sur une période de trois ans).

1.3.3 Observations dans les trois cas

Nous présentons nos résultats pour chacun des trois cas observés, employant le *process tracing*, des citations et des narrations des actions engagées et des évènements observés. Ces



résultats sont principalement exploités ensuite dans la discussion de notre première question de recherche relative au processus macro→micro de stabilisation par les règles : comment la gestion adaptée des conflits au niveau des règles de collégialité peut-elle restabiliser durablement une organisation à gouvernance partenariale ?

1.3.4 Atlas des conflits des trois cas

Cette partie présente l'évolution d'indicateurs agrégés au-travers d'une quinzaine de cartes de l'atlas pour chaque cas. Ces résultats, difficiles à présenter dans le schéma classique de restitution d'une recherche qualitative (narration, *process tracing*), permet d'accéder à des observations nouvelles pour chaque cas. Ce second ensemble de résultats est principalement exploité dans la discussion de notre seconde question de recherche relative au processus micro→macro de stabilisation : comment exploiter des éléments d'analyse issus des conflits et des controverses en cours pour cibler l'action de restabilisation d'une organisation au niveau de ses règles collectives ?

1.3.5 Résultats et discussion

Dans cette partie, nous examinons la cohérence de nos résultats par rapport à la grille de lecture théorique définie dans la revue des cadres théoriques. La discussion est organisée en trois temps. Chaque temps est relié à l'une des conséquences théoriques de notre modèle théorique :

1. Discussion de la mise en évidence d'un processus de stabilisation macro→micro liant les règles collectives aux styles de gestion des conflits ;
2. Discussion de la mise en évidence d'un processus de stabilisation micro→macro liant les conflits, les controverses et la culture organisationnelle aux règles collectives
3. Discussion de la mise en évidence d'une stabilisation intervenant au-travers de deux dynamiques de natures différentes : l'un de nature instrumentale et l'autre de nature collégiale.

Nous employons, à chaque point de la discussion, les cartes de l'Atlas des conflits, les citations collectées et les éléments de *process-tracing* sur nos données et soumettons nos résultats à des observations contrefactuelles rendues possibles par la comparaison des cas.



1.3.6 Conclusion générale

Nous achevons ce travail en synthétisant les contributions théoriques de notre recherche, ainsi que les contributions méthodologiques, en particulier l'atlas des conflits, et les contributions managériales en gestion des conflits. Nous présentons enfin les limites de validité de notre recherche et les futures perspectives de recherche

1.3.7 Bibliographie et annexes

Le document de thèse s'achève par une bibliographie et plusieurs annexes qui donnent plus de détails sur la construction de nos résultats :

- *Bibliographie.* Nous recensons dans cette partie les 120 références bibliographiques employées pour notre recherche. Nous choisissons de ne pas faire figurer l'intégralité de nos lectures et sélectionnons les articles et ouvrages qui nous semblent les plus pertinents par rapport à notre problématique de thèse.
- *Codage des assertions.* Cette annexe détaille notre codage de citations tirées de nos trois études de cas afin d'éclairer le lecteur sur des contenus caractéristiques de chaque valeur de codage.
- *Codage de chaque règle collective* selon les principes de conception. Cette annexe détaille le codage des principes de conception dans chaque règle collective déployée dans les trois organisations étudiées. Cette annexe est employée dans la discussion de la seconde grille de lecture théorique.



2 Cadre théorique



2.1 Conflits dans les organisations à gouvernance partenariale

Le conflit fait partie intégrante de la vie des organisations en raison des décalages possibles entre les questions individuelles et l'intérêt collectif, ou les interprétations individuelles de l'intérêt collectif (Lubell *et al.*, 2019). Le rôle du management est, traditionnellement, de réduire cette inadéquation pour aligner les questions individuelles et collectives (Teague and Roche, 2012) Si cet écart n'est pas réduit, des conflits peuvent surgir entre les individus ou vis-à-vis du collectif, et conduire à des dysfonctionnements, des blocages et des désengagements (Ury, Brett and Goldberg, 1988). Dans les structures hiérarchiques traditionnelles, l'autorité est un facteur de régulation et d'arbitrage des conflits (van de Vliert, Euwema and Huismans, 1995). Dans les organisations à gouvernance partenariale, qui reposent sur la copropriété et le partage des richesses entre les collaborateurs et parfois les bénéficiaires de l'organisation, comme dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, le pouvoir n'est plus vertical, mais horizontal et partagé (Ostrom, 1972, 1990). Les conflits sont souvent plus nombreux et plus difficiles à atténuer (Schwenk, 1990; Vigoda and Cohen, 2003; de Reuver, 2006; Hoffmann, 2006; Hunter and Renwick, 2009; Saundry, Jones and Wibberley, 2015; Unal and Turgut, 2015). Ils sont inhérents à la vie des organisations et ne sont pas toujours une source de dysfonctionnement, à condition que la gouvernance partenariale puisse stabiliser et maintenir les conflits internes à un niveau modéré (Coule, 2015).

Dans la gouvernance partenariale, la dimension collective prime et les approches traditionnelles de médiation des conflits dont disposent les praticiens, dans un cadre de gouvernance unitaire (Mayer, 2000; Masters and Albright, 2002), s'avèrent insuffisantes pour analyser et gérer les conflits (Schwenk, 1990). Nous souhaitons étudier comment une gestion adaptée des conflits, au niveau des règles de collégialité, peut rétablir la stabilité à long terme d'une organisation à gouvernance partenariale.

Selon Ostrom (2010), le collectif d'individus participant à la gouvernance partenariale peut, et doit, exploiter efficacement les conflits opérationnels pour modifier ses règles collectives ou même créer une nouvelle culture organisationnelle conforme à des principes de conception organisationnelle. Ces principes organisationnels garantissent la stabilisation des



organisations à gouvernance partenariale, mais Ostrom ne prévoit cependant aucun protocole particulier de résolution des conflits pour rétablir la stabilité de ce type d'organisation.

2.1.1 Définition des conflits

La définition du terme de « conflit » la plus couramment utilisée dans la littérature est celle retenue par Wall & Callister (1995, p. 517) dans leur revue des définitions de ce terme : *“conflict is a process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party”* /// « un conflit est un processus d'interaction [impliquant donc deux personnes ou plus] au cours duquel un membre perçoit que ses intérêts sont opposés ou impactés négativement par un autre membre ». Le périmètre de cette définition doit être précisé sur un point : nous écartons de cette définition les cas de compétition entre deux organisations. Nous ne nous intéressons dans notre recherche qu'aux processus ayant lieu entre collègues au sein d'une même organisation.

Nous définissons une « négociation » comme un processus au cours duquel des personnes décident ensemble comment allouer des ressources limitées (Bazerman and Lewicki, 1985) et/ou hiérarchiser des valeurs (Lazega, 1999, p. 658). Nous considérerons dans notre travail qu'un conflit peut être un épisode d'une négociation (Ostrom, 1990, p. 124).

Nous définissons une « controverse » comme un ensemble de discussions sur un sujet spécifique ou de fond impliquant des personnes ayant des opinions, des idées, des pensées et des points de vue plus ou moins divergents sur une situation (Tjosvold, 2008b, p.74). Comme dimension intellectuelle d'un conflit, une controverse peut ainsi provoquer un conflit, un conflit peut faire évoluer les termes d'une controverse. Une controverse peut aussi avoir son existence propre en dehors d'un conflit.

2.1.2 Gouvernance partenariale d'une ressource

Les organisations mettent en œuvre des mécanismes de « gouvernance », c'est-à-dire des systèmes de coordination et de motivation de l'activité de chaque membre pour optimiser une fonction d'utilité instrumentale ou une fonction de consonance associé à une valeur (Enjolras, 2004).

Les associations, les organisations humanitaires, les coopératives se distinguent des organisations marchandes par une distribution particulière des droits de propriété (Enjolras,



2000). Un mécanisme de contrôle par tous les membres, rassemblés lors de l'Assemblée Générale, délègue son pouvoir de gestion à un comité exécutif. La gouvernance, qualifiée alors de « gouvernance partenariale », met en place des mécanismes inclusifs (Eynaud, 2019) pour coordonner l'activité de membres, de partenaires, de volontaires, de managers, de bénéficiaires des services, d'employés, de représentants de l'Etat qui ont des motivations distinctes.

Les règles de gouvernance doivent permettre d'atteindre des compromis entre toutes les logiques et soumettre les actions de l'organisation à un contrôle démocratique. Quand la gouvernance se régule au-travers de relations personnalisées, la gouvernance de l'organisation est qualifiée de « collégiale » (Lazega, 2001, 2017). La régulation s'effectue alors par un travail de consensus et une discipline sociale acceptée par les participants. Les participants portent la responsabilité collective de l'organisation et les relations individuelles gèrent les difficultés rencontrées.

Si un compromis n'est pas trouvé, l'organisation risque de disparaître. Pour approfondir la question de la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale, Elinor Ostrom a en particulier étudié les systèmes de coopérations autour de biens communs, c'est-à-dire des biens pour lesquels chaque membre peut avoir une rivalité dans l'accès et pour lesquels il est très difficile d'exclure des bénéficiaires potentiels (une nappe phréatique, un système d'irrigation ou une forêt, par exemple). Elle et ses équipes ont mené, sur une période de 50 ans, des collectes de données et des expériences qui lui ont permis de qualifier et tester des variables structurelles qui expliquent comment des communautés d'individus parviennent à gérer ensemble durablement une ressource partagée et limitée, sans le recours d'un tiers régulateur.

La persistance sur une longue durée d'un accès autorégulé à des biens communs contredit, en première analyse, la théorie économique classique et la théorie des jeux. Le cadre théorique classique conclut, en effet, à l'impossibilité de pouvoir établir durablement de telles collaborations puisque chaque partie prenante aura intérêt à surconsommer la ressource commune avant que l'autre acteur en fasse de même et le pénalise ; c'est la « tragédie des communs » (Hardin, 1968).

Pour expliquer la stabilité des organisations à gouvernance partenariale qu'elle observe, E. Ostrom établit une théorie (Cf. Figure 1) selon laquelle un ensemble de règles collectives



stabilise les interactions entre les individus et permet de ne pas surconsommer la ressource partagée. L'observation d'une surconsommation de la ressource partagée va, à son tour, faire évoluer les règles collectives, et réguler l'usage de la ressource partagée. La théorie d'E. Ostrom n'est pas une théorie de l'homme altruiste. Au contraire, sa théorie étend les résultats obtenus en théorie des jeux qui examine les choix d'un individu rationnel, et solitaire, en y ajoutant la notion de norme sociale partagée. Des travaux de validation sur la performance des échanges entre parties prenantes (Ostrom, 2010a, p. 659) montrent ainsi qu'il est plus intéressant pour la durabilité d'une coopération que des individus recherchent conjointement leur propre intérêt mais respectent toutefois des normes communes alors que des individus altruistes peuvent conduire la collaboration vers sa fin.

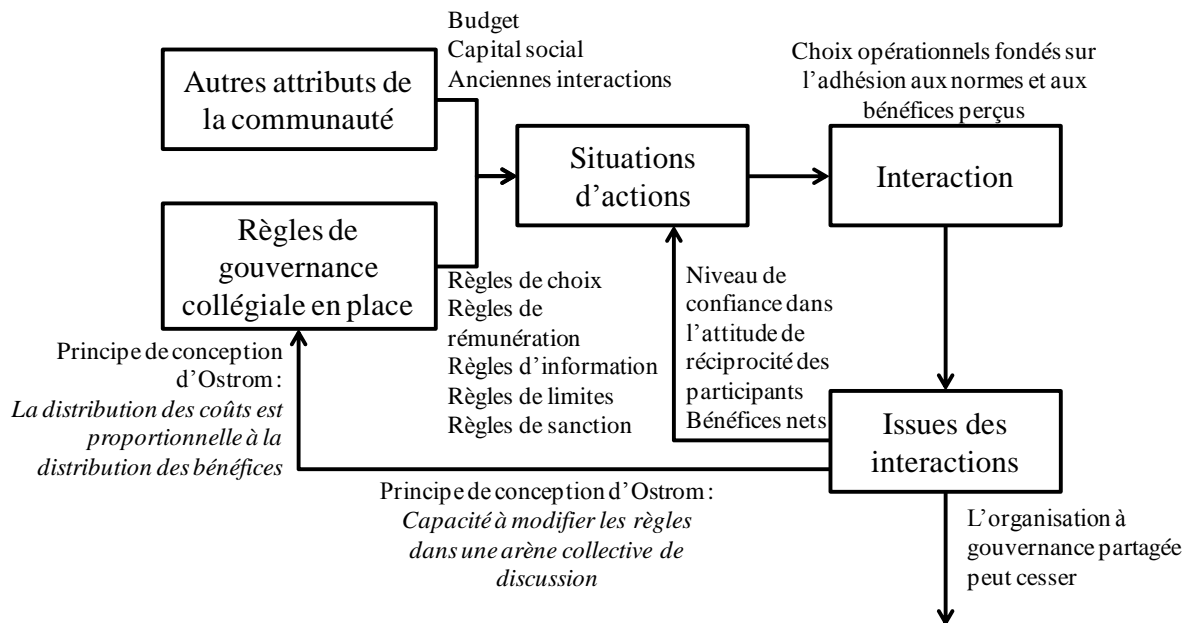


Figure 1 : Les règles de gouvernance collégiale en tant que variables exogènes affectant directement les éléments des "situations d'action" et des "interactions". Adapté de E. Ostrom, 2010, p. 646.

Sur la base d'une analyse d'une centaine de systèmes de coopérations autour de biens communs qui ont survécu sur une longue durée et ne se sont pas achevés sur des échecs, Elinor Ostrom a identifié huit motifs réguliers qu'elle nomme également « des leçons » (E. Ostrom, 2010a, p. 653) ou des principes de conception des règles collectives (Cf. Tableau 1 et Figure 1). Parmi ces huit principes de conception rappelés ci-dessous :



- deux principes (les principes 2 et 3) concernent la capacité de tous les membres de l'organisation à changer les règles et décider collectivement ;
- trois principes (les principes 4, 5 et 6) concernent plus spécifiquement la question de la gestion des conflits ; et enfin,
- trois principes (les principes 1, 7 et 8) définissent les limites de l'organisation à gouvernance partenariale vis-à-vis des autres parties prenantes.

Tableau 1 : Les huit principes de conception des règles collectives d'E. Ostrom (2010) regroupés en trois fonctions principales de régulation

Fonction de gouvernance	Principes de conception d'Ostrom
Mise en place d'arènes formelle de prise de décisions	2. L'adaptation des règles de distribution des ressources aux conditions locales (main-d'œuvre, matériel, finances). 3. L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés.
Protocole de gestion des conflits et d'appel	4. L'existence de modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource, rendant compte à ces mêmes individus. 5. Sanctions progressives. Les sanctions en cas de violation des règles commencent très bas mais grandissent si un utilisateur viole la règle de manière répétée. 6. Mécanisme de résolution de conflit. Des structures locales de résolution de conflits rapides et à bas coût sont mises en place.
Périmètre du bien commun défini	1. L'existence de limites clairement définies, à la fois sur les individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource elle-même. 7. La reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation. 8. L'imbrication des institutions locales au sein d'institutions de plus grande échelle.

La numérotation de 1 à 8 des principes de conception est celle d'E. Ostrom

Les principes de conception d'Ostrom sont initialement définis pour réguler durablement l'accès à des biens communs matériels. Ostrom observe que l'actionnement de l'ensemble de ces principes est nécessaire pour rendre robuste les organisations à gouvernance partenariale observées. Elle ne propose donc pas une hiérarchisation de ses principes de conception. L'échantillon des 14 organisations qu'elle compare ne permet cependant pas de déterminer si des principes en particulier ont un effet stabilisateur plus important que d'autres (Cf. Tableau 2).



Tableau 2 : Principes de conception et performances institutionnelles
(extrait d'E. Ostrom, 1990, p. 180)

Site	Clear boundaries & memberships	Congruent rules	Collective-choice arenas	Monitoring	Graduated sanctions	Conflict-resolution mechanisms	Recognized rights to organize	Nested units	Institutional performance
Töbel, Switzerland	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	NR ^a	robust
Japanese mountain villages	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	NR	robust
Valencia, Murcia, & Oriheula, Spain	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	robust
Raymond, West, & Central basins (current)	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	robust
Alicante, Spain	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes ^b	yes	robust
Bacarra-Vintar, Philippines	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	robust
Alanya, Turkey	no	yes	weak	yes	yes	weak	weak	NR	fragile
Gal Oya, Sri Lanka	yes	yes	yes	yes	^c	weak	weak	yes	fragile
Port Lameron, Canada	yes	yes	weak	yes	yes	yes	no	no	fragile
Bay of Izmir & Bodrum, Turkey	no	no	no	no	no	no	weak	no	failure
Mawelle, Sri Lanka	no	yes	no	yes	yes	no	no	no	failure
Kirindi Oya, Sri Lanka	yes	no	no	no	no	no	no	no	failure
Raymond, West, & Central basins (earlier)	no	no	no	no	no	yes	yes	no	failure
Mojave groundwater basins	no	no	yes	no	no	yes	yes	no	failure

^aNR = not relevant.

^bWith two major exceptions, from 1739 to 1840 and 1930 to 1950.

^cMissing information.

Des travaux ultérieurs à la publication d'Elinor Ostrom ont identifié ces mêmes principes dans la régulation d'accès à des biens communs immatériels. Par exemple Internet ou encore le site Wikipedia partagent un ensemble de caractéristiques qui ne relèvent ni de la logique de biens privés ni d'une logique de bien public, « mais d'une nouvelle logique "d'appropriateurs" de ressources limitées, au sens de Elinor Ostrom » (Fallery & Rodhain, 2013, p. 186). Ces ressources sont par exemple les adresses Internet. Wikipedia et l'Internet ont également des modes d'autorégulation à plusieurs niveaux et des sanctions graduées. Les organes de gouvernance de l'Internet tentent progressivement d'associer la société civile à sa gouvernance. Wikipedia a dû, par exemple, développer de nouvelles règles face à l'arrivée massive de saboteurs : des instances de régulation des conflits, appelée « *Edit war* », peuvent désormais être activées quand le premier niveau de conciliation a échoué au niveau des pages de discussion. Cette instance de régulation a le pouvoir de bloquer des contributeurs sur certaines pages voire de bannir un contributeur.

D'autres recherches plus récentes considèrent que les résultats d'Ostrom (2010) sont applicables à l'ensemble des entreprises à partir du moment où elles doivent gérer durablement des biens communs ou des ressources naturelles communes avec des tiers (Lazega, 2017; Bommier and Renouard, 2018). Certaines entreprises hybrident déjà des logiques de gouvernance partenariale avec des logiques de gouvernance unitaire de bien privé pour gérer ces situations (Pache and Santos, 2013).



2.1.3 Conflictualité dans les organisations à gouvernance partenariale

Une chercheuse qui souhaite analyser un conflit au sein d'une organisation à gouvernance partenariale est confrontée à de nouvelles difficultés sur la manière d'aborder le sujet de la gestion des conflits. L'analyse de la dynamique conflictuelle ne peut pas s'appuyer sur l'expédient d'utiliser l'intérêt individuel ou les facteurs psychologiques de chaque membre de la dyade comme seule base de l'analyse. Elle est désormais conduite à utiliser non seulement les facteurs individuels mais aussi de prendre en compte le besoin pour les parties en conflit de maintenir les règles collectives au sein de l'organisation à gouvernance partenariale. Ces règles sont elles-mêmes modifiables par les membres du groupe (Cf. principes 2 et 3 d'Ostrom, Tableau 1).

Ce cadre d'analyse étendu a donc des conséquences sur les recherches en gestion des conflits dans la mesure où l'unité d'analyse du conflit n'est plus la dyade d'individus en conflit, mais l'interaction entre le jeu de règles de gouvernance, le contexte dans lequel apparaît et évolue le conflit et la dyade en conflit. Les règles collectives peuvent alors influencer sur la dynamique d'un conflit et la dynamique d'un conflit peut conduire les membres de la gouvernance partenariale à faire évoluer leurs règles.

Nous revoyons dans le chapitre suivant l'ensemble des théories sur la gestion des conflits afin d'identifier des voies d'action de stabilisation d'une organisation à gouvernance partenariale. Cette revue systématique permet d'identifier les éléments explicatifs déjà proposés pour relier les conflits individuels avec des éléments de la gouvernance ou de proposer une extension des cadres théoriques de gestion des conflits existant pour inclure les règles de gouvernance.



Encadré 1 : Conclusions sur le chapitre 2.1. Conflits dans les organisations à gouvernance partenariale.

Les organisations à gouvernance partenariales sont très sensibles aux conflits. Ces conflits, s'ils sont mal gérés peuvent mener l'organisation à son terme (Hardin, 1968 ; Ostrom, 1990). Une organisation à gouvernance partenariale tient tant que des compromis sont trouvés par les membres de la gouvernance.

E. Ostrom a composé huit principes de conception des règles de gestion qui semblent garantir la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale (Ostrom, 1990 p. 90) mais ses travaux n'ont pas proposé de voies de restabilisation d'une organisation à risque ni de protocole de gestion des conflits dans ces organisations.

L'étude d'un conflit dans une organisation à gouvernance partenariale ne peut pas s'appuyer sur l'expédient d'utiliser l'intérêt individuel ou les facteurs psychologiques de chaque membre de la dyade comme seule base d'analyse. Il convient de prendre en compte, comme le propose Ostrom, non seulement des facteurs individuels mais aussi les règles collectives en vigueur au sein de l'organisation à gouvernance partenariale (Cf. Figure 1).

Du fait que ces règles collectives sont elles-mêmes modifiables par les membres de l'organisation (Cf. principes 2 et 3 d'Ostrom, Tableau 5), nous cherchons à savoir si les principes de collégialité de gouvernance d'Ostrom découlent d'un style de management efficace des conflits, et réciproquement.



2.2 Les théories de gestion des conflits

Les conflits et les négociations font l'objet d'études très approfondies depuis la fin de la seconde Guerre Mondiale. Plusieurs cadres théoriques ont été composés pour rendre compte des mécanismes en place dans interactions conflictuelles. Nous les revoyons tour à tour dans les paragraphes suivants et examinons leurs apports à notre problématique. Nous regroupons les cadres théoriques en deux ensembles :

1. **Les cadres théoriques qui se concentrent sur la dimension instrumentale du processus d'interaction conflictuelle.** Cette école « instrumentale » s'attache à l'analyse logique des bénéfices et des voies d'actions perçus par les membres en interaction conflictuelle et considère que ces facteurs déterminent principalement l'issue d'un conflit. La théorie des jeux, la théorie des rapports de force, la théorie des sources de conflit se rattachent à cette branche théorique.
2. **Les cadres théoriques qui se concentrent sur les dimensions psychologique et sociale des conflits.** L'école « psychologique » considère que les dynamiques conflictuelles sont d'abord le reflet des états psychologiques et de la motivation des acteurs en conflit. On peut citer dans cette seconde branche la théorie des motivations sociales, les théories de la non-violence, et la théorie de la double perspective qui est la plus employée aujourd'hui.

Nous présentons ensuite deux efforts de synthèse qui ont été produits suite aux critiques et débats théoriques sur les conflits (Tjosvold, 2008a) : les efforts pour théoriser ensemble les dimensions instrumentale et psychologique en place dans les conflits ; et, les théories multi-niveaux (individu, groupe, organisation, culture locale ou nationale) d'analyse des conflits.

2.2.1 Cadres théoriques instrumentaux en gestion de conflits

2.2.1.1 La théorie des jeux

A la suite des travaux de Nash (1951) sur les jeux non-coopératifs, la théorie des jeux a été appliquée au domaine économique (Von Neumann and Morgenstern, 1953). Le formalisme de la théorie des jeux permet ainsi de formuler mathématiquement des problèmes économiques à plusieurs acteurs au travers d'analyses logiques approfondies représentées par des arbres de



choix (Cf. Figure 2). Dans cette théorie, chaque acteur a la pleine connaissance des options possibles pour chaque situation et connaît les décisions prises jusqu'à présent par l'adversaire.

Ce formalisme introduit une dimension dynamique dans les conflits. Les arbres de choix permettent d'analyser les options possibles pour chaque acteur engagé dans un conflit et, à l'instar d'une partie d'échec, recensent les réactions possibles de l'adversaire face aux actes posés par une partie prenant en conflit. Dans ce cadre, la résolution d'un conflit revient à rechercher les options possibles qui optimisent les gains pour un individu et minimisent les gains de l'adversaire.

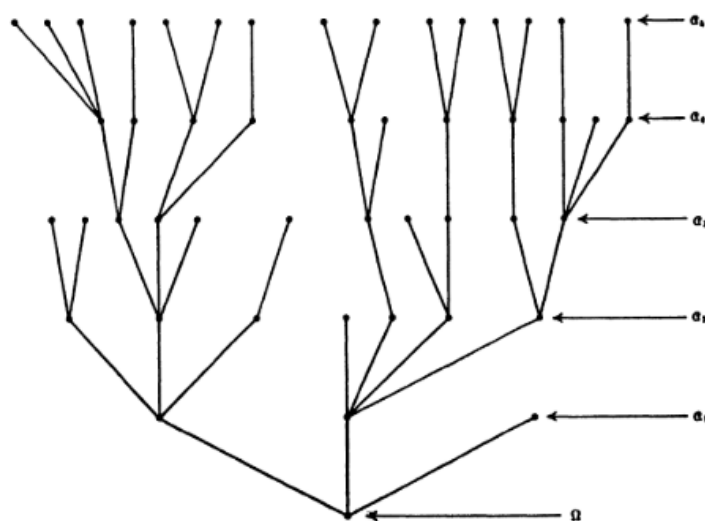


Figure 2 : Séquences de décisions possibles dans des tours de jeu (a_1, a_2, a_3, \dots) (d'après Von Neumann and Morgenstern, 1953, p. 65)

2.2.1.2 La théorie des rapports de force

A la suite des travaux appliquant la théorie des jeux à l'économie, à la sociologie et à la cohésion des groupes, le même formalisme mathématique d'optimisation des gains et de minimisation des pertes a été enrichi par la notion de rapport de force et de rapport de dépendance (Thibaut and Kelley, 1959). La matrice d'interactions décrivant les options possibles d'une dyade en conflit est modulée par la capacité de chaque personne d'impacter les gains ou les pertes d'une autre personne. Quand la capacité d'influence est nulle, Thibaut et Kelley retrouvent les résultats de la théorie des jeux de Nash. Alternativement, quand des mécanismes d'influence sont en place, il devient pertinent de laisser connaître à l'adversaire ses capacités de réaction potentielles afin qu'à son tour l'adversaire en tienne compte et n'engage pas une action qui lui coûterait cher ultérieurement.

Un des résultats principaux de leur ouvrage (p. 117) encourage la partie en conflit à réunir plus de capacité d'action que son adversaire : *“Our theory does suggest, though, that the person with high power will be able to enjoy more frequently the best reward-cost positions”* /// « Notre théorie suggère cependant que la personne ayant un pouvoir élevé sera en mesure de profiter plus fréquemment des positions les plus rémunératrices ». Cette conclusion a été à la base de la course aux armements pendant la guerre froide de manière à ce que la partie prenante qui a le plus de puissance puisse dicter à l'adversaire ses conditions.

Dans la suite de ce travail fondateur, des observations en entreprise ont confirmé l'importance de prendre en compte les rapports de force ou de créer des rapports de force pour sortir rapidement des conflits. Nous citons ci-après deux exemples de travaux :

- Une étude menée auprès de 488 managers de première ligne a confirmé que le rapport de force en place dans une relation managériale explique les attitudes des membres de la ligne hiérarchique dans un conflit organisationnel ultérieur (de Reuver, 2006). En cours de conflit, les attitudes des managers de première ligne et des directeurs tendent à se structurer selon les rapports de force préétablis : les managers vont opter pour une attitude de soumission face à des directeurs ayant une attitude dominante, et vice-versa. En revanche, dans le cas où les rapports de force sont équilibrés, cette théorie ne permet pas d'expliquer la dynamique conflictuelle.
- Lawrence & Lorsch partagent la même conclusion que Thibaut & Kelley à la fin de leur article sur la fonction de coordination dans les organisations (Lawrence and Lorsch, 1967, p. 44). Leur article étudie les fonctions de coordination entre sous-groupes autonomes en entreprise et les déterminants de leur efficacité. Les auteurs remarquent que les porteurs de fonctions de coordination doivent fréquemment gérer des conflits entre des équipes et que le mode de gestion de conflit impacte la performance globale de l'organisation. Sur la base d'une analyse des styles de conflits en place et d'une méthodologie corrélant le styles de gestion des conflits de six entreprises avec leur performance, ils concluent que les styles de gestion des conflits les plus efficaces sont ceux qui 1) abordent les conflits directement et qui 2) optent, en outre, pour un comportement de forçage et donc un évitement de comportement plus tolérant : *“This suggests that while heavy reliance on confrontation to handle conflict is important, it is also important to have a supporting mode of handling conflict which relies on some forcing behavior and a relative absence of smoothing behavior”* //



« Cela suggère que s'il est important de s'appuyer fortement sur la confrontation pour gérer les conflits, il est également important d'avoir un mode de soutien pour gérer les conflits qui repose sur un certain comportement de forçage et une absence relative de comportement de lissage ».

2.2.1.3 La théorie des sources de conflits

La théorie des sources de conflit vise à obtenir un compromis et une décision collective parmi les parties prenantes en partant des faisceaux de causes à l'origine des conflits (par exemple, des ressources rares, avoir son opinion reconnue par le corps social, maintenir une bonne image de soi) (De Dreu and Gelfand, 2008). Cette approche invite à mettre de côté les émotions qui gênent cette résolution en se concentrant en premier lieu sur les causes objectives des conflits (De Dreu and Weingart, 2003).

Une méta-analyse de 30 articles et rapports sur des conflits de tâches (i.e. un désaccord sur la répartition des tâches entre acteurs) et sur des conflits relationnels (des disputes de nature émotionnelle impliquant surtout des dimensions interpersonnelles) montre que la faible performance des équipes, parce qu'elle stresse et déçoit les membres, entraîne des conflits (De Dreu and Weingart, 2003). Certains conflits peuvent certes stimuler la performance mais l'analyse statistique montre principalement que « la faible performance conduit au conflit » (De Dreu and Weingart, 2003, p. 747). Ce résultat va à l'encontre des propositions précédentes qui considèrent que les conflits font baisser de performance. Dans cette nouvelle perspective, le malaise psychologique n'est que la conséquence des conflits, eux-mêmes conséquences d'une mauvaise performance. Il convient donc pour les managers de recenser les causes des conflits de tâches et de trancher rapidement sur ces sujets afin de ne pas laisser un conflit de tâche s'installer puis détériorer la performance de l'équipe et le bien-être émotionnel de ses membres.

Cette voie théorique fondée sur une catégorisation des sources de conflit conduit, en revanche, à élaborer des voies d'actions différentes qui dépendent de la source du conflit. Ainsi, par exemple :

- les recherches sur les conflits entre organisations exploitent davantage la théorie des coûts de transaction pour comprendre et déterminer les solutions de sortie de conflit en amont du recours à la voie juridique (Ng, Peña-Mora and Tamaki, 2007).



- Dans le domaine des conflits collectifs, la grille d'analyse est souvent une combinaison de la théorie des coûts de transaction avec des facteurs sociaux tels que, par exemple, la mobilisation collective derrière les négociateurs ou encore la réputation des parties prenantes (Friedman *et al.*, 2004; Le Flanchec and Rojot, 2009; Clark, Contrepois and Jefferys, 2012).
- L'intégration et le compromis sont des styles de gestion des conflits davantage employés lors de conflits sur des questions techniques (Gardet and Gandia, 2013).

Cette approche théorique a permis en outre d'enrichir les algorithmes de résolution des dilemmes étudiés en théorie des jeux. Dans ces algorithmes, chaque participant explicite ses préférences vis-à-vis de toutes les options possibles, puis les préférences sont publiées à toutes les autres parties prenantes du conflit et enfin, un ou plusieurs choix optimum possibles sont déterminés (Cheng and Chen, 2016).

La principale critique formulée sur cette approche (Tjosvold, 2008a) est qu'elle ajoute une taxonomie supplémentaire (les sources de conflit) et qu'elle manque d'une dimension explicative profonde aux conflits, en particulier les facteurs psychologiques que nous examinons maintenant.

Encadré 2 : Conclusions sur le paragraphe 2.2.1 Cadres théoriques instrumentaux en gestion de conflits

Pour résoudre les conflits au sein des organisations, une première école de chercheurs et de praticiens s'est d'abord intéressée aux facteurs instrumentaux expliquant les conflits. L'intérêt de cette approche, fondée sur la maximisation des gains, est qu'elle est analysable par une logique mathématique. Les modèles mathématiques issus des travaux de Nash ont ensuite été enrichis de facteurs explicatifs supplémentaires pour tenter d'expliquer les observations de conflits : les rapports de force, les sources de conflit.

Cette voie théorique est cependant très situationnelle, c'est-à-dire qu'elle oriente vers une réponse circonstanciée fondée sur les sources objectives des conflits et ne propose pas d'explication profonde aux conflits.



2.2.2 Cadres théoriques psychologiques en gestion de conflits

2.2.2.1 La théorie de l'interdépendance sociale

La publication de Deutsch (1973) marque une étape importante dans les théories de gestion des conflits. Le travail de Deutsch part du constat que les rapports de force ne permettent pas d'expliquer la dynamique des guerres asymétriques dans lesquelles le pays qui a le plus de moyens et d'armes ne parvient pas à l'emporter face à un groupe d'individus déterminés, fondant leur action sur une idéologie forte. Dans ces cas de figure, la dimension psychologique des conflits explique mieux les dynamiques de conflits que les cadres théoriques instrumentaux. En conséquence, les facteurs qui déterminent la satisfaction ou au contraire la frustration des participants à l'issue d'un conflit vont être déterminants.

L'observation des guerres asymétriques tournant à l'avantage de la partie matériellement la plus faible montre le risque à terme pour la partie la plus forte de s'engager dans une négociation dont l'issue à court terme est positive mais très risquée moyen terme en raison de l'insatisfaction de la partie la plus faible (Billig, 1973). Ce constat fonde un nouveau cadre théorique : la théorie de l'interdépendance sociale. Selon cette théorie, il est plus efficace que le praticien en résolution de conflit propose aux parties de considérer leur conflit non comme une compétition mais comme un problème commun devant être résolu. Le praticien est invité à travailler sur les objectifs communs des parties en conflit pour développer la bonne volonté de trouver un terrain d'entente. Ce processus vise à augmenter le degré de confiance mutuelle pour faire évoluer le conflit vers une nouvelle situation appelée « coopérative ». Des actions ciblées visant à développer la confiance mutuelle dans un conflit vont faire entrer les membres en conflit dans un processus psychologique de détente (Deutsch, 1973).

Le déploiement du processus de résolution de conflit selon des modes coopératifs va faire émerger des effets positifs au sein des organisations. En environnement professionnel, des chercheurs ont observé que la répétition, au sein d'une même organisation, de résolutions coopératives des conflits renforce la collaboration entre les parties prenantes et développe l'efficacité des équipes (Tjosvold *et al.*, 2003).

La théorie de l'interdépendance sociale (Deutsch, 1973) ne garantit toutefois pas la réduction sur le long terme de la conflictualité. Si un membre en conflit possède un rapport de force favorable, il pourra être tenté d'utiliser le rapport de force pour obtenir gain de cause sans



débat avec son opposant. De la même manière, rechercher ensemble un socle de valeurs communes ne signifie pas nécessairement que le membre en conflit adhère à ces valeurs mais peut tout simplement signifier qu'il emploie cette tactique parce que la tactique du rapport de force lui est défavorable (Bhalerao and Kumar, 2015).

La théorie de l'interdépendance sociale a servi de base aux praticiens en médiation pour étendre leurs pratiques quand ils tentent une désescalade des conflits. Les procédures de désescalade combinent des facteurs instrumentaux et psychologiques (Wall and Callister, 1995) comme le montre notre relecture sur une base théorique des meilleures pratiques en médiation (Cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Répertoire d'action des médiateurs auprès d'une dyade (A vs B) en conflit, d'après Wall and Callister, 1995

Dyade Médiateur	Facteur instrumental	Action sur les deux facteurs	Facteur psychologique
Action du médiateur au niveau du facteur instrumental	Regarder la structure qui a fait émerger le conflit plutôt que tenter de réparer des liens.	Quand un conflit apparaît et nécessite une gestion, c'est qu'une escalade a eu lieu et donc que cela fait longtemps que le conflit couve. Il faut alors gérer plusieurs causes, plusieurs conséquences.	Identifier les compromis qui coûtent peu à un acteur et qui ont un fort bénéfice pour l'adversaire
Action du médiateur au niveau du facteur psychologique	Identifier les compromis qui coûtent peu à un acteur et qui ont un fort bénéfice pour l'adversaire	Rechercher l'établissement d'une collaboration apaisée	Ne pas oublier que ce qui compte autant que la perte pour une partie, c'est la procédure qui va être suivie. Le constat qu'une justice procédurale est appliquée va fortement apaiser les tensions

La théorie psychologique de l'interdépendance sociale ne permet toutefois pas d'expliquer l'issue des conflits en faveur de l'égalité des droits aux Etats-Unis dans les années 1960. Les revendications d'égalité y sont portées par des membres de la société ayant peu de pouvoir ni de capacité à rendre à la partie puissante une contrepartie instrumentale. La partie prenante la plus faible d'un point de vue instrumental va cependant obliger la partie dominante à négocier. L'analyse de Deutsch est que la partie la plus faible propose une argumentation fondée sur les valeurs et les objectifs moraux qui a de l'impact auprès de la partie puissante.



La théorie de la non-violence va permettre de proposer un cadre d'analyse quand les conflits portent sur des valeurs.

2.2.2.2 La théorie de la non-violence

La théorie de la non-violence tente d'analyser les conflits sur l'angle moral : dans quelle mesure les principes moraux peuvent-ils déterminer les attitudes lors de conflits et les dynamiques conflictuelles ?

Les voies de gestion de conflit par la non-violence ont été analysées par Mayton dans son ouvrage de référence sur la non-violence et la psychologie pacifique (Mayton II, 2009). Parmi les théories de la non-violence et pour répondre en particulier à sa question de recherche, Mayton retient la théorie d'Holmes (2013, p. 157). Holmes, dans la construction théorique de la non-violence en 1971 a très vite identifié que la théorie devrait différencier deux niveaux de non-violence, qu'il nomme *nonviolence1* et *nonviolence2*. La non-violence de type 1 consiste au rejet de violence physique ; c'est une option comportementale lors d'un conflit qui peut très bien s'analyser avec les outils instrumentaux, les rapports de force ou théorie psychologique de l'interdépendance sociale. La non-violence de type 2, qui inclut le type 1, est un choix volontaire de l'individu de rejeter toute violence psychologique (par exemple l'imposition dans un cadre institutionnel de la décision du plus fort) ; dans la non-violence de type 2, l'attitude observable est ancrée sur des principes moraux.

Au sein des organisations, les attitudes non-violentes observables peuvent être rapportées à quatre réactions types face aux conflits (Bhalerao and Kumar, 2015). Ces quatre réactions sont progressives et visent à démontrer à l'autre partie qu'elle se trompe sur les intentions de celui qu'elle considère son adversaire : (1) ignorer les attaques agressives ; (2) donner à l'attaquant le bénéfice du doute en supposant que l'attaquant n'a pas une idée complète de la situation ou bien que l'attaquant a du mal à modifier son comportement ; (3) supposer que l'attaquant est stressé et lui donner de nouveau le bénéfice du doute ; (4) s'imposer un changement significatif d'attitude pour montrer que l'autre partie se trompe sur ses intentions.

Pour tenter d'identifier une corrélation entre l'application des principes de la non-violence (type 1) et l'inscription de son geste dans une vision morale (type 2), il convient de mener une analyse approfondie des motivations des acteurs en conflits pour révéler si des valeurs morales particulières modulent les attitudes non-violentes observées. Deux tests permettent d'établir cette distinction (Mayton II, Diessner and Grandby, 1992) :



1. le Test de Non-Violence (NVT) qui mesure le recours à des comportements non-violents. Dans ce test, les participants répondent à 65 questions à choix multiples pour lesquelles chaque réponse est associée à une valeur d'une échelle comportementale d'attitude non-violente lors de conflit ;
2. le Defining Issue Test (DIT) qui présente 6 situations critiques et propose des choix multiples.

Le DIT mesure le raisonnement moral (type 2 de Holmes) alors que le NVT mesure les voies de résolution (type 1). Les deux tests passés successivement sur une population d'étudiants de zones rurales américaines n'ont pas montré de corrélation significative entre les deux types.

Une seconde confirmation a été apportée quelques années plus tard. Dans une étude auprès de 158 professionnels ayant choisi un mode de règlement des conflits au travail par le registre d'actions de la non-violence, Bhalerao and Kumar (2015) ont mesuré les états cognitifs à l'issue du conflit, en particulier l'orientation vers le pardon, l'oubli et à la non-revanche. Mis à part un cas de figure particulier (« si je pense que mon interlocuteur est stressé, alors je ne vais pas penser à me venger »), les résultats de l'étude n'ont pas révélé de corrélation significative entre les quatre attitudes non-violentes observables et l'état cognitif des personnes en conflit.

Ces études semblent diminuer la portée de la théorie de la non-violence. Pour autant, elles passent à côté d'un facteur très important de l'action non-violente de type 2 : pour les praticiens de la non-violence qui ancrent leur action dans une réflexion morale, le conflit peut être bénéfique pour avancer dans une négociation. Le conflit devient alors une voie d'action parfois nécessaire alors qu'il tente d'être évité pour les praticiens de la non-violence de type 1.

La possibilité de recourir au conflit a été critiquée au sein du mouvement non-violent. Ses détracteurs craignaient, en effet, d'entrer dans un cercle vicieux de violence avec leur adversaire : si nous opposons la violence à la violence, disaient-ils, nous pouvons peut-être contenir un moment une certaine violence par une violence plus grande, mais nous ne détruisons pas les sources de la violence.

Martin Luther King Jr a répondu à cette critique en distinguant trois graduations pour qualifier le processus d'action non-violente et le recours à l'action virulente : la tension, la négociation



et la crise. La tension désigne la situation inconfortable pour les parties prenantes. La négociation est la voie recherchée par les non-violents de type 1 ou 2 pour trouver une situation meilleure pour le bien commun. La crise, synonyme de conflit ouvert dans ce contexte, est la situation que les non-violents de type 2 peuvent être amenés à suivre pour tenter de faire revenir l'autre partie à la table des négociations.

“Nonviolent direct action seeks to create such a crisis and foster such a tension that a community which has constantly refused to negotiate is forced to confront the issue. (...) My citing the creation of tension as part of the work of the nonviolent resister may sound rather shocking. (...) The purpose of our direct action program is to create a situation so crisis packed that it will inevitably open the door to negotiation” /// « L'action directe non violente cherche à créer une telle crise et à favoriser une telle tension qu'une communauté qui a constamment refusé de négocier est obligée d'affronter le problème. (...) Le fait que je cite la création de tensions comme faisant partie du travail du résistant non-violent peut paraître assez choquant. (...) Le but de notre programme d'action directe est de créer une situation tellement chargée de crises qu'elle ouvrira inévitablement la porte à la négociation » Martin Luther King Jr, lettre de la prison de Birmingham, 16 avril 1963.

Le registre des comportements des non-violents de type 2 est alors beaucoup plus large que ceux de type 1. Les deux raisonnements suivis par les nonviolent1 et nonviolent2 sont même opposés :

« Il est très souvent vain de faire appel à la négociation pour résoudre un conflit. C'est précisément parce que la négociation a échoué ou n'est pas possible entre les deux parties qu'il y a conflit, et le conflit a pour but de permettre à nouveau la négociation. Il s'agit pour chaque partie d'acquiescer, grâce au conflit, une position suffisamment forte pour reprendre la négociation ou la rendre possible, de telle sorte que ses propres revendications soient reconnues par l'autre partie. Autrement dit, c'est le conflit qui a pour but de résoudre la négociation et non le contraire. » (Muller, 1969, p. 62)

Au sein des organisations, les négociations les plus avantageuses ont été observées suite à des mobilisations des parties prenantes, même dans des cas où les rapports de force initiaux étaient très défavorables à ceux qui entraient en conflit (Clark, Contrepois and Jefferys, 2012). Toutefois, ce qui compte pour le praticien non-violent est l'alternance entre les conflits et les



négociations car si les parties demeurent en conflits, elles ne pourront pas aboutir à une résolution négociées (Friedman *et al.*, 2004).

La ligne d'action non-violente de type 2 est donc particulièrement délicate à maintenir et nécessite un discernement à chaque étape du conflit pour déterminer si la nouvelle action engagée vise à revenir en négociation ou, au contraire, vise à imposer son point de vue à l'autre partie : « La non-violence n'est pas un état de tranquillité que l'on aurait atteint en deçà de la violence, elle est un état de maîtrise et de tension que l'on conquiert par-delà la violence. Seul celui qui est capable de violence, et par-dessus le marché de refréner sa violence, est capable de non-violence. » (Mounier, 1961)

2.2.2.3 La théorie des motivations sociales

La théorie psychologique de l'interdépendance sociale va ouvrir de nouvelles voies de développement des théories de gestion des conflits et faire émerger le cadre théorique de la motivation sociale. Selon ce cadre théorique, le conflit est la conséquence d'une interaction au sein d'une organisation au cours de laquelle une divergence entre l'intérêt individuel et l'intérêt d'un tiers ou d'un collectif va émerger. Donc, selon cette théorie, le conflit doit être examiné sous l'angle de l'articulation par un individu entre son intérêt individuel et l'intérêt collectif. L'analyse et la gestion des conflits revient alors à l'analyse et la gestion de la propension, faible ou forte, d'un individu à partager, avec ses collègues, un bénéfice tiré d'une activité (Beersma, Conlon and Hollenbeck, 2008). Ce facteur est appelé « motivation sociale ».

L'équilibre entre l'intérêt de l'individu (*pro-self*) et l'intérêt collectif (*pro-social*) est aussi appelé « dilemme organisationnel ». Ce champ d'étude s'intéresse à « la question de savoir comment concilier l'incohérence potentielle entre les besoins et aspirations individuels, d'une part, et la finalité collective de l'organisation, d'autre part » (Huczynski and Buchanan, 2001, p. 10).

Selon cette théorie, la motivation sociale module les stratégies de gestion des conflits (comportement intégratif, *pro-social* ou au contraire distributif, *pro-self*) et influence les prises de décision de groupes (climat d'équipe, coordination, vitesse de prise de décision).

Les équipes qui incluent des individus *pro-self* se révèlent plus performantes dans des travaux de groupe qui nécessitent de la créativité. Les individus *pro-sociaux* quant à eux, se révèlent



plus performants pour résoudre des conflits et vont davantage utiliser des stratégies intégratives : ils expriment leurs avis divergents et leurs opinions puis tentent d'intégrer ces avis dans une décision optimale (Beersma, Conlon and Hollenbeck, 2008, p. 131).

Une série de travaux dans cette voie théorique a abouti à des résultats actionnables en gestion des conflits, en particulier dans la construction de stratégies de négociation (Cf. Tableau 4).

Tableau 4 : Synthèse des résultats de recherche sur l'impact de la motivation sociale des membres sur la résolution de leurs conflits (d'après Beersma, Conlon and Hollenbeck, 2008).

Motivation sociale d'un membre en conflit	Bonnes pratiques et recommandations suites aux travaux de recherche		
	Vis-à-vis de l'équipe	Vis-à-vis des prises de décision	Vis-à-vis des tâches
<i>Pro-self</i>	Un seul <i>pro-self</i> dans une équipe suffit à déclencher une stratégie distributive au sein de l'équipe, c'est le phénomène de contagion asymétrique	Eviter les règles d'unanimité quand il y a un membre <i>pro-self</i> dans le groupe. En revanche, une minorité <i>pro-self</i> avec une règle de majorité ne crée pas de sous-optimalité des décisions.	Des acteurs avec une orientation de motivation <i>pro-self</i> auront tendance à fragmenter en îlots une structure collective. Une structure fragmentée demande, en effet, moins d'effort de collaboration
<i>Pro-social</i>	Un chef d'équipe <i>pro-social</i> va entraîner des comportements pro-sociaux dans son équipe. La motivation pro-sociale développe la perception de justice procédurale au sein de l'équipe et renforce la qualité des décisions prises par les membres de l'équipe.	Pour éviter qu'une discussion n'aboutisse pas, mettre en place un protocole de consensus avec qualification, dans lequel la cheffe décide seule en dernier recours si aucun consensus n'apparaît.	L'exécution de travaux coopératifs diminue l'intensité conflictuelle dans des situations mêlant des conflits de personnes et des conflits de tâches. Une fois l'amélioration de la confiance mutuelle établie, le rappel du contexte et des objectifs partagés permet de traiter les conflits de tâches.

2.2.2.4 La théorie de la double perspective

La théorie de la motivation sociale considère que les motivations pro-self et pro-social s'opposent. Toutefois, ces motivations peuvent coexister, comme dans des situations de



conflits mêlant deux parties, dont l'une d'elle est un manager et l'autre un subordonné. Le manager intègre à la fois dimensions pro-self comme responsable de l'atteinte de ses objectifs opérationnels et pro-social puisqu'il doit maintenir la qualité de la relation avec son subordonné. La théorie de la double perspective (Blake and Mouton, 1964; Pruitt, 1981) propose de ne pas opposer ces deux dimensions mais d'analyser leurs combinaisons, en considérant que ces deux dimensions sont indépendantes.

Rahim (1983) a ensuite étendu cette théorie dans le cas de rapports de force équilibrés entre les parties en conflit et proposé un modèle à cinq attitudes correspondant aux combinaisons possibles des deux dimensions (Cf. Figure 3). Les définitions de deux axes orthogonaux sont reprises de la théorie de la motivation sociale :

- **Prise en compte de ses intérêts propres** : désigne le degré fort ou faible auquel une personne tente de satisfaire ses intérêts propres. Cette dimension était déjà présente dans les travaux sur les rapports de force (Thibaut and Kelley, 1959, p. 91)
- **Prise en compte des intérêts de l'autre partie** : désigne le degré fort ou faible auquel une personne cherche à satisfaire les préoccupations des autres. Cet axe est aussi appelée « considération » dans les travaux sur la motivation sociale (Beersma, Conlon and Hollenbeck, 2008, p. 132).

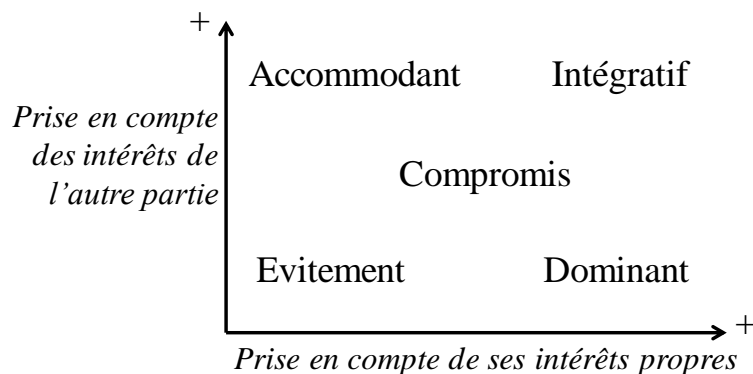


Figure 3 : Les cinq styles de gestion des conflits interpersonnels de Rahim (1983)

Les cinq zones dans le cadre théorique décrivent les styles de gestion des conflits observables pour un acteur en conflit (Rahim and Magner, 1995) :

- *Intégratif* : ce style qui combine un haut intérêt pour soi et pour l'autre, vise à rechercher l'ouverture, la recherche des différences, l'échange d'information pour

identifier une solution au conflit. L'attention à la résolution du conflit est au cœur du processus de résolution.

- *Accommodant* : ce style combine un faible intérêt pour ses intérêts et une forte prise en compte des intérêts de l'autre. Dans ce style, la partie en conflit va tenter de minimiser les différences, souligner les communautés d'intérêt pour rechercher une solution au conflit en donnant droit aux revendications de l'autre partie.
- *Dominant* : ce style combine un fort intérêt pour ses propres intérêts et un faible intérêt pour les intérêts de l'autre partie. C'est un comportement qui s'assimile à une relation gagnant-perdant ou encore un style de gestion des conflits par forçage. La relation avec l'adversaire est directe.
- *Évitement* : ce style, qui combine un faible intérêt pour soi-même et pour l'autre, correspond à sa mise volontairement à l'écart du conflit voire à l'ignorance de l'existence d'un conflit.
- *Compromis* : ce style, situé au milieu de la matrice, correspond à une attitude de négociation ou de partage de l'objet du conflit avec l'autre partie prenante. La négociation avance au fur et à mesure que chaque partie prenante fait des concessions dans le conflit.

Ces styles permettent de décrire des dynamiques conflictuelles dans des situations asymétriques (entre un manager et un subordonné) (Rahim and Magner, 1995) et symétriques (Rahim, 1983). Ces styles ont également été utilisés pour analyser les facteurs de genre, de motivation, de culture sur les conflits interpersonnels dans les organisations (Thomas, Thomas and Schaubhut, 2008). D'autres chercheurs ont étudié les styles les plus efficaces (van de Vliert, Euwema and Huisman, 1995) pour conclure, sur la base d'une analyse de la performance des équipes que les styles de *compromis* et d'*intégration* donnaient de meilleurs résultats sur le long terme.

La théorie des deux facteurs n'est pas seulement une taxonomie des styles de gestion des conflits. Elle permet également de mesurer au travers de changements de styles, des stratégies d'action prises par les acteurs face à des évolutions de situations. Ces styles de gestion des conflits peuvent donc servir de marqueur de situations conflictuelles aux chercheurs, aux managers et aux médiateurs (Munduate *et al.*, 1999). Ces styles sont également des



prédicteurs des formes d'actions d'individus que des chercheurs ont pu, par exemple, révéler dans le cas de simulations de plaintes pour des services en ligne (Daly *et al.*, 2010).

Encadré 3 : Conclusions sur le paragraphe 2.2.2 Cadres théoriques psychologiques en gestion de conflits

L'approche instrumentale en gestion des conflits a été remise en cause par des observations où la partie prenante ayant le plus faible rapport de force parvenait à imposer sa vue dans une négociation. Ces observations ont été le point de départ à une nouvelle branche théorique fondée sur les facteurs psychologiques pour expliquer les dynamiques conflictuelles.

La théorie de l'interdépendance sociale (Deutsch, 1973) change la perspective de la gestion des conflits. Plutôt que de considérer le conflit comme une compétition, les parties doivent considérer le conflit comme un problème commun à résoudre et tendre à faire évoluer le conflit vers une la situation coopérative.

La théorie de la non-violence va considérer que la confiance mutuelle, à la base de la théorie de l'interdépendance sociale, se fonde aussi sur les valeurs des protagonistes en conflit. Cette voie théorique a été battue en brèche par des observations en entreprise (Mayton II, Diessner and Grandby, 1992; Bhalerao and Kumar, 2015). Toutefois, dans le domaine des sciences politiques, la théorie de la non-violence a permis d'expliquer des dynamiques conflictuelles dans lesquelles les négociateurs non-violents choisissent d'engager des actions conflictuelles pour forcer l'autre partie à revenir à la table des négociations (Muller, 1969).

En repartant de la définition du conflit, une autre branche de recherche féconde a été ouverte par la théorie de la motivation sociale qui considère que le conflit provient d'une articulation entre l'intérêt individuel (*pro-self*) et l'intérêt collectif (*pro-social*). Ce champ de recherche a permis d'identifier des voies nouvelles de résolution des conflits (Beersma, Conlon and Hollenbeck, 2008).

Enfin, la théorie de la motivation sociale a servi de base à la théorie de la double perspective qui propose de ne pas opposer les dimensions *pro-self* et *pro-social* mais plutôt de les combiner (Blake and Mouton, 1964; Rahim, 1983; Carnevale, 2008). Cette dernière théorie, largement utilisée à ce jour, reprend des éléments de la théorie des rapports de force et de la théorie de la motivation sociale.



2.2.3 Approches instrumentale et psychologique

Tjoslvold (2008) a souligné que les styles de Rahim seuls ne sont pas des indicateurs suffisants de la dynamique des conflits et qu'il manque une articulation avec les dimensions instrumentales (rapport de force, ressources, vitesse et fiabilité des décisions). Nous donnons deux illustrations de cette limite ci-après :

- En dépit de l'emploi par des négociateurs des meilleures pratiques psychologiques en négociation sociale (recherche de compromis, prise en considération des avis de la partie adverse), un conflit social a cependant émergé une fois la négociation formellement close (O'Donoghue, Stanton and Bartram, 2007). L'analyse de ce cas par les chercheurs est que les salariés concernés et leurs représentants se sont faiblement impliqués en raison d'un manque de disponibilité pendant la phase de négociation ; ce n'est que plus tard que les salariés ont mesuré les conséquences des décisions prises et s'y sont opposés. L'absence de disponibilité pendant la phase de négociation a mis la négociation en échec alors même que les parties prenantes avaient veillé à prendre en considération l'autre partie.
- Des managers, observés par Gaulejac (1993), mettent en place une très forte identification du salarié à son organisation par une adhésion aux valeurs de l'entreprise. L'identification du salarié à son organisation va le mettre dans un état de dépendance vis-à-vis de l'entreprise. Cette première action va diminuer les conflits au sein de l'organisation et orienter les salariés vers une attitude d'*accommodement*. Des conflits vont ensuite survenir quand la direction de l'entreprise va profiter abusivement de cette situation de dépendance et opter pour des styles de gestion des tensions par *domination*.

Des recherches sur la mesure du succès de négociations viennent en appui à la nécessité de prendre en compte simultanément les facteurs instrumentaux et psychologiques dans les conflits (Curhan, Elfenbein and Xu, 2006). Les auteurs interrogent des participants sur les attributs d'une négociation satisfaisante ou insatisfaisante. Les participants sont des praticiens de la négociation (syndicalistes, négociateurs de conflits) ou des professionnels ; chaque participant s'appuie sur ses propres expériences de négociation. Par analyse des termes énoncés, ils identifient qu'une négociation satisfaisante doit considérer simultanément l'issue



instrumentale de la négociation et deux facteurs psychologiques : le sentiment d'avoir été bien traité pendant la négociation et l'équité perçue du processus de négociation.

Certains négociateurs de conflits utilisent d'ailleurs la coexistence des facteurs psychologiques et instrumentaux pour compenser un facteur par un autre. L'équité et l'écoute pendant le conflit vont ainsi compenser une négociation défavorable à une partie d'un point de vue instrumental (Donovan, Drasgow and Munson, 1998).

Plusieurs chercheurs ont proposé des combinaisons de plusieurs théories existantes (Coleman *et al.*, 2012). D'autres ont appelé à la formulation d'une théorie alternative (Tjosvold, 2008a). La proposition de Coleman *et al.* (2012) consiste à combiner plusieurs facteurs repris par les cadres théoriques existants (les rapports de force ou les rapports de dépendance, les orientations psychologiques individuelles, les enjeux communs ou au contraire les oppositions dans les objectifs entre personnes en conflit) dans un seul construit qu'ils nomment « orientation psychologique ». Leurs résultats aboutissent à une généralisation de la théorie de la double perspective (Rahim, 1983) : Coleman *et al.* retrouvent les styles de gestion des conflits et la taxonomie de Rahim mais leurs résultats ne permettent pas de prédiction des dynamiques conflictuelles.

De Dreu and Gelfand (2008, p. 37) ont proposé que l'intégration des facteurs instrumentaux et psychologiques soit appréhendée au travers du processus temporel de résolution des conflits. Cette voie d'avancée théorique, encore lacunaire à ce jour, reviendrait à concevoir un cadre prenant en compte parallèlement et dynamiquement des éléments psychologiques et des éléments instrumentaux. A l'appui de la démarche de De Dreu and Gelfand (2008), plusieurs recherches soulignent le caractère prometteur de cette perspective :

- Les médiateurs et les gestionnaires adaptent, en effet, déjà cette voie d'action en fonction de l'évolution propre des conflits. Ainsi, un praticien en gestion de conflits tels que Bernard Mayer (2000, pp. 164-176) présente une méthode de recadrage séquentiel des conflits pour suivre les réajustements dynamiques des participants, en fonction de l'évolution du conflit et des impasses rencontrées (blocages psychologiques, nouveaux éléments instrumentaux, nouvelles propositions de contrepartie dans une négociation).
- Dans une autre perspective temporelle, Richard Mayer (1990) s'est intéressé à la dynamique d'apparition des conflits ; un processus qu'il nomme « construire un mur



de pierre ». Il montre comment un élément factuel mineur au départ se combine avec une interprétation erronée de la situation par les membres de la dyade pour finir par devenir un obstacle insurmontable dans la collaboration.

- Ng, Peña-Mora and Tamaki (2007) ont développé un simulateur de conflit dans le domaine des grands projets de construction. Ils ont montré qu'une résolution en quatre étapes (1. Recours à un expert neutre ; 2. Négociations entre les parties si besoin ; 3. Médiation si besoin ; 4. Arbitrage s'imposant aux parties) aboutissait à de meilleurs résultats qu'une résolution de conflit instrumentale en deux étapes utilisées par exemple par les compagnies d'assurance (1. Recours à un expert neutre ou un tiers de confiance ; 2. Arbitrage s'imposant aux deux parties en conflit). La voie de résolution en quatre étapes permet d'articuler des temps d'échange ayant un impact sur la dimension psychologique des acteurs en conflit avec des temps d'analyse instrumentale du conflit.

Encadré 4 : Conclusions sur le paragraphe 2.2.3 Approches instrumentale et psychologique

La recherche récente en gestion des conflits propose de combiner les approches instrumentale et psychologique et plusieurs observations de dynamiques conflictuelles montrent que les deux dimensions agissent conjointement (Mayer, 1990, 2000; Ng, Peña-Mora and Tamaki, 2007).

Il manque toutefois une théorie multifactorielle. Les initiatives actuelles se limitent soit à combiner des facteurs existants (Coleman *et al.*, 2012), soit à alterner les deux approches théoriques instrumentale et psychologique dans une séquence temporelle (De Dreu and Gelfand, 2008).

Les travaux sur les négociations réussies isolent trois facteurs clé à retenir dans une théorie multifactorielle : l'issue instrumentale de la négociation, le sentiment d'avoir été bien traité pendant la négociation et l'équité perçue du processus de négociation (Curhan, Elfenbein and Xu, 2006).

2.2.4 Approches multi-niveaux

Une seconde critique des théories des conflits fondés sur des facteurs psychologiques et instrumentaux (De Dreu and Gelfand, 2008; Tjosvold, 2008a) est que les cadres théoriques



proposés n'intègrent pas les interactions multi-niveaux en jeu dans un conflit mais se limitent à l'examen de l'interaction conflictuelle de deux individus isolés de leur cadre social. Or, les acteurs en conflit sont souvent encadrés dans des équipes, dans des organisations, dans des cultures et utilisent des croyances sur plusieurs niveaux qui influent sur leurs choix et leurs comportements lors d'un conflit. Les théories doivent donc également, selon cette analyse, refléter le contexte social perçu par chaque membre en conflit pour décrire la dynamique d'un conflit.

Des chercheurs ont déjà identifié que des conflits ou des controverses entre deux individus s'inscrivent dans des méta-controverses entre groupes ou au niveau de l'organisation (Tjosvold, 2008, p. 451; Venturini *et al.*, 2015). Inversement, un conflit mal géré au niveau d'une dyade pourra avoir des conséquences conflictuelles entre des groupes ou entre deux autres individus, voire impacter négativement une prise de décision stratégique au niveau de l'organisation (Amason, 1996). Les conflits au niveau individuel vont à la fois stimuler la réflexion, améliorer la qualité de la décision au niveau de la gouvernance stratégique mais aussi gêner la qualité relationnelle au sein de la gouvernance, comme le formulaient déjà Blake & Mouton (1964).

D'autres éléments organisationnels comme la hiérarchie peuvent façonner les styles de gestion des conflits (Magee and Galinsky, 2008). La puissance (c'est-à-dire la capacité de contrôle sur des ressources de valeur), et le statut (c'est-à-dire la perception de respect par les autres), vont ensemble influencer les comportements d'un individu et tendre à renforcer un style de gestion des conflits par domination. La puissance et le statut renforcent ensuite le style dominant qui devient ensuite difficile à désancrer, même si les conditions de reconnaissance hiérarchiques changent.

De Dreu and Gelfand (2008) ont proposé une taxonomie et une première approche d'intégration multi-niveaux des dynamiques des conflits : l'individu, le groupe autour des individus en conflit, l'organisation et enfin, la culture nationale dans laquelle est plongée l'organisation. Dans ce modèle, chaque niveau peut influencer l'émergence d'un conflit, déterminer ou influencer les styles et les stratégies de conflit employées par deux individus. Inversement, les conflits font évoluer certains facteurs sociaux à plusieurs niveaux (Cf. Tableau 5). Les auteurs n'aboutissent pas à une théorisation multi-niveaux mais recensent les déterminants qui vont jouer sur les dynamiques conflictuelles à chaque niveau d'encastrement.



Tableau 5 : Facteurs influençant les conflits et niveaux d'analyse (d'après De Dreu and Gelfand, 2008)

Niveaux	Facteurs antécédents et déclencheurs de conflit	Facteurs influençant le processus conflictuel	Facteurs sur les conséquences du conflit
Facteurs individuels	Prédispositions psychologique (dogmatisme, orientation pour le compromis) Caractéristiques du poste (autonomie)	Motivation individuelle par rapport au contexte du conflit Connaissance du contexte	Santé, bien-être Absentéisme Apprentissage et créativité
Facteurs de groupe	Rapports de force et différences de pouvoir Hétérogénéité des groupes	Communication et formes d'interactions au sein du groupe Croyances partagées sur le contexte du conflit	Agressions de groupes Escalades Créativité de groupe Performance d'équipe
Facteurs organisationnels	Fusion-acquisition Attitudes en place face au conflit : quitter, se plaindre ou montrer de la loyauté.	Relations syndicales Procédures de gestion des conflits (médiation, comité d'appel, médiations externes)	Performance organisationnelle Changement organisationnel
Facteurs culturels locaux ou nationaux	Contexte communautaire et sectoriel (par exemple, l'industrie) sur les pratiques de gestion des conflits Contexte national	Valorisation culturelle des conflits Conflits de groupes, conflits de valeurs	Impact sur les identités sociales Formation ou changement de structures sociales Evolution de la culture du conflit

Ce nouveau cadre ouvre le champ d'action des praticiens en gestion des conflits qui peuvent intervenir tant au niveau des règles collectives qu'au niveau de la dyade en conflit. De premiers résultats ont été analysés :

- Lorsque l'organisation favorise l'usage de voies coopératives dans une organisation, alors les membres d'une dyade vont moins favoriser une approche de concurrence frontale (Tjosvold, 2008b; Coleman *et al.*, 2012). Ces recherches concluent que le style de gestion des conflits d'un individu est influencé par l'habitude acquise lors d'expériences précédentes.



- De la même manière, une procédure formalisée de prise de parole et de discussion de groupe diminue le taux de départ des individus en raison du fait que ces procédures favorisent la manifestation des insatisfactions éventuelles (Olson-Buchanan and Boswell, 2008). Toutefois, plusieurs études montrent un effet neutre de ces procédures sur la satisfaction générale des employés et sur la performance générale des organisations (Olson-Buchanan and Boswell, 2008; Roche and Teague, 2012).

Une seconde proposition d'intégration multi-niveaux a été avancée par Coleman & Kugler (2014). Ces deux auteurs avaient déjà produit une proposition de synthèse en 2012 des théories de gestion des conflits par les orientations psychologiques et instrumentales (Cf. §2.2.3, p. 44). Dans ce second effort d'intégration, ils proposent qu'une attitude dans un conflit soit non seulement analysable par l'orientation psychologique de l'individu mais aussi par son environnement. Cette double perspective est inspirée des travaux de Lewin (1948, p. 174) dans son analyse des conflits sociaux. Toutefois, Coleman & Kugler ne détaillent pas l'ensemble du contexte de règles collectives dans lequel se déroule un conflit ; leur étude mesure les styles de conflits de personnes issus d'institutions différentes à qui ils présentent une même situation d'action. Ils mesurent la variation des styles de gestion des conflits et concluent que les styles de conflit dépendent à la fois des orientations psychologiques individuelles et des environnements partagés d'action. Leur protocole de recherche ne leur permet pas de remonter à des déterminants organisationnels plus précis.

Une autre approche théorique des conflits multi-niveaux a été récemment proposée sur la base des réseaux multiplex (Park, Mathieu and Grosser, 2020). Un réseau multiplex est un réseau constitué de plusieurs couches qui partagent les mêmes nœuds. Dans cette modélisation, un nœud du réseau représente un membre de l'organisation. Une première couche, au niveau micro, recense les conflits dyadiques entre membres. Une seconde couche, au niveau méso, recense les flux de travail au sein d'un groupe de travail (Cf. Figure 4). Des conflits de tâches peuvent aussi survenir sur ce second plan. La base du mécanisme théorique proposé se fonde sur le fait qu'un conflit interpersonnel (au niveau micro) va tendre les acteurs à s'éviter alors qu'un conflit de tâche (au niveau méso) va pousser les acteurs à collaborer pour débattre entre eux et négocier des décisions d'équipe. Les combinaisons possibles entre conflits de tâches et conflits interpersonnels dessinent une grille d'analyse théorique qui prédit un renforcement ou une diminution de la collaboration au travail de deux membres. Selon les auteurs, les membres de l'organisation en conflit relationnel vont tenter de chercher des voies de



contournement au sein de leur réseau social pour faire émerger une topologie alternative de collaboration dont les chemins évitent les dyades en conflit relationnel. Ils nomment cette nouvelle topologie résultante : « le réseau de tâche manifeste », par opposition au réseau de tâche initialement conçu au sein de l'organisation.

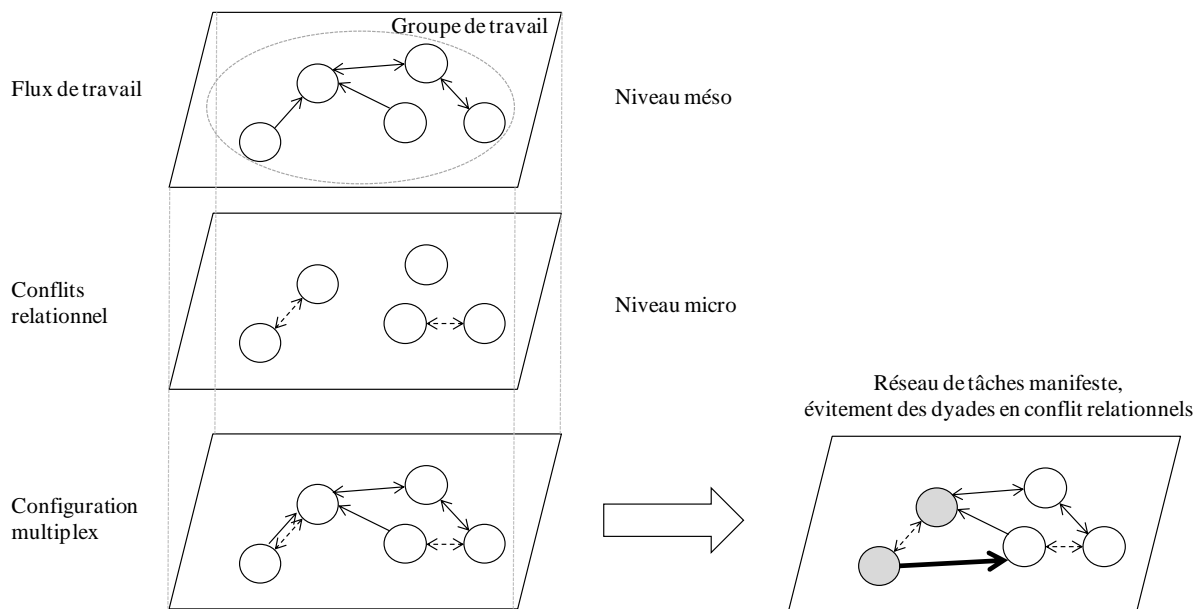


Figure 4 : Réseau multiplex de conflits dyadiques et de groupe de travail (d'après Park, Mathieu and Grosser, 2020)

2.2.5 Conclusion de la revue des cadres théoriques

Encadré 5 : Conclusions sur le chapitre 2.2 Les théories de gestion des conflits

Notre question de recherche étudie les mécanismes liant des conflits à la stabilisation d'une organisation à gouvernance partenariale et, réciproquement, l'influence des règles de la collégialité sur les conflits entre membres de l'organisation. Ces organisations sont caractérisées par une capacité de leurs membres à pouvoir définir leurs propres règles de gouvernance et à traiter les conflits sans arbitrage par un tiers.

Au niveau des dyades en conflit, le cadre de Rahim (1983) précise que le recours à un style de gestion des conflits sous-optimal (*accommodement, dominant, évitement*) peut conduire à la disparition de l'organisation et que le recours à un style de gestion des conflits efficace (*compromis, intégration*) favorise la stabilisation de l'organisation.

Au niveau de la gouvernance, dans ce type d'organisation, la dimension collective prime et les résolutions des conflits vont éventuellement modifier les règles collectives et les rapports de force au sein de l'organisation. Les conflits en cours sont donc susceptibles d'orienter l'évolution des règles collectives pour faire émerger une norme organisationnelle favorisant la gestion des conflits par des styles efficaces.

Il n'existe pas de cadre théorique unique supportant l'ensemble des observations de conflits et répondant à notre question de recherche. Il manque en particulier une théorie multi-facteurs (instrumental et psychologique) ; il manque également une théorie multi-niveaux (dyade en conflit, groupe, organisation).

Des recherches sur les négociations et l'observation des techniques empiriques employées par les praticiens en gestion de conflits montrent que les deux facteurs, instrumental et psychologique, influencent conjointement le déroulement et les résultats des conflits. Cependant, soit les cadres théoriques proposés exploitent la dimension instrumentale dans les conflits (théorie des jeux, théorie des rapports de force, théorie des sources de conflit), soit les cadres théoriques exploitent la dimension psychologique dans les conflits (théorie de la non-violence, théorie de la motivation sociale, théorie de la double perspective). Face à chaque théorie, les chercheurs identifient des contre-exemples qui révèlent la limite de ne considérer en gestion des conflits que le facteur instrumental ou que le facteur psychologique. Des approches théoriques ont été proposées (approche par processus mixte psychologique et instrumental ou approche par l'orientation psychologique) mais il manque des observations de validation de ces cadres.

Les travaux sur les négociations réussies isolent cependant trois facteurs clé à retenir dans une théorie multifactorielle : l'issue instrumentale de la négociation, le sentiment d'avoir été bien traité pendant la négociation et l'équité perçue du processus de négociation (Curhan, Elfenbein and Xu, 2006).

L'approche multi-niveau en gestion des conflits, quant à elle, est encore peu développée et se limite soit à un recensement des facteurs, soit à des propositions de mécanismes tels que les réseaux multiplex, mais avec peu d'observations empiriques supportant ces cadres.



2.3 Modèle de stabilisation multi-niveaux des conflits

Nous avons vu dans le chapitre précédent au travers de la revue des cadres théoriques qu'il manque une théorie expliquant l'évolution des conflits qui soit multi-niveaux et qui tienne ensemble les facteurs d'ordres instrumentaux et les facteurs d'ordre psychologiques. Un tel cadre théorique semble cependant nécessaire pour étudier d'une part l'interaction entre les conflits et la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale et d'autre part l'interaction entre les règles collectives de gouvernance et les styles de gestion des conflits.

Nous proposons un modèle théorique (Cf. Figure 5) qui décrit les influences dynamiques mutuelles des styles conflits de dyades au niveau micro et des règles collectives au niveau macro :

- **Le niveau macro**, ou organisationnel rassemble les construits produits par les membres associés à la gouvernance : règles et valeurs collectives.
- **Le niveau micro** considère les situations d'action et les états émotionnels d'individus en conflit.
- Nous positionnons ces dynamiques **au niveau méso** pour relier ces deux niveaux.

La fonction de stabilisation des organisations à gouvernance partenariale que nous étudions emploie deux cadres mono-niveaux : au niveau macro, la théorie des principes de conception des règles collectives d'Ostrom (2010) et au niveau micro, la théorie des styles de gestion de conflits efficaces de Rahim (1983). Dans ce modèle, les principes de gouvernance partenariale d'Ostrom et les styles efficaces de Rahim sont des conditions nécessaires pour stabiliser l'organisation.



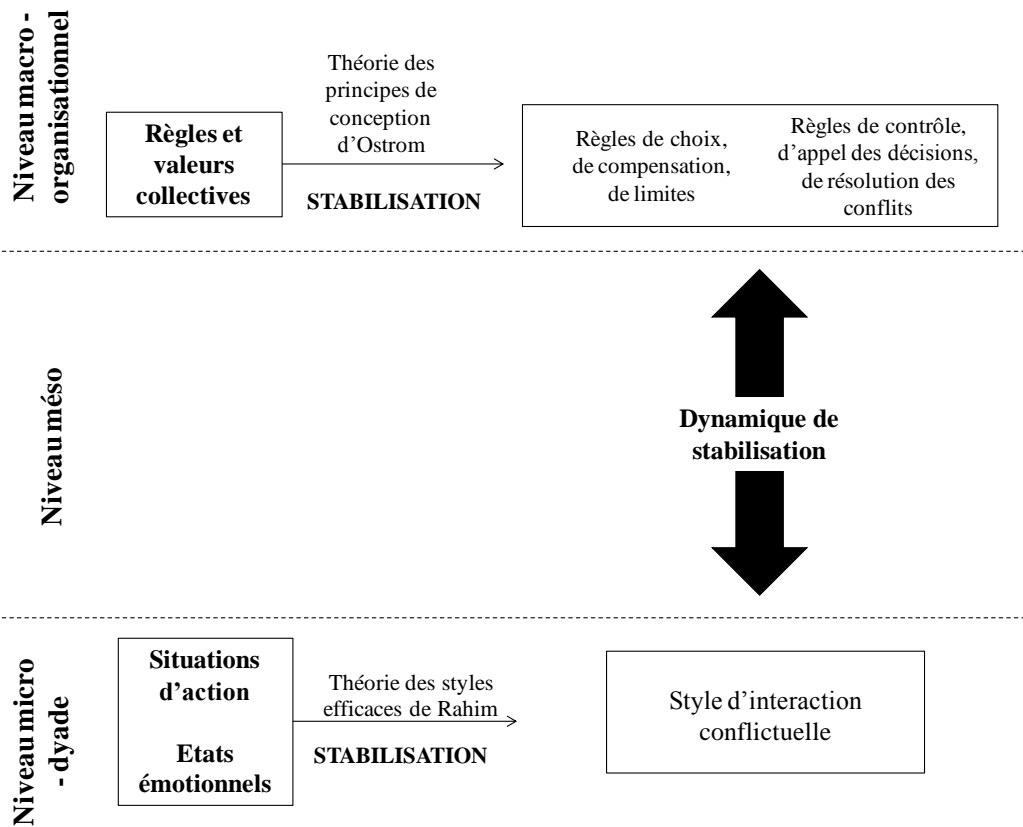


Figure 5 : Cadre multi-niveaux en gestion des conflits

2.3.1 Dynamiques instrumentale et de collégialité

Les issues des conflits et des épisodes de négociations dépendent de facteurs instrumentaux et de facteurs psychologiques qui suivent des logiques distinctes (Curhan, Elfenbein and Xu, 2006; Carnevale, 2008; Tjosvold, 2008a) :

- Pour la dimension instrumentale, les voies de résolution suivent une logique d'optimisation d'une fonction d'utilité par : l'examen des solutions possibles lors d'un conflit (théorie des jeux), l'optimisation des rapports de force, ou encore l'adaptation au contexte particulier du conflit (théorie des sources de conflit).
- Pour la dimension psychologique, les conflits sont régulés selon un mécanisme d'alignement avec une fonction de consonance (Enjolras, 2004) régulée par : la motivation sociale, la prise en compte de ses intérêts et des intérêts de l'autre (théorie des deux facteurs), ou encore les valeurs morales (théorie de la non-violence).



Nous décrivons dans la Figure 6 deux dynamiques de stabilisation qui reflètent les deux dimensions instrumentales et psychologiques et régulent l'interaction entre les règles collectives au niveau macro et les styles de gestion des conflits au niveau micro :

1. *Une dynamique de stabilisation instrumentale.*

- a. *Macro vers micro.* Les règles collectives de compensation ou encore de limitation de périmètres font évoluer la perception du risque de tenir tel style de gestion des conflits lors de situations conflictuelles avec d'autres membres. Un style de gestion des conflits plutôt qu'un autre est alors favorisé par les acteurs.
- b. *Micro vers macro.* La présence de controverse et des conflits va faire émerger des évaluations négatives ou positives de la performance et des règles en place. Quand un groupe suffisamment important partage une évaluation, la gouvernance collégiale peut engager une modification des règles de répartition des ressources ou de limites de l'organisation.

2. *Une dynamique de stabilisation par la collégialité.*

- a. *Macro vers micro.* Les règles collectives peuvent renforcer la discipline sociale de gérer des conflits par des voies respectueuses et équitables. Un style de gestion des conflits prenant en compte l'intérêt de l'autre en même temps que son intérêt propre est alors favorisé par les acteurs.
- b. *Micro vers macro.* Le développement au-travers de plusieurs conflits de pratiques s'opposant à la collégialité entre les membres va conduire les membres de la gouvernance à modifier les règles de contrôle, de gestion des conflits et d'appel des décisions.



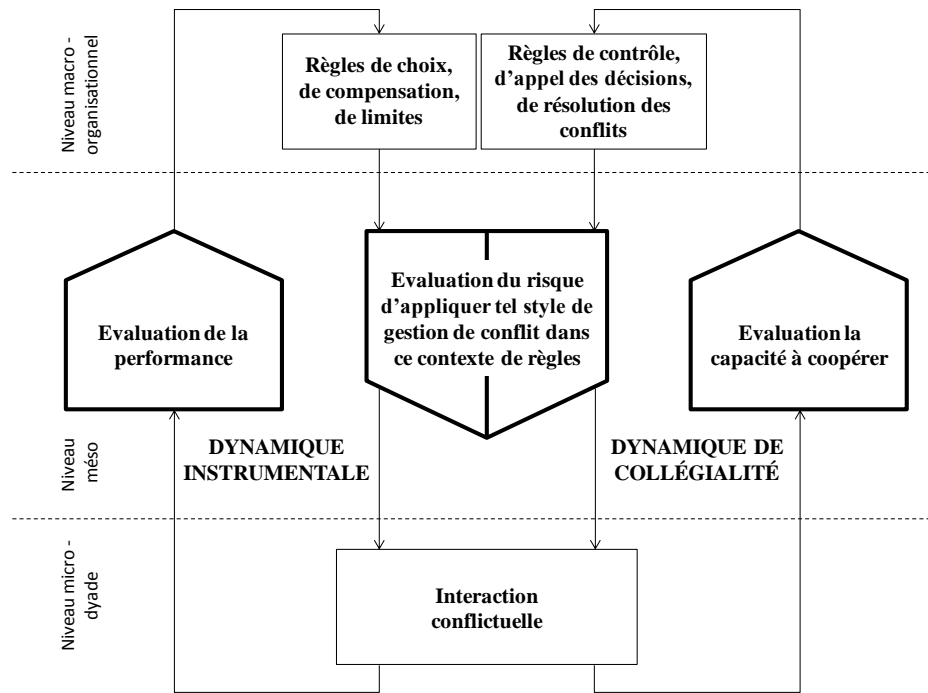




Figure 6 : Stabilisation des organisations à gouvernance partenariale par la dynamique de collégialité et la dynamique instrumentale

Note : Les flèches  et  au niveau méso représentent les processus de stabilisation allant soit du plan micro au plan méso puis du plan méso au plan macro, soit inversement macro → méso → micro. Les processus d'évaluation des interactions conflictuelles suivent deux logiques : une logique instrumentale (à gauche dans la figure) et une logique de coopération collégiale (à droite dans la figure).

L'objectif des deux paragraphes suivants est de décrire comment certaines évaluation des styles de conflits majoritaires et des controverses au niveau micro et méso vont faciliter un changement des règles collectives et comment une évolution des règles collectives selon les principes d'Ostrom va faciliter une évolution des styles de gestion des conflits au niveau d'une dyade :

- Au niveau du lien méso-micro, nous employons la théorie du comportement planifié d'Ajzen (Ajzen, 1991). Nous montrons comment le risque d'employer un style neutre ou inefficace par les acteurs augmente si des règles de partage des ressources et des règles de collégialité sont en place. Nous bâtissons sur cette base d'analyse une grille de lecture théorique du lien méso-micro.



- Au niveau du lien méso-macro, nous employons la théorie de la culture organisationnelle de Schein (2004). Nous montrons comment l'évaluation d'une culture organisationnelle et des controverses désalignées avec des attendus instrumentaux et psychologiques lors des conflits (équité, respect, efficacité opérationnelle et impact social) engage à une modification des règles collective. Nous bâtissons sur cette base d'analyse une grille de lecture théorique du lien méso-macro.

Encadré 6 : Conclusions sur le Modèle

Nous proposons un modèle théorique qui décrit les influences dynamiques mutuelles des styles conflits de dyades au niveau micro et des règles collectives au niveau macro.

La fonction de stabilisation des organisations à gouvernance partenariale que nous étudions emploie deux cadres mono-niveaux : au niveau macro, la théorie des principes de conception des règles collectives d'Ostrom (2010) et au niveau micro, la théorie des styles de gestion de conflits efficaces de Rahim (1983). Dans ce modèle, les principes de gouvernance partenariale d'Ostrom et les styles efficaces de Rahim sont des conditions nécessaires pour stabiliser l'organisation.

Au niveau méso de notre modèle, deux dynamiques de stabilisation, instrumentale et de collégialité, relie ces deux cadres théoriques.

2.3.2 Processus de stabilisation méso-micro : évolution des comportements planifiés

La théorie du comportement planifié (*planned behavior*) (Ajzen, 2001) considère qu'un comportement observable est prédit par 1) l'attitude d'un sujet vis-à-vis d'un objet, et 2) la perception de contrôle sur le comportement.

Une « attitude » individuelle vis-à-vis d'un objet est la synthèse d'évaluations psychologiques de cet objet. L'« évaluation » est une fonction qui varie sur une échelle allant de bon à mauvais, de dangereux à bénéfique, d'aimable à désagréable. L'évaluation est un processus automatique qui dépend de croyances de l'individu sur certains attributs de l'objet. Ainsi, l'attitude personnelle vis-à-vis de l'objet va être déterminée par la valeur subjective de ses attributs.



Les attitudes stables sont des attitudes qui perdurent dans le temps et qui sont plus résistantes aux arguments contraires. L'accumulation d'informations concordantes sur une attitude va rendre l'attitude stable. Inversement, la coexistence d'attributs positifs et négatifs de croyance vis-à-vis d'un objet va faire émerger une attitude ambivalente. Désancrer une attitude stable en une attitude ambivalente va nécessiter moins de croyances opposées qu'il va en falloir pour ancrer une attitude ambivalente en une attitude stable. Les normes partagées (Schein, 2004) peuvent influencer une évaluation d'un objet et donc l'attitude d'un individu vis-à-vis de ce même objet, mais un apport de connaissance sur ces normes peut également désancrer une attitude.

La « perception de contrôle » correspond au degré de difficulté anticipé à tenir un comportement donné (Bandura, 1977). Ce second facteur de contrôle sur le comportement explique mieux le passage à l'action que le facteur d'attitude dans des situations rarement rencontrées (comme c'est le cas de conflits entre collègues) ; en revanche, l'attitude influence davantage le passage à l'action dans des situations quotidiennes.

Le processus macro-méso-micro démarre à partir de la mise en place de nouvelles règles collectives. Deux mécanismes se renforcent mutuellement et font évoluer des comportements planifiés lors de conflits :

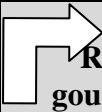
1. Les nouvelles règles vont modifier la perception de contrôle de l'individu en conflit d'employer un style de Rahim inefficace. Les règles vont par exemple donner la possibilité à l'opposant en conflit de faire appel d'une décision, d'escalader en discussion collégiale une décision prise sans concertation au niveau opérationnel, etc. L'individu intègre donc non seulement ses chances de succès à l'issue de la négociation s'il emploie des comportements déviants par rapport aux règles collectives mais aussi l'effort qu'il devra assumer à la suite de l'emploi d'un style de Rahim particulier.
2. Les attitudes en conflit auparavant stables (par exemple un style *dominant*) vont devenir des attitudes ambivalentes puisqu'à l'échelle collective, d'autres membres ne vont plus employer ce comportement. L'observation de comportements associés au nouveau style de gestion des conflits et plus à l'ancien style chez les collègues va désancrer l'ancienne attitude stable.



Nous bâtissons sur la base de ces mécanismes une première grille de lecture théorique de la fonction de stabilisation des conflits par les règles de la collégialité (Cf. Tableau 6).




Tableau 6 : Première grille de lecture théorique liant des principes de conception de règles collectives d'Ostrom avec les styles de gestion des conflits d'une dyade composée de deux individus A et B

 Règles de gouvernance ¹	A emploie un style efficace de gestion de conflits vis-à-vis de B <i>(Compromis & intégration)</i>	A emploie un style neutre de gestion de conflits vis-à-vis de B <i>(Evitement et accommodement)</i>	A emploie un style inefficace de gestion de conflits vis-à-vis de B <i>(Dominant)</i>
<p>Mise en place d'une arène formelle de prise de décisions</p> <p>Protocole de gestion des conflits et d'appel</p>	<p><i>Analyse de la perception de contrôle pour A :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Si la négociation est favorable à A, l'attitude vis-à-vis de ce style est renforcée et le risque est faible pour A si B fait appel. - Si la négociation est défavorable à A, et que B a pris aussi un style efficace, alors A peut demander une modification des règles ou faire appel s'il juge ses chances élevées. - Si B a employé un style inefficace, alors B va être en difficulté lors de la controverse collective par ce que son style n'a pas suivi les règles collectives alors que A a suivi les règles collectives. <p>→ Donc, le style efficace est renforcé</p>	<p><i>Analyse de la perception de contrôle pour A :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le style neutre de A se maintient tant que les décisions prises par B ne s'opposent pas aux intérêts de A. - Si B s'oppose aux intérêts de A alors les règles permettent à A de mettre à la controverse collective à la source du conflit. - Si B emploie un style inefficace, alors B va être en difficulté lors de la controverse collective par ce que son style n'a pas suivi les règles collectives, ce qui donne un avantage à A. - Si B emploie un style efficace, alors il est préférable pour A d'employer aussi un style efficace car la demande de modification des règles ou la demande d'appel sera plus difficile à plaider pour A si l'issue de la négociation lui est défavorable <p>→ Donc, si A est sûr de son avantage, il peut garder un style neutre, sinon il</p>	<p><i>Analyse de la perception de contrôle pour A :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Si B n'a pas gain de cause, alors B a tout intérêt à présenter le conflit individuel au niveau collectif, ce qui a un coût supplémentaire pour A puisqu'il doit alors argumenter face à tous les autres acteurs. - Si les arguments de A l'emportent dans l'arène de discussion collégiale, le style inefficace de A peut se maintenir jusqu'au prochain conflit. - Si les arguments de A ne l'emportent pas dans la discussion collégiale, A a intérêt à évoluer vers un style efficace pour éviter un coût de défense élevé de ses opinions pour un résultat incertain. <p>→ Donc, si A est sûr de son avantage ou qu'il pense pouvoir faire évoluer les règles collectives, il peut garder un style inefficace, sinon il a intérêt à évoluer vers un style efficace.</p>

¹ Pour le détail de chaque principe de conception d'Ostrom, voir le Tableau 1 page 35 ; pour la définition des styles de gestion des conflits de Rahim, voir le §2.2.2.4 page 50.



 Règles de gouvernance ¹	A emploie un style efficace de gestion de conflits vis-à-vis de B <i>(Compromis & intégration)</i>	A emploie un style neutre de gestion de conflits vis-à-vis de B <i>(Évitement et accommodement)</i>	A emploie un style inefficace de gestion de conflits vis-à-vis de B <i>(Dominant)</i>
		a intérêt à évoluer vers un style efficace.	
Définition du périmètre du bien commun	<p><i>Analyse de la perception de contrôle pour A :</i></p> <p>→ Ce jeu de règle seul n'a pas d'impact sur le style de gestion des conflits employé par A.</p> <p>En revanche, si les règles de gouvernance inter-organisations comprennent les principes de définition des règles et/ou des protocoles de gestion des conflits et d'appel, alors l'analyse des styles ci-dessus est étendue au cas où A et B n'appartiennent pas à la même organisation ou la même unité.</p> <p>→ Maintien des conclusions ci-dessus si des règles de gestion des conflits et de prise de décision sont définies entre les organisations</p>		



Encadré 7 : Conclusions sur le paragraphe 2.3.2 Processus de stabilisation méso-micro : évolution des comportements planifiés

Le processus macro-méso-micro démarre à partir de la mise en place de nouvelles règles collectives. Deux mécanismes se renforcent mutuellement et font évoluer des comportements planifiés lors de conflits :

Les nouvelles règles vont modifier la perception de contrôle (Ajzen, 1991) de l'individu en conflit d'employer un style de Rahim inefficace (*dominant, évitement, accommodement*). Les règles vont donner des possibilités de réaction à l'opposant en conflit de faire appel d'une décision, de faire escalader en discussion collégiale une décision prise sans concertation, etc. Les parties prenantes sont orientées vers l'usage d'un style de Rahim efficace (*compromis, intégration*).

L'emploi de ce nouveau style par d'autres collègues rend ambivalente l'ancienne attitude et finit par stabiliser le nouveau style de gestion des conflits.

2.3.3 Processus de stabilisation méso-macro : évolution des règles de gouvernance

Au niveau du plan méso, les résultats des conflits en cours font l'objet d'une évaluation non seulement par les parties en conflit mais aussi par les groupes de travail autour des parties en conflits, par les membres du management, par les membres de la gouvernance quand ils sont informés de l'existence de ces conflits. Les évaluations sur les conflits en cours se complètent d'évaluations de controverses plus générales sur l'organisation. Les échanges entre membres, les débats contradictoires peuvent faire évoluer les attitudes des membres vis-à-vis d'attributs de leur organisation. Le changement de croyance d'un groupe d'individus de plus en plus important finit par modifier les attitudes d'une majorité et crée un nouvel état de croyance largement en place au sein de l'organisation (Ajzen, 2001, p. 44).

Ce construit collectif est appelé « culture organisationnelle ». La culture organisationnelle fait l'objet de nombreuses définitions et nous retenons plus particulièrement la définition de Schein, largement acceptée par la littérature. Schein (2004) considère que la culture organisationnelle se forge précisément en réponse aux conflits qu'une organisation surmonte. Il définit la « culture organisationnelle » comme « un schéma de suppositions de départ (*basic assumptions*) partagées qui a été appris par un groupe à l'occasion de la résolution de ses



problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valable et par conséquent enseigné aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes » (Schein, 2004, p. 17).

L'observation répétée d'un style de gestion des conflits inefficace (*dominant, évitement, accommodation*) mais aussi des controverses non résolues vont développer auprès d'un groupe d'abord minoritaire puis de plus en plus important, une évaluation négative de la culture organisationnelle en place voire des règles en vigueur. Un groupe influent pourra demander la modification des règles collectives en réponse à leur évaluation négative. La description de la culture organisationnelle désirée est l'élaboration d'une demande de changement par le groupe d'influence.

Le processus méso-macro d'évolution des règles collectives démarre à partir du moment où la performance de l'organisation diminue, et/ou quand un groupe d'influence identifie un écart entre la culture organisationnelle et la culture désirée. En fonction de ces événements déclencheurs, l'évolution des règles de gouvernance suit deux dynamiques distinctes :

1. *Une dynamique de collégialité.* Compte tenu du besoin de coordonner au sein de la même organisation des parties prenantes ayant des objectifs distincts (bénéficiaires des services de l'organisation, employés, membres bénévoles, financeurs,...) les organisations à gouvernance partenariale mettent en place des règles collectives de partage du pouvoir et de réciprocité dans les échanges entre membres.

La « réciprocité » est une discipline sociale d'ouverture et d'intégration de membres d'origines différentes, employant des logiques d'action différentes. Le « partage du pouvoir » est une capacité des membres à contrôler l'activité opérationnelle au travers de contrôles d'usages.

Quand les conflits en cours mettent en cause la perception d'équité et de respect attendus par ses membres, les membres de la gouvernance évaluent les écarts et peuvent choisir modifier des règles de contrôles mutuels, de droit d'appels des décisions, de résolution des conflits.

2. *Une dynamique instrumentale.* La performance instrumentale d'une organisation à gouvernance partenariale peut s'évaluer sur une dimension d'auto-préservation



(Enjolras, 2000), c'est-à-dire la recherche du développement de l'organisation pour elle-même, et une dimension de conformité (Cornforth, 2004), c'est-à-dire le maintien de l'objectif idéologique de l'organisation (assurer un service social auprès de bénéficiaires par exemple).

« L'auto-préservation » (Enjolras, 2000) reflète la motivation des équipes opérationnelles à bénéficier d'une organisation en développement, atteignant ses objectifs opérationnels confiés par la gouvernance. La « conformité » (Cornforth, 2004) correspond à la vigilance des membres de la gouvernance pour que l'organisation (une association, une ONG, une coopérative) serve sa raison d'être sociale auprès de ses bénéficiaires.

Quand un ensemble de conflits remet en cause l'atteinte par l'organisation de ses objectifs de performance, les membres de la gouvernance évaluent les écarts et peuvent décider de modifier des règles de choix, de partage des ressources, de périmètre du bien commun géré. Les règles collectives vont par exemple redistribuer les tâches entre les membres ou redéfinir les règles de compensation.

Sur la base de notre analyse ci-dessus, nous proposons donc de retenir en particulier quatre couples de variables isomorphes : l'orientation vers le résultat // l'auto-préservation (Enjolras, 2000) ; Etre socialement responsable // la conformité (Cornforth, 2004) ; le respect au niveau individuel // la réciprocité (Enjolras, 2000) au niveau collectif ; l'équité // le partage du pouvoir (Enjolras, 2000) (Cf. Tableau 7). La stabilisation provient de l'alignement des évaluations des règles de gouvernance par les acteurs avec la culture organisationnelle, en particulier avec les quatre traits d'orientation vers le résultat, de responsabilité sociale, de respect et d'équité.

Tableau 7 : Couples de variables isomorphes caractérisant la culture organisationnelle et les règles de gouvernance partenariale

Variables isomorphes Type de dynamique	Caractérisation de la culture organisationnelle (niveau méso)	↔	Caractérisation des règles de gouvernance au niveau organisationnel (niveau macro)
Dynamique instrumentale	<i>Orientation vers le résultat</i> Rechercher l'atteinte des objectifs instrumentaux confiés aux membres.	↔	<i>Auto-préservation</i> Une motivation pour le développement de l'organisation pour elle-même



Variables iso morphes Type de dynamique	Caractérisation de la culture organisationnelle (niveau méso)	↔	Caractérisation des règles de gouvernance au niveau organisationnel (niveau macro)
	<i>Etre socialement responsable</i> Agir dans l'intérêt des bénéficiaires.	↔	<i>Conformité</i> avec l'objectif social de l'organisation
Dynamique de la collégialité	<i>Respect</i> La tolérance pour exprimer son point de vue sur une situation d'action	↔	<i>Réciprocité</i> Une discipline sociale d'ouverture et d'intégration de membres d'origines différentes, employant des logiques d'action différentes
	<i>Equité</i> Le sentiment d'une écoute attentive, les parties cherchent à se montrer flexibles et sans attitude négative	↔	<i>Partage du pouvoir</i> Une capacité des membres à contrôler l'activité opérationnelle au travers de contrôles d'usages

Les quatre couples de variables isomorphes permettent de tracer les consonances ou dissonances des évaluations de la collaboration (plan méso) et des règles collectives (plan macro). Les membres d'une organisation pourront par exemple évaluer leur culture de collaboration comme étant *respectueuse* entre les équipes au niveau méso mais évaluer négativement la *réciprocité* dans les règles collectives au niveau macro. Si cette dissonance est évaluée par un groupe suffisamment important de personnes, il peut se produire une demande forte de modifier les règles collectives pour résoudre cette dissonance. Inversement, si les règles collectives sont évaluées favorablement par le groupe et que la collaboration est évaluée défavorablement, le groupe sera attentif à des propositions d'amélioration des modes de collaboration et ne mentionnera pas les règles comme cause des dysfonctionnements.

La figure suivante positionne dans le modèle théorique les quatre couples de variables isomorphes (Cf. Figure 7).



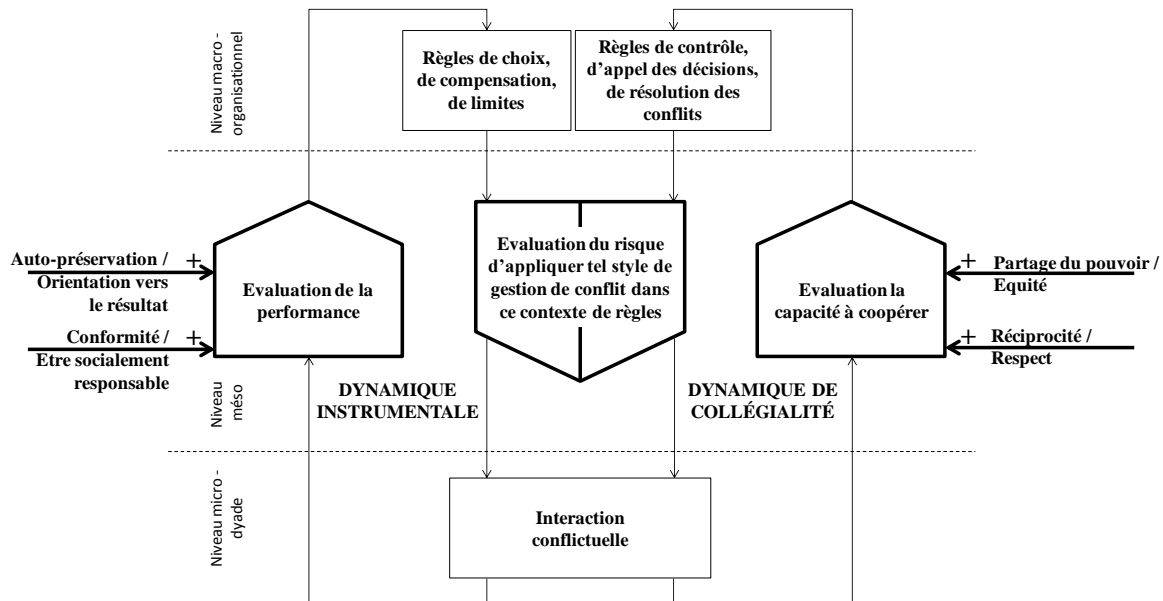


Figure 7 : Positionnement des variables isomorphes dans la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale par les dynamiques instrumentale et de collégialité

L'évaluation conjointe d'un couple de variables peut aboutir à quatre situations :

1. *Les évaluations aux niveaux méso et macro sont favorables.* Par exemple, respect & réciprocité ou équité & partage du pouvoir sont conjointement appréciés favorablement. Dans ce cas, les membres de l'organisation ne vont pas souhaiter de changement des règles de gouvernance et attribuent les conflits à des questions opérationnelles locales.
2. *L'évaluation au niveau méso est défavorable mais l'évaluation au niveau macro est favorable.* Par exemple, la gouvernance est attentive à la mise en œuvre de l'objet social de l'organisation mais l'impact social des projets est faible au niveau méso. Dans ce cas, les membres de l'organisation n'attribuent pas les conflits à des questions de règles collectives mais à la culture organisationnelle en place. La stabilisation pourra se faire par un changement de culture, donc au niveau de toutes les équipes. Néanmoins une action symbolique sur les règles collectives pourra changer la culture (Johnson, 1990). Mais le nouveau jeu de règles ne doit pas modifier les autres évaluations positives des règles collectives déjà en place.
3. *L'évaluation au niveau méso est favorable mais l'évaluation au niveau macro est défavorable.* Par exemple, la collaboration est respectueuse entre les membres mais la



gouvernance ne régule pas le partage du pouvoir avec les membres. Dans ce cas, les membres de l'organisation n'attribuent pas les conflits à une question de culture organisationnelle mais à la déclinaison de leur culture dans des règles. La stabilisation pourra se faire par une proposition de nouvelles règles et la conduite du changement sera concentrée sur les seules équipes de gouvernance.

4. *Les évaluations aux niveaux méso et macro sont défavorables.* Par exemple, l'orientation vers le résultat des collaborations est évaluée comme faible par les équipes et l'auto-préservation de l'organisation est évaluée comme peu mise en place dans les règles de gouvernance. Dans ce cas, le changement de culture organisationnelle vers plus d'efficacité opérationnelle peut utilement se décliner dans des actions symboliques au niveau des règles de gouvernance. La conduite du changement devra porter néanmoins sur l'ensemble des équipes.

En fonction des évaluations dissonantes des couples de variables, les actes symboliques de stabilisations doivent se focaliser sur l'efficacité instrumentale de l'organisation (couples de variables liant l'orientation vers le résultat & l'auto-préservation; Etre socialement responsable & la conformité) ou bien sur la qualité relationnelle et la perception de collégialité dans les conflits (couples de variables de respect au niveau individuel & la réciprocité; l'équité & le partage du pouvoir).

Les évaluations négatives de la culture organisationnelle ou des règles peuvent prendre source dans les conflits individuels en cours non résolus mais aussi dans les controverses organisationnelles (par exemple, comment optimiser notre impact social ? ai-je le droit d'exprimer directement mon désaccord avec un collègue ?). L'emploi d'un style efficace de gestion des conflits de Rahim (*compromis* et *intégration*) va faciliter l'émergence d'une culture organisationnelle à la fois instrumentalement efficace et collégiale. L'emploi répété d'un style inefficace (*dominant*) ou neutre (*accommodement*, *évitement*) pourra être la source des évaluations négatives de la culture ou des règles. Toutefois, le style de gestion de conflit n'est pas la seule source de telles évaluations négatives. Des circonstances propres à chaque organisation, comme par exemple, la situation budgétaire de l'association, un faible niveau de compétence des équipes sur une technique particulière, une relation dégradée avec un partenaire, peuvent aussi conduire à des évaluations négatives.



Encadré 8 : Conclusions sur le paragraphe 2.3.3 Processus de stabilisation méso-macro : évolution des règles de gouvernance

Le processus méso-macro d'évolution des règles collectives démarre à partir du moment où la performance de l'organisation diminue, et/ou quand un groupe d'influence identifie un écart entre la culture organisationnelle et la culture désirée.

L'évaluation négative peut se porter sur les formes courantes de collaboration ou sur les règles collectives, ou les deux à la fois. En fonction de la nature des évaluations négatives, une modification des règles collectives permet de rétablir la stabilité de l'organisation.

La modification des règles agit comme un changement symbolique de la culture organisationnelle. La conduite d'un changement symbolique est un processus impliquant toute l'organisation et dont la mise en œuvre est délicate.

2.3.3.1 Modifier une culture organisationnelle

Lorsqu'une organisation souffre de conflits gênants, en général, les départements des ressources humaines évitent de mener une étude globale sur la culture organisationnelle en raison des contraintes de coûts et pour éviter des impacts inattendus sur la motivation de leurs employés (Harris and Ogbonna, 2002). Ces résultats négatifs non planifiés peuvent être dus au symbole utilisé qui ne retient pas l'attention des acteurs, un détournement du changement de culture au profit d'un autre groupe dans l'organisation, un ancrage insuffisant du changement qui fait revenir l'organisation à la case départ en cas de difficulté rencontrée, un changement culturel décorrélé des réalités du terrain ou encore la contrainte d'adopter un comportement sans que les équipiers valident ce comportement. Les conflits, et surtout les séquences de conflits, sont néanmoins coûteux pour les organisations, et les procédures de gestion des conflits, actuellement en place au sein des organisations, ne sont pas entièrement satisfaisantes de l'avis des praticiens (Roche and Teague, 2012).

Si le praticien souhaite étudier une voie alternative de résolution des conflits par le changement de la culture organisationnelle, il peut engager une discussion collective sur la culture en place et sa relation avec la séquence des conflits existants. Cette démarche est l'équivalent, dans un contexte collectif, à un recadrage du conflit (*conflict reframing*) (Mayer, 2000). Le recadrage collectif ouvre une nouvelle discussion sur la culture souhaitée qui peut résoudre les conflits existants. Un changement de culture souhaité orientera les employés à



considérer leur culture organisationnelle conflictuelle comme une partie du problème au lieu de se considérer comme la source du conflit (Boyce *et al.*, 2015) et peut donc contribuer à accélérer la recadrage des conflits interpersonnels.

Des travaux sur le changement de culture ont montré l'interaction entre les comportements interpersonnels et la culture organisationnelle, mais ont également révélé que le succès d'un changement de culture s'enracine, dans une certaine mesure, dans des facteurs contre-intuitifs : un comportement collectif de haute intensité peut être maintenu même dans des situations de faible consensus et de faible engagement (Chatman and O'Reilly III, 2016). Néanmoins, en dépit de ces contraintes, la culture organisationnelle semble être une voie puissante pour la résolution des conflits.

Nous donnons ci-après un exemple d'action de résolution de conflit intervenant au niveau organisationnel et impactant jusqu'à la culture organisationnelle d'une entreprise. Le programme dit de la « porte ouverte » d'IBM (Le Flanchec and Rojot, 2009) propose aux salariés de l'entreprise, en cas de conflit individuel avec leur supérieur hiérarchique, de recourir à un dispositif particulier de médiation/arbitrage interne. Ce mode original de résolution des conflits a été évalué par les collaborateurs d'IBM comme un marqueur fort de justice procédurale et d'amélioration du climat social au sein de l'entreprise, malgré les inquiétudes qu'il peut susciter. La « porte ouverte » peut alors être considérée, au delà d'un outil de résolution des conflits, comme une action symbolique favorisant l'émergence d'une culture organisationnelle de prise de parole et de responsabilisation des salariés au sein de l'entreprise.

2.3.3.2 Changer la culture par des changements symboliques

Lorsque l'analyse des causes profondes du conflit révèle que la séquence de conflits est ancrée dans certains traits de la culture organisationnelle, le management ou le praticien peut envisager une évolution de la culture sous la contrainte des conditions dans lesquelles la culture organisationnelle d'une organisation à gouvernance partenariale peut évoluer. Plusieurs auteurs (Johnson, 1990; Armenakis, Brown and Mehta, 2011) suggèrent de conduire les changements de culture organisationnelle par des actions symboliques, qui ont souvent un impact puissant et immédiat sur les employés.

Les « symboles » sont "*des actions, des objets ou un langage identifiables qui véhiculent une signification abstraite*" (Fuller, 2008). "Les symboles sont [donc] l'un des principaux



indicateurs de la culture organisationnelle" (Fuller, 2008). Dans un contexte conflictuel, le changement symbolique vise à refléter par des symboles la culture désirée.

Lorsque les normes culturelles sont très fortes et pratiquées par une très large majorité des membres, on parle alors de forte intensité culturelle (Burt *et al.*, 1994; Sorensen, 2002; Chatman and O'Reilly III, 2016). Dans ce contexte, l'action symbolique doit avoir suffisamment d'impact sur les croyances (Pfeffer, 1981; Ajzen, 1991) pour faire évoluer les croyances sur le style de gestion des conflits ancré dans la culture organisationnelle. L'acte symbolique doit décrire la nouvelle manière partagée de gérer les conflits au sein de l'organisation.

Dans un contexte de résolution de conflits, le changement symbolique exprimera une *nouvelle* "façon de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes" (Schein, 2004) et tendra à modifier les habitudes et les styles de gestion des conflits qui ont généralement envenimé les conflits (par exemple, passer d'un style *d'évitement* à un style *d'intégration* ou d'un style *dominant* à un style de *compromis*). Des symboles sont, par exemple, l'invitation des représentants des salariés à participer à un comité de fixation des salaires. Une telle action aura à son tour un impact sur l'interprétation par les employés des comportements observés: "*Le processus de changement dans les régimes interprétatifs est en relation réciproque avec les changements de structure. Cette relation n'est pas directe, mais est plutôt médiée par les actions des membres de l'organisation et leurs réactions émotionnelles au changement*" (Bartunek, 1984, p. 355). Ces symboles vont indiquer au groupe que les normes collectives ont changé et que désormais de nouvelles attitudes sont considérées comme la bonne manière de se comporter face à une difficulté d'adaptation externe ou d'intégration interne. Une culture organisationnelle ne peut toutefois pas changer du tout au tout rapidement. Un changement d'un seul trait culturel peut prendre plusieurs années.

2.3.3.3 Les facteurs de succès d'un changement symbolique

Le choix de l'action symbolique et la préparation au changement de culture (Cinite, Duxbury and Higgins, 2009) sont deux conditions préalables essentielles et complexes à toute changement culturel, donc à toute résolution de séquence de conflit par une évolution de la culture organisationnelle (Cinite, Duxbury and Higgins, 2009).



Dans le secteur non-marchand des associations, la gestion du changement culturel est accélérée lorsque cinq facteurs importants sont conjointement pris en considération par l'équipe de gestion du changement :

1. *l'engagement du conseil d'administration dans le changement*. Les nouvelles attitudes individuelles façonnées par le changement de culture organisationnelle réussissent quand le changement culturel est fortement soutenu par le CA. Cependant, compte tenu des risques encourus d'un tel changement (Harris and Ogbonna, 2002), il appartient à l'équipe de direction de décider s'il vaut la peine d'engager un changement complexe ;
2. *la compétence des agents de changement* ;
3. *le soutien du supérieur hiérarchique direct* et de toute la chaîne de management depuis la direction générale (Manville and Broad, 2013). En particulier, les membres évaluent la congruence de la volonté de changement entre le niveau de la direction générale et les membres du CA (Colbert *et al.*, 2008).
4. *la communication intensive* sur le changement ; et,
5. *l'évaluation positive perçue* par les membres de l'organisation. En particulier, dans le secteur non-marchand, les actions symboliques ne doivent pas porter atteinte au désir des membres de travailler pour l'intérêt général (Chen and Bozeman, 2013).

Une évaluation défavorable de l'un de ces cinq facteurs par les employés peut mettre en péril l'ensemble du projet de changement.

Encadré 9 : Conclusions sur le paragraphe Modifier une culture organisationnelle

La multiplication des conflits et/ou de controverses dans une organisation à gouvernance partenariale va faire émerger une dissonance entre les évaluations de la culture organisationnelle et les règles collectives.

Un changement de la culture organisationnelle peut se faire par une conduite du changement délicate menée via des actions symboliques, en particulier sur les règles collectives.

Les « symboles » sont "*des actions, des objets ou un langage identifiables qui véhiculent une signification abstraite*" (Fuller, 2008). "Les symboles sont [donc] l'un des principaux



indicateurs de la culture organisationnelle" (Fuller, 2008). Dans un contexte conflictuel, le changement symbolique vise à refléter par des symboles la culture désirée.

Les règles collectives sont des symboles efficaces qui permettent de véhiculer la signification d'un changement de culture vers la culture organisationnelle désirée. Les principes de conception d'Ostrom permettent d'identifier les règles devant être implémentées.

2.3.3.4 Seconde grille de lecture théorique

Nous souhaitons nous intéresser aux règles collectives comme symbole pour marquer un changement de culture. En particulier, nous proposons d'actionner un sous-ensemble particulier des principes de conception d'Ostrom (2010) pour restabiliser une organisation. Ce sous-ensemble de principes dépend, dans notre proposition, des dissonances évaluées par un groupe influent de l'organisation.

Nous proposons que chaque principe de conception d'Ostrom stabilise les organisations à gouvernance partenariale plutôt via la dynamique instrumentale ou plutôt via la dynamique de la collégialité. La capacité de stabilisation se traduit ensuite par une meilleure évaluation sur des variables isomorphes de chaque dynamique (par exemple respect dans les relations // la réciprocité en gouvernance). La grille de lecture théorique ne donne pas l'action symbolique de changement de culture mais souligne le jeu de principes de conception qu'il s'agira de retrouver dans les nouvelles règles pour observer une évolution favorable de tel couple de variables isomorphes.

Le tableau ci-après (Cf. Tableau 8) présente la seconde grille de lecture théorique reliant les dissonances d'évaluation sur les variables isomorphes avec les principes de conception d'Ostrom qu'il convient d'actionner pour restabiliser l'organisation.



Tableau 8 : Seconde grille de lecture théorique de restabilisation des organisations par les principes de conception d'Ostrom

Action symbolique sur...	Le respect dans les relations et la réciprocité en gouvernance	L'équité dans les relations et le partage du pouvoir en gouvernance	L'orientation vers le résultat dans les relations et l'auto-préservation en gouvernance	La prise en compte de la responsabilité sociale dans les relations et la conformité en gouvernance	
Principes d'Ostrom actionnables	3. L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés.	2. L'adaptation des règles de distribution des ressources aux conditions locales (main-d'œuvre, matériel, finances).	2. L'adaptation des règles de distribution des ressources aux conditions locales (main-d'œuvre, matériel, finances).	3. L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés.	
		4. L'existence de modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource, rendant compte à ces mêmes individus.			
	5. Sanctions progressives. Les sanctions en cas de violation des règles commencent très bas mais grandissent si un utilisateur viole la règle de manière répétée.		5. Sanctions progressives. Les sanctions en cas de violation des règles commencent très bas mais grandissent si un utilisateur viole la règle de manière répétée.		
	6. Mécanisme de résolution de conflit. Des structures locales de résolution de conflits rapides et à bas coût sont mises en place.				
	7. La reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation.	8. L'imbrication des institutions locales au sein d'institutions de plus grande échelle.	1. L'existence de limites clairement définies, à la fois sur les individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource elle-même.		



2.3.4 Conclusion sur le cadre théorique de stabilisation

micro→mésoméso→ macro

Encadré 10 : Conclusions sur le paragraphe 2.3.3 Processus de stabilisation méso-macro : évolution des règles de gouvernance

La multiplication des conflits dans une organisation à gouvernance partenariale et le développement des controverses vont faire émerger une dissonance entre les évaluations de la culture organisationnelle et les règles collectives de gouvernance. Un changement de la culture organisationnelle peut se faire par une conduite du changement menée via une ou plusieurs actions symboliques. Les règles collectives peuvent être des symboles pour marquer un changement de culture et restabiliser une organisation soumise à des séries de conflits.

Nous proposons de considérer que l'emploi d'un style de gestion des conflits inefficace et le développement de controverses sont des marqueurs d'une dissonance dans l'évaluation par les membres de l'organisation de l'orientation vers la performance ou de l'impact social de l'organisation, ou encore un marqueur d'une dissonance dans l'évaluation du respect et de l'équité perçus au sein de l'organisation.

Nous bâtissons une grille de lecture théorique qui positionne chaque principe de conception d'Ostrom (2010) comme réponse symbolique pour stabiliser une l'organisation en fonction de chaque dissonance.



3 Méthodologie de recherche



3.1 Qualités attendues du protocole d'observation et de collecte de données de conflits

Nous présentons dans cette partie les dispositifs déployés pour collecter des observations empiriques sur des conflits.

Nous cherchons à observer l'effet de plusieurs facteurs, dont les règles collectives, dans l'évolution de styles de conflits dans des organisations à gouvernance partenariale et l'effet de plusieurs facteurs, dont l'évaluation de la culture organisationnelle et des controverses, dans l'évolution des règles de gouvernance, afin d'en tirer une connaissance théorique et des préconisations managériales. Cette observation est particulièrement complexe, pour plusieurs raisons :

- Nous observons des conflits entre individus. Ces conflits sont douloureux pour les personnes, coûteux pour les organisations ;
- Nous observons des organisations à plusieurs niveaux : la gouvernance, le niveau méso intermédiaire, les équipes opérationnelles ;
- Nous observons des facteurs psychologiques et des facteurs instrumentaux en lien avec chaque niveau (micro-méso-macro) ;
- Nous observons des mécanismes se déroulant sur des échelles de temps différentes (de plusieurs mois pour établir une nouvelle règle à une journée pour un conflit et son escalade au management).

Dans cet objectif, la connaissance produite pour l'analyse doit avoir plusieurs qualités dont celles de pouvoir être partagée avec des pairs dans une perspective de réfutation. Les réfutations peuvent être apportées sur de nombreux aspects de la conduite de notre recherche et nous en avons sélectionné plusieurs dans cette partie. Nous décomposons ainsi la présentation de notre méthodologie de recherche en étapes successives non seulement pour partager le maximum d'éléments sur la conduite des observations empiriques mais aussi établir un niveau de confiance suffisant sur les données collectées lors de la phase de discussion qui suivra.



Le plan suivi est décrit ci-après :

1. Tout d'abord, nous soulignons notre positionnement épistémologique conséquence de l'opportunisme méthodologique (Girin, 1989; Baudet *et al.*, 2016) et l'avantage de l'accès aux données.
2. Nous présentons et argumentons ensuite notre double dispositif de recherche : il combine la méthode de comparaison des cas (Eisenhardt, 1989) et la méthode de la recherche-action (LISRA, 2019).
3. En raison de la sensibilité du sujet étudié, nous présentons dans une seconde étape le cadre éthique que nous avons suivi dans la conduite de nos activités.
4. Nous décrivons ensuite les stratégies d'action que nous avons appliquées dans chaque cas afin d'une part de clarifier le rôle du chercheur dans la conduite de sa recherche-action, mais aussi préciser les limites de son action imposées par le terrain ou qu'il s'est imposées et l'ordonnement de ses actions.
5. Nous décrivons la sélection des cas parmi huit terrains accessibles pour aboutir à une sélection de trois cas complémentaires mais qui partagent des traits communs toutefois.
6. Nous décrivons les codages des données et les bases de données que nous avons bâties pour assurer la traçabilité de nos observations, de nos synthèses. Nous nommons l'outil bâti à cette occasion, l'atlas des conflits. Cet outil est au cœur de la démarche de croisement des citations collectées sur le terrain avec des éléments de contexte et de transformation de ces observations en explications analytiques (George and Benett, 2005)

Nous décrivons dans la partie suivante (Partie 4, p. 139) précisément chacun des trois cas et les données empiriques collectées que nous tenons à la disposition de la communauté de recherche.



3.2 Opportunisme méthodologique

L'opportunisme méthodologique est une situation dans laquelle « les outils, méthodes et concepts [sont sélectionnés] par bon sens et non pas pour répondre à un quelconque positionnement épistémologique » (Baudet *et al.*, 2016, p. 8).

L'auteur de la recherche est un consultant-chercheur, intervenant à la demande d'organisations non-marchandes sur des questions de politiques de ressources humaines et de résolution des conflits. L'opportunisme de cette recherche est dicté par les données disponibles. Compte tenu de nos questions particulières de recherche, l'accès à ces données se révèle efficace pour produire et transmettre une connaissance.

La création de connaissance à partir de cette position nécessite toutefois trois dispositifs de recherche (Girin, 1989) :

1. *L'instance de gestion.* Il s'agit du groupe de suivi qui va gérer l'intervention du consultant-chercheur. Dans le cas de cette recherche, le groupe de suivi était constitué de directeurs de chaque organisation étudiée qui associaient à leur tour des membres représentatifs (managers, Délégués du Personnel, membres du CA) en fonction des décisions. L'instance de gestion décidait des opérations, du choix des règles, des médiations, des dates, des cibles.
2. *L'instance de contrôle.* La recommandation est que l'instance de contrôle émane des institutions de recherche par exemple lors d'audit périodiques de travaux. Son rôle est « de rappeler les schémas conceptuels généraux, d'aider à l'analyse de l'identité des chercheurs sur le terrain, d'ouvrir des pistes de recherche » (Girin, 1989, p. 6). Le chercheur a présenté à cinq reprises son travail en atelier doctoral, rappelant sa posture de consultant-chercheur à l'occasion de présentations. La co-directrice de thèse, membre de l'instance de contrôle, a également été associée lors de la rédaction de l'article dans la revue JOCM (Roy and Perrin, 2018).
3. *La mémoire.* La pratique des comptes-rendus systématiques, réalisés par le chercheur, est en place dès le premier jour de nos interventions. Le chercheur trace en particulier chaque échange par des comptes-rendus et les envoie à ses interlocuteurs dans la foulée de chaque appel ou chaque rencontre.



3.3 Combiner méthodes de la recherche-action et d'étude de cas comparés

Dans la perspective de l'individualisme méthodologique (Boudon, 2002) que nous adoptons dans notre travail et dont se revendique également Elinor Ostrom², la règle collective n'est pas un concept collectif en soi mais un construit ; le principe de conception n'est que la traduction d'une régularité structurale observée auprès de 500 organisations (Cox, Arnold and Villamayor Tomás, 2010). Nous garderons donc l'individualisme méthodologique dans notre approche méthodologique et tenterons d'approcher les construits collectifs au-travers de la collecte de multiples opinions et évaluations individuelles.

Pour tenter de mettre en évidence des mécanismes liant conflits et règles collectives, nous mettons au point un protocole expérimental et des outils de mesure permettant d'accéder à des marqueurs multi niveaux (dyade, équipe de travail, gouvernance) et sur les deux dynamiques instrumentales d'une part et psychologique d'autre part. Le protocole expérimental que nous avons établi et que nous décrivons dans cette partie est double : il mêle la méthode des études de cas comparés d'Eisenhart et la recherche-action.

3.3.1 La méthode des études de cas comparés

Notre question de recherche portant sur les mécanismes - question « comment ? » dans la typologie de Yin (1982) - nous orientait à opter pour une recherche par étude de cas. En outre, la centralité dans la question de recherche de variables (règles collectives, styles de conflits dyadiques) ayant de fortes différences de temporalités nous ont orienté vers une méthodologie qualitative, d'observation longitudinale d'une même organisation sur plusieurs années. En effet, une évolution majeure de règles collectives peut prendre plusieurs mois à se concevoir et se déployer tandis que des conflits durent d'une journée à trois semaines, parfois plus longtemps. Enfin, le chercheur doit pouvoir accéder à des documents divers, à des personnes intervenant à tous les niveaux de l'organisation pour produire ses données et confirmer ses

² (Ostrom; 2010, p. 652) « J'ai essayé de comprendre les régularités institutionnelles plus larges parmi les systèmes qui ont été maintenues sur une longue période et qui étaient absentes dans les systèmes défectueux. J'ai utilisé le terme "principe de conception" pour caractériser ces régularités. Je ne voulais pas dire que les pêcheurs, les irrigateurs, les pasteurs et autres avaient ouvertement ces principes à l'esprit lorsqu'ils ont développé des systèmes qui ont survécu pendant de longues périodes de temps. Mon effort a consisté à identifier un ensemble de leçons fondamentales sous-jacentes qui caractérisent les régimes durables par opposition aux cas d'échec. »



résultats. Nous avons ainsi maintenu notre observation de trois organisations à gouvernance partenariale respectivement sur une durée de 5 ans, 2 ans et 3 ans entre 2015 et 2019.

Nous souhaitons, d'autre part, mettre en lumière des processus couplant plusieurs plans, micro-méso-macro. La démonstration est rendue possible non seulement par l'observation directe d'un lien entre un plan de l'organisation et un style de gestion des conflits, mais aussi par des observations contrefactuelles (Eisenhardt, 1989) : lorsque la cause n'est pas présente, alors le phénomène que nous attendons est-il observé ou non ?

Les études de cas multiples permettent la collecte de situations contrefactuelles, sous réserve que les cas soient assez riches. La représentativité des cas doit surtout s'ancrer sur le débat théorique que nous étudions (Eisenhardt, 1989) et nous présentons plus loin nos critères de sélection des cas pour notre étude.

Enfin, la répétitivité de la démarche permet de tester la validité de la théorie étudiée (Chatelin, 2005). Chaque cas comparé doit donc partager une méthodologie commune, un répertoire de dispositifs communs (médiation individuelle, médiation collective avec le manager, changement de règle) répété dans chaque cas (observation initiale et interview de 20% à 30% des salariés, points de mesures communs, restitution collective de notre observation initiale à tous les salariés en réunion plénière, accès aux instances de gouvernance, aux managers, aux employés).

3.3.2 La méthode de la recherche action

La recherche-action désigne d'abord une recherche (Berthon, 2000) dans laquelle il y a une action délibérée de transformation de la réalité afin de produire des connaissances concernant ces transformations (LISRA, 2019). La recherche-action nous est apparue pertinente pour produire une connaissance sur les mécanismes liant les conflits et les règles de la collégialité dans les organisations. Nous pouvons ainsi construire dans chaque cas des dispositifs d'action révélant des mécanismes dans les conflits et collecter des données comparables entre les cas. Nous précisons le cadre méthodologique suivi dans notre recherche-action et mettons en contexte plusieurs termes de la recherche-action (Ardoino, 2006) utilisés par la suite dans la thèse.

- le cas : terme pour définir un contexte d'intervention du chercheur. Le cas concerne non seulement l'organisation étudiée comme dans toute recherche qualitative mais, en



recherche-action, ce terme désigne ici les personnes qui témoignent d'un désir de transformer leur réalité professionnelle en mobilisant le chercheur pour diminuer la conflictualité. L'intervention a donc été précédée d'une présentation générale du mandat de l'intervenant à l'ensemble des salariés ;

- Une situation : c'est une description des représentations rationnelles ou mêlées d'affectivité, une description de l'environnement matériel, de l'environnement organisationnel (valeurs, croyances, règles applicables) complétée d'une narration des interactions sociales caractérisant par exemple un conflit, une relation de travail, une délibération en gouvernance partenariale. Les situations peuvent être la conséquence d'interventions du chercheur, de dispositifs en amont de la situation, de décisions suite à des évènements ou des réflexions des parties prenantes ;
- Dispositifs : Les dispositifs associent les acteurs et peuvent être de deux natures. Nous employons des dispositifs d'intervention, par exemple des voies de gestion de conflits élaborées et déployées au sein d'un cas (une médiation individuelle, la mise en place d'une règle collective, par exemple). Nous recourons aussi à des dispositifs d'évaluation et de réflexivité partagés entre le chercheur et les équipes, par exemple le dispositif initial de mesure de la culture organisationnelle et de recensement des controverses. Nous avons aussi recours à un dispositif d'analyse quand nous effectuons, avec des salariés ou un membre de la gouvernance, un bilan permettant de relire une série d'évènements. Les dispositifs doivent produire des connaissances.
- Actions : Dans les dispositifs d'intervention, c'est l'action qui est transformante. Nous avons soit planifié et déployé des dispositifs suite à des réflexions de parties prenantes (dans une logique a priori), par exemple la rédaction d'un protocole de coordination entre responsables d'établissements scolaires a été demandée par des managers en conflit. Nous avons aussi engagé des actions en réactions face à des évènements (dans une logique a posteriori), par exemple une médiation en urgence suite à un conflit entre un manager et une salariée, ou encore un changement de la règle interne après une réaction vive des salariés sur la première implémentation. Nous avons aussi proposé des actions transformantes que la direction ou les salariés ont finalement refusées. Il est aussi arrivé que nous choissions de ne pas intervenir suite à une demande des salariés et que nous nous déportions de l'action parce que la demande ne nous semblait pas ajustée à notre rôle : il s'agissait par exemple d'une demande de



négociation au nom d'un groupe de salariés auprès de la direction générale qui nous semblait relever des Délégués du Personnel élus. A chaque fois, nos propositions devaient avoir lieu dans un cadre éthique, en particulier (1) la recherche d'une diminution des conflits en cours et (2) faire précéder toute action d'une explicitation aux salariés concernés et à la direction, de l'objectif visé de l'action afin d'obtenir un accord explicite avant son implémentation.

- Observation : La recherche de la validité du lien se fait par l'articulation de témoignages et des recoupements de données secondaires. L'effort d'articulation peut mobiliser également des codages (observation armée que nous décrivons plus loin) ou de reformulations qu'il s'agira, là encore, de valider avec les parties prenantes. Une observation n'est pas un dispositif. Une observation est liée à notre question de recherche. En parallèle de la réflexivité de recherche, nous avons conduit un effort de réflexivité pour concevoir de nouveaux dispositifs transformants qui ne visaient pas la création de connaissance mais la diminution de la conflictualité.
- Temps d'effet de l'action : le temps de mise en place d'une nouvelle règle au sein d'une organisation peut prendre plusieurs mois (par exemple une décision de gouvernance en septembre N conduit à une implémentation en février N+1). Il était donc nécessaire de réserver des temps d'observation de l'ordre de six mois sans intervention sur les règles pour mesurer le niveau de conflictualité. Cela correspondait également aux attentes de la gouvernance et des équipes de management qui ne pouvaient pas engager des travaux de modification des règles fréquemment en raison de leurs engagements opérationnels. Les interventions transformantes étaient le plus souvent engagées sur la période septembre-mars et les interventions d'analyse étaient le plus souvent engagées sur la période avril-août. Cette seconde période correspondait également à des temps de rencontre plénière des salariés des associations (en juin ou en septembre le plus souvent). Pour la dernière observation de contrôle, nous n'avons pas engagé d'action transformante sur la période septembre-mars et nous avons exploité le contenu des entretiens annuels qui ont eu lieu sur la période avril-juin qui a immédiatement suivi.

Une démarche de recherche-action doit suivre quatre règles éthiques. Nous décrivons ci-dessous les moyens mis en œuvre pour garantir l'application des règles éthiques :



1. *La participation des individus aux dispositifs d'action ou d'analyse doit être librement consentie et le chercheur doit offrir une capacité de délibération sur les décisions et les situations.* Cette délibération ouvre bien sûr la possibilité aux parties prenantes d'opter pour des choix différents de la suggestion du chercheur et nous nous sommes toujours positionnés en solidarité avec les ajustements des organisations demandeuses. Certaines décisions du Conseil d'Administration que nous n'avions pas suggérées se sont révélées non seulement clé pour la diminution de la conflictualité mais ont été très éclairantes pour l'observation de mécanismes déterminants dans notre recherche.
2. *Les participants ne doivent pas être exposés à des options défavorables, sérieuses et probables.* Nous visons l'amélioration continue de la gestion des conflits, sur sollicitation des parties prenantes. Le traçage de nos décisions par des écrits aux intéressés, versés aux données de recherche doit permettre un contrôle à tout moment de ce critère.
3. *La collecte et l'exploitation des données doit préserver l'anonymat des organisations et des personnes concernées.* C'est l'une de nos principales préoccupations avant la mise à disposition des documents collectés. En effet, même si chaque document fait l'objet d'une anonymisation, il peut rester un acronyme, un contexte, une date permettant de remonter à l'organisation observée, au contexte des conflits. La Loi et notre engagement de confidentialité signé en début d'intervention garantissent aux membres des organisations la préservation de l'anonymat. Nous avons déclaré la base de données de documents dans la grande infrastructure de recherche en sciences sociales mais nous avons choisi de ne pas y verser à ce jour les documents. Nous avons néanmoins produit une base de citations anonymisées que nous pouvons partager en confiance avec la communauté des chercheurs. En revanche, l'accès aux documents nécessitera un travail approfondi d'anonymisation non engagé au moment de la rédaction du présent document.
4. *Le chercheur doit rechercher l'équité et l'inclusion de tous en évitant les conflits d'intérêts.* Par exemple, lors d'un conflit entre une directrice générale et un salarié, nous recherchons un compromis dans la perspective d'une relation de travail durable et mutuellement profitable. Toutes nos préconisations face à des conflits sont écrites et versées au dossier de recherche. Le chercheur doit être accessible et inclure l'ensemble des salariés dans les enquêtes et les restitutions. Nous avons, en particulier, produit



plusieurs restitutions de nos dispositifs et réflexions lors de réunions plénières ou lors de réunions avec les Délégués du Personnel.

3.3.3 Articuler les deux méthodes

Ce double protocole de comparaison de recherches-actions sur une période de 2 à 5 ans couvre bien (1) notre proposition de mécanisme de stabilisation (par la recherche-action) au niveau des règles collectives et au niveau des styles de gestion des conflits pour gérer la conflictualité, (2) notre proposition d'explication du modèle à deux facteurs et des mécanismes entre niveaux qui requiert d'observer des phénomènes sur une durée longue et sur plusieurs plans (par l'observation qualitative et la comparaison d'étude de cas pour observer des situations confirmatoires ou contrefactuelles pertinentes), et (3) la collecte de données de vérification de la validité de nos propositions de grilles de lecture au-travers d'une enquête initiale de culture et des conflits, des observations de conflits en continu, la triangulation des observations par l'examen des entretiens annuels de six mois jusqu'à deux ans après la dernière intervention (par une démarche qualitative longitudinale sur plusieurs années).

La Figure 8 relie les interventions et les éléments d'information collectés lors de la recherche avec le cadre théorique que nous souhaitons étudier. Les points d'observation se positionnent aux trois niveaux dans l'organisation (macro en haut de la figure ; méso au milieu de la figure et micro en bas de la figure) et dans les deux dimensions (dynamique instrumentale à gauche de la figure ; dimension de collégialité à droite de la figure).



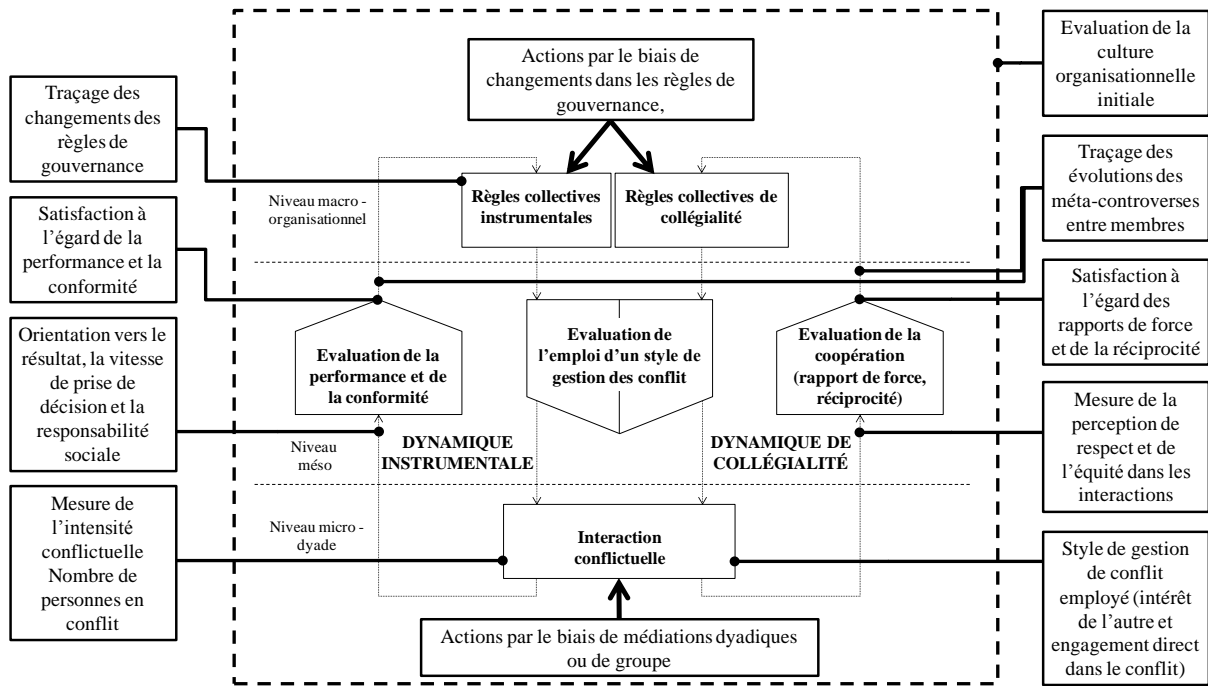


Figure 8 : Points d'intervention et points d'observation multi-niveaux des dynamiques conflictuelles dans les organisations

Les mécanismes liant les règles de gouvernance, les facteurs psychologiques et les styles de gestion de conflits au niveau opérationnel que nous décrivons et analysons laissent toujours une part de libre-arbitre aux parties prenantes en conflit pour suivre d'autres voies de résolution que celles attendues dans les règles.

Notre recherche compréhensive et longitudinale de nos cas permet de collecter suffisamment de données pour explorer les situations paradoxales et produire un large matériau mobilisable lors des discussions de chaque cas puis des cas comparés (Hall, 2006).

Le Tableau 9 présente les données typiquement produites et collectées en fonction des types d'observation.

Tableau 9 : Données primaires et secondaires collectées par type d'action et situations d'observations

Situation d'action	Données primaires générées par le chercheur	Données secondaires générées par les parties prenantes de l'action
Action micro	Restitution d'interview avec chaque partie prenante et avec des membres associés aux conflits Restitution par le chercheur des faits, conséquences, besoins et	Echanges d'emails collectés. Documents produits par les interlocuteurs Trames d'entretiens annuels et



Situation d'action	Données primaires générées par le chercheur	Données secondaires générées par les parties prenantes de l'action
	demande de chaque membre de la dyade vis-à-vis de l'autre membre Synthèse et préconisation de la part du chercheur ou trame d'entretien remplie et signée par la dyade	d'entretiens professionnels remplis Fiches de poste des salariés en conflit. Entretiens annuels des salariés en conflit.
Action méso	Présentation menée par le chercheur auprès d'un groupe de salariés ou de tous les salariés et toutes les versions préparatoires Fichier de questions posées après la réunion par les salariées et complétées par le chercheur. Fichiers de décisions d'augmentation de salaire (comité salaire) ou d'actions de développement professionnel (comité carrière) Accord d'entreprise signé avec un Délégué Syndical. Description de procédures de fonctionnement.	Documents préparatoires des comités de la part des Délégués du Personnel, de la part des managers. Documents de réactions des salariés et de revendications collectives.
Action macro	Documents d'analyse de situation et de préconisation d'action composés par le chercheur. Plan de déploiement de la nouvelle règle Formulaires et guides de procédures composés à l'occasion du déploiement de la règle collective. Outils opérationnels tels que des référentiels de compétence, des modèles d'objectifs, un protocole de coordination	Règlement Intérieur de l'association Guide des procédures de l'association Comparatifs externes fournis par des membres de la gouvernance, des managers, des salariés, le chercheurs (des trames d'entretien, par exemple) Consultations externes de textes légaux (Legifrance.org) Consultation d'experts à l'initiative de l'association
Situations d'observation	Contrat d'intervention du chercheur. Accord de confidentialité Compte-rendu de réunions de suivi des conflits en cours Compte-rendu des réunions de bilan avec la Gouvernance	Cahier des charges émis par l'association auprès du chercheur.



Notre observation a généré dans chaque cas 34, 250 et 135 documents de 1 à 30 pages chacun, avec une moyenne de 3 pages par document, soit plus de 1000 pages et plus de 100 Mo de fichiers.

Encadré 11 : Conclusions sur la méthodologie de recherche-action et la comparaison d'études de cas

Pour accéder à des observations nous permettant de traiter notre question de recherche, nous mettons en place une méthode d'observation qui couple la recherche-action et la comparaison d'étude de cas.

La recherche sur les conflits nécessite de mettre en place un cadre éthique adapté : libre consentement des individus, recherche des options les plus favorables, la préservation de l'anonymat, l'évitement des conflits d'intérêts.

Les actions ont lieu au niveau individuel par des médiations entre des membres des organisations en conflit, au niveau d'équipes de travail et au niveau de changements des règles collectives.

La comparaison des cas permet d'observer des répétitions de situations, des situations contrefactuelles et de généraliser les résultats à des situations plus larges.

Nous mettons en place plusieurs points de mesure pour observer des conflits, l'évolution des règles sur plusieurs années et leurs évaluations par les membres de l'organisation, les évaluations de la culture organisationnelle, les controverses en place parmi les membres de l'organisation.

Notre dispositif de mesure a généré près de mille pages de documents et permet de suivre les processus de stabilisation sur les dynamiques instrumentales et de collégialité.



3.4 Approche et précautions épistémologiques

3.4.1 Associer et observer les équipes opérationnelles

L'association des équipes opérationnelles aux actions transformantes peut être engagée après un premier temps d'approche et de contact. Les premières étapes suivent le même protocole dans les trois associations observées :

Etape 1. Signature d'un contrat d'intervention avec la direction de l'association et information de la part de la direction aux salariés de l'intervention sans que le chercheur soit présent. Les directions générales décrivent l'objectif de l'intervention auprès des équipes : par exemple, faire évoluer la politique salariale ou encore aider à progresser sur des questions relatives à la politique de gestion des ressources humaines.

Etape 2. Interviews structurés auprès de 20% à 30% des équipes, l'intégralité des équipes de management et des Délégués du Personnel s'il y a des élus dans l'association. Le chercheur commence par réaliser un diagnostic de culture via des interviews structurées et outillées (outil OCP et méthodologie Q-sort) (O'Reilly III, Chatman and Caldwell, 1991; Chatman and O'Reilly III, 2016). Cette étape a été décrite avant à la Direction Générale qui a commandité l'intervention et aux salariés réunis en début d'intervention. Face à une cinquantaine de traits culturels qui lui sont proposés, chaque salarié choisit huit traits qui définissent tout à fait son organisation selon lui et huit autres traits qui lui semblent être opposés à ce qu'est son organisation au moment de l'interview. Dans cette étape, chaque salarié interrogé est invité ensuite à présenter un ou plusieurs faits significatifs en lien avec chaque trait culturel sélectionné. Cette activité s'intitule le décryptage de la culture, ou *culture deciphering* (Schein, 2004, p. 205). Nous recensons à cette occasion beaucoup de récits de conflits, de modes de fonctionnement considérés comme typiques de l'association que nous étudions. Nous qualifions en particulier le style majoritaire de gestion des conflits au démarrage de l'observation.

Etape 3. Synthèse de la culture organisationnelle ou *culture deciphering* (Schein, 2004, p. 205). Le cumul des traits sélectionnés par chaque personne interrogée permet de



dégager une perception générale de la culture de l'organisation. Nous confirmons l'homogénéité des croyances de chacun sur la culture organisationnelle en recensant les traits qui sont le plus souvent sélectionnés par les salariés. Dans nos enquêtes, 14 mêmes traits sur 40 possibles regroupent 70% à 80% des traits sélectionnés par les salariés dans chaque étude de culture. Nous reportons les faits significatifs exprimés en face de chaque trait culturel relevé. Le relevé des traits et des faits significatifs collecté dresse un profil de culture organisationnelle, c'est-à-dire décrit les croyances largement partagées des équipes sur leur organisation. Schein (2004) considère que la *culture deciphering* est à l'organisation ce qu'une analyse psychologique est pour un individu ; par conséquent, Schein demande que les mêmes règles éthiques de restitution aux intéressés et de confidentialité soient appliquées pour cette étude.

Etape 4. Nous composons un document de synthèse de la culture que nous présentons à la gouvernance, à l'équipe de direction et aux employés réunis. Nous recueillons les réactions de tous les membres de l'organisation, soit au cours de la présentation, soit dans le mois qui suit. Ces présentations n'ont pas donné lieu à des commentaires particuliers, les membres reconnaissant bien leur évaluation propre dans la restitution. Il y a eu quelques réactions d'opposition à cette présentation : des étonnements, des demandes de précisions sur les résultats de l'enquête ou encore des manifestations d'inquiétude face à un changement culturel possible.

Etape 5. Nous engageons une première étude et réflexion pour préconiser une première action transformante pour l'association. Nous présentons à la Direction Générale et au Conseil d'Administration les liens possible entre culture, règles collectives et conflit. Si la situation révélée est jugé gênante aux yeux de l'instance de gouvernance, la Direction Générale et le Conseil d'Administration peuvent décider d'engager des actions symboliques de conduite du changement (Johnson 1990) en vue de modifier ce trait culturel.

Par la suite, les temps avec les salariés se déroulent en fonction des dispositifs déployés ou bien en fonction des besoins en médiations de conflits. Les Délégués du Personnel et les managers sont systématiquement associés aux étapes de conception de dispositifs d'actions puis aux étapes de déploiement et enfin de collecte d'avis. Les autres salariés et la gouvernance sont associés lors de réunions plénières décidées avec les Délégués du Personnel et le management de chaque organisation. Les salariés et les membres de la gouvernance non



salariés ont l'email du chercheur et peuvent le contacter. Nous avons reçu, dans ce cadre, des emails ou des appels téléphoniques, dont un appel anonyme, pour nous faire part de faits nouveaux ou produire une réclamation sur une démarche effectuée. La plupart des emails des salariés mettent en copie les délégués du personnel et les managers qu'ils savent associés à toutes les étapes de notre intervention.

Ce processus avec les membres de chaque organisation génère des données primaires constituées : de retranscriptions d'appels téléphoniques (réalisés juste après les appels), de correspondance électronique, de rapports et de présentations produites par le chercheur auprès de ses correspondants, des documents complétés en séance (par exemple un fichier de décision d'augmentation en comité salaire). Les données secondaires sont des documents internes transmis au chercheur à l'occasion des travaux et des collaborations, ou encore des historiques d'email avant que le chercheur soit appelé à réagir et à préconiser une action.

A plusieurs reprises, le chercheur a été sollicité pour mener une médiation entre deux salariés ou entre un-e salarié-e et son manager. Il est arrivé une fois que le chercheur soit sollicité par un groupe de salariés pour mener une négociation auprès de la direction. Dans ce dernier cas, le chercheur s'est déporté et a renvoyé la demande vers les Délégués du Personnel.

Pour chaque nouveau dispositif déployé (une procédure de classification, une procédure de comité salaire, une procédure d'entretiens professionnels, une fusion entre deux structures associatives), nous concevons et déployons une action de formation ou d'information auprès de tous les salariés d'environ deux heures à chaque fois. Les salariés sont soit réunis tous ensemble (par exemple, pour présenter le dispositif d'entretiens professionnels ou le nouveau référentiel de compétence), soit formés par groupe de six à huit personnes sur des dispositifs complexes (par exemple, pour présenter la politique de classification, le comité salaire, la conduite d'un entretien annuel).

Nous nous mettons à la disposition des équipes pour des rencontres réalisées à la demande des salariés. Nous nous rendons simplement présents dans les locaux pour aider dans un conflit ou disponibles au téléphone pour répondre aux questions sur la mise en œuvre d'une nouvelle règle (une nouvelle classification, une fusion de deux structures associatives). Les créneaux et les modalités sont communiqués en amont à l'ensemble des salariés. Plusieurs salariés profitent de cette disponibilité pour rejoindre le chercheur dans la salle qui lui est réservée pendant le créneau horaire.



Dans le cas d'une médiation entre une équipe et son manager, nous ne sommes pas associés, n'ayant pas la maîtrise professionnelle d'une telle rencontre mais nous bénéficions des conclusions de la médiation de la part de la manager et de membres de son équipe.

3.4.2 Associer et observer les managers

Nous rencontrons une première fois tous les managers de chaque organisation lors de l'étape d'analyse initiale de la culture. Par la suite, la relation de travail avec les managers est assez étroite et continue dans la mesure où ils sont associés aux étapes de conception, déploiement et évaluation des dispositifs d'action (une nouvelle règle, une médiation).

Les managers sollicitent régulièrement le chercheur pour des avis sur une situation conflictuelle, une implémentation de la règle collective. En cas d'échange téléphonique, les points de vue et les décisions sont fixées par écrit et transmises au manager par email juste après la fin de l'appel. En cas d'échange par email, le point de vue du chercheur est lui-aussi fixé par email. Cet ensemble de données primaires garantit la démarche éthique des actions entreprises par le chercheur et constitue un ensemble opposable aux autres membres pour démontrer la neutralité du chercheur pendant son intervention.

Nous ne prenons pas l'initiative d'un appel à des salariés ou des managers. Nous fixons, en revanche, des points réguliers d'avancement dans le cadre du déploiement d'un dispositif d'action particulier. Nous prenons toutefois l'initiative d'un appel un an après la dernière action. Nous n'avons pas sollicité ou demandé des documents ; les données secondaires (entretiens annuels par exemple) nous ont été confiés pour effectuer un contrôle de conflictualité et produire notre avis au management, ici encore écrit et partageable auprès de quiconque en ferait la demande.

Le temps passé avec les managers est souvent plus long que le temps passé avec les autres salariés en raison du fait que nous engageons un effort réflexif sur des faits et tentons de bâtir des règles collectives applicables dans l'organisation. Il nous est arrivé de concevoir trois plans d'action concurrents (trois politiques salariales différentes) et de les débattre avec les managers pour n'en sélectionner qu'un seul, jugé le plus opérationnellement pertinent, le plus respectueux et le plus équitable.

Les interventions en comité de direction sont peu fréquentes (deux fois à quatre fois par an et par cas). Elles se font à l'occasion d'une décision d'action ou encore d'une décision



d'aménagement d'une action qui a provoqué une hausse de conflictualité dans l'organisation. Toutefois, nous conduisons une action de formation auprès de tous les managers à chaque déploiement d'un nouveau dispositif. Le support de formation est revu avec un directeur ou une directrice puis utilisé en formation (la formation dure de deux heures à une journée).

Il arrive fréquemment, sur une durée de l'observation de deux à cinq ans, que des managers voire des directeurs généraux quittent leur fonction. Le chercheur organise alors des réunions spécifiques de présentation de sa mission, des dispositifs en place avec la remplaçante. Le chercheur ne présente cependant pas l'étude initiale de culture car les traits culturels collectés peuvent avoir changé depuis l'enquête initiale.

3.4.3 Associer et observer des équipes de gouvernance

Les membres des équipes de gouvernance non salariés sont beaucoup moins disponibles et ont parfois d'autres engagements professionnels. La gouvernance de l'association est toujours associée à la décision initiale de faire intervenir le chercheur-acteur et définit avec la direction générale le mandat confié à l'intervenant externe. Les membres de la gouvernance sont connus et accessibles dans la plupart des associations étudiées.

Plusieurs membres de la gouvernance sont systématiquement rencontrés lors de l'action d'analyse initiale de la culture. Lors de l'étape de décryptage de culture (Schein, 2004, p. 205), une différence d'évaluation d'un trait culturel ou au contraire une similitude dans les points de vue peut donner des éléments importants sur la compréhension par chacun de la situation que traverse l'organisation.

Des échanges plusieurs fois par an, physique ou par téléphone, avec des membres de la gouvernance sont l'occasion de recueillir des avis et orientations sur des règles ou des orientations futures de l'association.

Il arrive qu'une médiation individuelle soit escaladée au niveau d'un membre de la gouvernance. Dans ce cas, soit le chercheur conduit sa médiation avec le membre de la gouvernance désigné et le salarié en conflit, soit le chercheur est sollicité par le membre de la gouvernance et produit ses recommandations en suivant le même protocole qu'avec un manager (traçabilité et communicabilité des échanges).

Le chercheur ne participe pas aux réunions de gouvernance, y compris les assemblées générales qui réunissent tous les salariés, les bénévoles, les membres de la gouvernance.



Toutefois, à l'issue de ces réunions, des documents et des bilans oraux sont recueillis par le chercheur auprès de la direction générale. Ces avis sur les dispositifs et la conflictualité débattus en AG sont recoupés avec les avis des managers, des Délégués du Personnel et de salariés.



3.5 Dispositifs et stratégies d'actions

Nous explicitons ci-après les trois stratégies d'action suivies pour réduire la conflictualité au sein des organisations étudiées : la médiation dyadique, la médiation ou l'écoute collective et enfin, le changement des règles. Ces stratégies ont été suivies dans des ordres distincts dans les trois organisations étudiées, générant des situations contrefactuelles et permettant une analyse des liens entre les plans micro, méso et macro.

3.5.1 Stratégie d'action micro : médiations entre deux personnes en conflit

Cette première stratégie, que nous appelons stratégie micro, consiste à avoir recours à la voie aujourd'hui classique en gestion de conflit de médiation entre les deux personnes en conflit. Cette action vise à déterminer avec les personnes en conflit un compromis instrumental, à rétablir des états psychologiques de respect et à suivre une procédure équitable entre les deux parties en conflit.

Le protocole de médiation suit les étapes suivantes :

- Etape 1. Obtention du mandat de médiation de la part des salariés en conflit et de leur manager le cas échéant
- Etape 2. Rencontres individuelles physiques ou par téléphone. Collecte des écarts par rapport aux règles, faits, conséquences, besoins et demandes vis-à-vis de l'autre membre de la dyade. Etablissement de l'ordre du jour de la rencontre de médiation. Nous effectuons un travail symétrique avec l'autre membre de la dyade en conflit.
- Etape 3. Rédaction sur chaque moitié verticale d'une feuille des faits, conséquences, besoins et demandes de chaque membre en conflit. Les deux parties ont donné leur accord pour qu'un exemplaire de ce document unique soit transmis en séance de médiation à chaque membre de la dyade. Nous fixons la date de la rencontre.
- Etape 4. Lors de la rencontre, le chercheur-médiateur rappelle de l'ordre du jour, le protocole de la réunion et remet le document unique à chaque partie. C'est un moment émotionnellement très fort, en particulier dans les associations qui évitent le traitement direct des conflits (style de Rahim (1983) *d'évitement*). Chaque membre en conflit a



ensuite droit à la parole à tour de rôle. Chaque membre a la possibilité d'interrompre l'autre pour obtenir une clarification, préciser un point. Le chercheur-médiateur établit une synthèse des échanges et propose un projet de plan d'action. Ce projet est ensuite affiné par un débat entre les parties concernées avant d'être validé par les deux parties en clôture de la réunion.

Etape 5. Appel de chaque membre de la dyade par le chercheur pour recueillir son avis sur le processus et sur le plan d'action.

Le fait générateur de cette action est un conflit entre deux salariés, suivi d'une demande d'intervention émise de la part du manager ou d'un membre de l'équipe de gouvernance. Le recours à un médiateur externe plutôt qu'une médiation interne par un collègue est plus efficace (Arnold and O'Connor, 1999). Les associations ont recours à ce dispositif et les directeurs ou managers s'échangent entre eux des contacts de médiateurs qui sont déjà intervenus dans des conflits précédents, manifestant leur satisfaction générale pour ce dispositif. La première qualité recherchée auprès d'un médiateur est son expérience en négociation de sortie de conflit. Dans notre recherche, nous avons été davantage mobilisés dans des médiations en seconde partie de notre période d'observation, une fois la confiance établie, qu'en première année d'observation. D'autres médiateurs ont pu intervenir dans une association en début de période d'observation.

Les parties en conflit considèrent que le recours à la médiation est déjà une escalade par rapport à une procédure antérieure de règlement privé de leur différend, et avant une seconde escalade de règlement judiciaire au tribunal des Prud'hommes (Moore, 1996, p. 6). Les parties ont donc en tête la possibilité de faire suivre cette étape d'une étape longue et incertaine face à un juge.

Conformément aux trois critères de négociation déjà identifiés par Moore (1996, p. 128) et par (Curhan, Elfenbein and Xu, 2006), le médiateur veille à non seulement rechercher des modalités instrumentales qui conviennent aux parties mais aussi établir du respect mutuel et suivre très strictement une procédure équitable.

3.5.2 Stratégie d'action méso : médiation et écoute collectives

La seconde stratégie d'action, au niveau méso, est appliquée par le chercheur auprès d'un groupe de travail, d'une équipe ou d'un ensemble de salariés partageant un rôle homogène



(par exemple, les salariés des groupes territoriaux de l'ONG venus de toute la France, ou l'ensemble des managers) voire de tous les salariés (par exemple, échange à l'heure du déjeuner avec tous les salariés).

Cette stratégie d'action consiste à mettre en place une procédure d'écoute mutuelle des avis de tous les membres d'une équipe avant l'implémentation d'une décision ou après sa mise en œuvre. Avant le déploiement de l'action, les temps de formation permettent de tels échanges au sein d'une équipe ou entre équipes. Nous appliquons également cette stratégie d'action lors de comités de décisions regroupant des managers et des Délégués du Personnel (par exemple, un comité de décision de promotion et de carrière, un comité de fixation des salaires).

Une procédure plus formelle peut être conduite avec un médiateur de conflits en équipe afin de tenter de trouver des solutions à des questions de collaboration dans une équipe.

Cette stratégie d'action a surtout une visée psychologique et faiblement instrumentale. Elle permet à chacun de construire des croyances communes ou de mesurer la diversité des croyances dans l'entreprise autour d'une controverse commune (par exemple les qualités attendues par tel ou tel salarié d'une politique salariale). La dynamique de la réunion va déterminer le degré d'adhésion de chaque employé vis-à-vis d'une règle collective de fonctionnement que leur présente le chercheur-acteur. La présence du chercheur-acteur, membre externe à l'association, est souvent un facteur d'orientation des échanges sur des arguments techniques. Néanmoins, les échanges peuvent être émotionnellement forts (des manifestations de colère, des rires ironiques, par exemple). La présence des Délégués du Personnel, s'il y en a, permet aussi d'alimenter des controverses ultérieures entre les employés et les Délégués du Personnel ou entre les Délégués du Personnel et la direction de l'association lors de leur réunion mensuelle.

3.5.3 Stratégie d'action macro : modification d'une règle collective

La troisième stratégie d'action est peu documentée dans la littérature en gestion des conflits. Il s'agit de gérer les conflits en générant des règles collectives alignées des principes de conception d'Ostrom (Cf. Tableau 1 : Les huit principes de conception des règles collectives d'E. Ostrom (2010) regroupés en trois fonctions principales de régulation, p.25).

Face aux conflits en cours, nous avons engagé un travail réflexif avec les parties prenantes, principalement les managers, pour déterminer un jeu de règles collectives en réponse aux



conflits. L'initiative des règles pouvait venir de l'équipe de recherche (mise en place d'un comité salaire dans l'ONG ou d'un comité carrière dans le Think Tank), des équipes de management (mise en place d'une nouvelle politique salariale dans l'ONG, d'une procédure d'arbitrage collectif des budgets dans le Think Tank), de l'équipe de gouvernance (mise en place d'un protocole de coordination entre chefs d'établissement dans l'école associative). L'environnement juridique et les contraintes légales pouvaient également pousser à la mise en place d'une règle collective comme déjà remarqué par Clark, Contrepois et Jefferys (2012) ; ainsi par exemple, le déploiement du comité carrière dans le Think Tank s'inscrivait dans la suite du déploiement des entretiens professionnels rendus obligatoires en France.

La mise en place des règles prend du temps et nécessite le débat approfondi des managers, des Délégués du Personnel, des salariés et des membres de la gouvernance. A la différence des médiations individuelles, la suite d'étapes de conception et de mise en place des règles n'est pas fixée par l'usage. Nous donnons ci-après les options possibles rencontrées dans notre pratique de recherche-action.

Etape 1. Pré-étude d'opportunité de mettre en place une règle. Il s'agit d'un effort réflexif de la part d'un membre de l'organisation ou du chercheur pour identifier une controverse qui entraîne une conflictualité forte et qui pourrait utilement être close par une règle collective. Le lien entre la conflictualité et la règle n'apparaît pas évidents à de nombreux acteurs : beaucoup abordent le projet de règle d'abord sous l'angle de l'avantage instrumental que la règle va apporter aux membres de l'organisation. Il est, par exemple, difficile pour le chercheur d'argumenter la perspective d'une plus forte implication des managers dans la mobilité de salariés entre projets par la mise en place d'un comité carrière mais chaque manager comprend immédiatement l'intérêt de pouvoir proposer des actions de formation à ses équipiers. En outre, dans cette phase de pré-étude, les membres de l'organisation, à tous les niveaux, anticipent et pointent auprès du chercheur les résistances potentielles.

Etape 2. Etablissement du plan de conception et de conduite du changement. Cette étape est parfois très approfondie (par exemple, sur plusieurs mois lors de la fusion de structures associatives territoriales), parfois rapide (par exemple, la mise en place d'un groupe de co-développement des managers) voire bâclée avec des conséquences douloureuses pour l'organisation (par exemple, un premier comité salaire suite au déploiement de la nouvelle règle de classification).



Etape 3. *Association des Délégués du Personnel et des salariés.* Dans une organisation à gouvernance partenariale, cette étape est nécessaire et permet surtout d'accélérer le déploiement de la règle (Vas, 2005). Le chercheur ou l'équipe de management en charge du déploiement de la règle va aller au contact direct des salariés à l'occasion d'une ou plusieurs réunions plénières, de séances de formation sur le nouveau dispositif. L'équipe en charge du changement encourage les salariés à se réunir et faire masse face aux initiateurs de projet. Ce déséquilibre numérique rétablit le rapport de force entre le chercheur qui a pensé, avec le management, à une nouvelle règle depuis plusieurs semaines, a préparé une présentation PowerPoint élégante et argumentée, et le reste de l'organisation qui découvre un plan élaboré et a besoin de temps et de paroles pour en comprendre le sens, les conséquences pour chacun. Nous mettons en place un fichier partagé pour permettre à chacun de poser ses questions suite à la présentation et nous remettons le plus de documents possibles aux équipes afin de signifier que les équipes sont associées aux décisions qui les concernent, que tous les documents peuvent circuler en interne et qu'il n'en existe pas d'autres. La forme de la procédure montre le respect de l'équipe de direction vis-à-vis des salariés et la possibilité laissée aux équipes de compléter la règle permet d'assurer l'équité de son implémentation.

Etape 4. *Association des membres de la gouvernance.* La phase d'association des membres de la gouvernance est beaucoup plus légère que la consultation et l'association des salariés. Il s'agit surtout de présenter l'intérêt instrumental de la nouvelle règle et son alignement avec les valeurs de l'association. Les membres de la gouvernance peuvent actionner leur réseau professionnel pour aider à l'élaboration des règles, trouver des exemples d'implémentation dans d'autres contextes (par exemple, une équipe de gouvernance mobilise son réseau professionnel pour recueillir quatre exemples de protocoles de coordination qui nous ont inspirés).

Etape 5. *Déploiement et support après déploiement.* La règle peut toujours être amendée et modifiée par les membres de la gouvernance élargie. L'équipe en charge du déploiement de la règle met donc en place des réunions de suivi et de bilan, des outils et tente de prendre en compte les remarques formulées sur la procédure ou les difficultés rencontrées pour faire évoluer la règle (par exemple, constitution de cinq jurisprudences à la suite du second comité salaire collégial, ou modification du



protocole de revue d'effectif lors d'un second comité carrière). L'évolution de la règle est un effort réflexif aussi intense que pendant la phase de pré-projet. Bien souvent, les membres de l'association soulèvent des problèmes et témoignent de la difficulté à formuler des règles collectives en réponse aux problèmes rencontrés. Les salariés, pour leur part, n'attendent pas une réponse immédiate aux contraintes et limites qu'ils soulèvent. Le chercheur peut avancer par réflexions successives avec les salariés, tenter des réponses, même non concluantes, dans la mesure où son attitude et son effort est conforme aux règles éthiques de la recherche-action.

3.5.4 Combinaisons, séquences et situations contrefactuelles

Notre terrain a été suffisamment riche pour faire apparaître des combinaisons en séquence ou simultanée des trois stratégies d'action. Ceci a permis d'observer aussi des situations contrefactuelles qui éclairaient sur les mécanismes de régulation de la conflictualité entre les plans micro, méso et macro. Nous présentons dans la Figure 9 ci-après les séquences d'actions relevées pour les trois cas étudiés.

L'examen de ces trois séquences montre la diversité des cas de figure entre les trois cas, permettant de mettre en lumière des relations de cause à effet entre des actions sur les trois plans. Nous avons représenté les trois séquences d'actions alignées sur le mois de mars de l'année de démarrage de l'observation.

- Le cas ONG débute par l'élaboration d'une règle qui entraîne une forte conflictualité gérée ensuite aux niveaux micro et méso, puis par deux actions au niveau des règles.
- Le cas Ecole débute par des médiations aux niveaux méso et micro et s'achève par l'élaboration d'une règle collective.
- Le cas Think Tank présente en parallèle des actions sur les plans micro (médiation), méso (réunions et médiations d'équipe) et macro (évolution des règles).



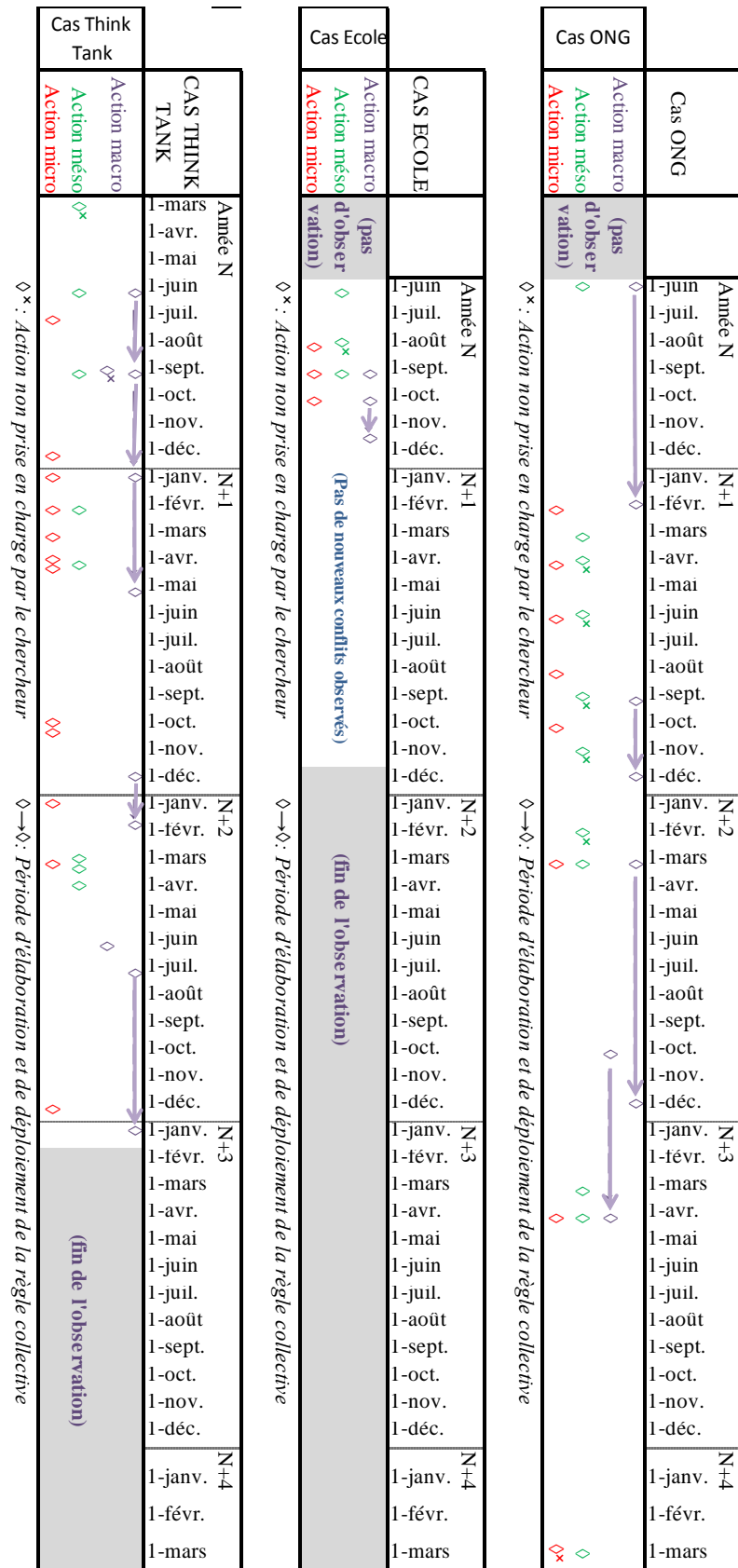


Figure 9 : Séquences des actions sur les trois plans dans les cas étudiés



3.5.5 Différences et similarités entre cas

Pour pouvoir mener une recherche sur la base de plusieurs cas, ces derniers doivent partager plusieurs caractéristiques et montrer plusieurs différences liées au cadre théorique que nous souhaitons étudier.

Les cas partagent tous : une taille réduite à 40 salariés et une localisation sur un seul site en France pour bénéficier d'une culture organisationnelle homogène par cas, une gouvernance partagée impliquant tous ses membres, une structure juridique associative (Loi de 1901), plusieurs conflits en cours risquant de fragmenter la gouvernance au moment du démarrage de l'observation et l'accès du chercheur aux équipes, au management et aux membres de la gouvernance. Les gouvernances des trois associations sont conscientes du risque de fragmentation à court ou moyen terme de leur organisation et sont commanditaires d'une intervention du chercheur.

Les associations étudiées diffèrent par des styles de gestion de conflits de Rahim (1983) inefficaces et différents entre les cas (*dominant, accommodant et évitement*). L'activité de chaque association est également différente pour augmenter la généralisation des résultats de notre étude.

Le Tableau 10 présente chaque organisation étudiée, le style de Rahim au début de la période d'observation, ainsi que les raisons d'un risque majeur dans chaque organisation.

Tableau 10 : Vue synoptique des variables partagées et des différences entre les organisations à gouvernance partenariale étudiées

Association	Ecole	ONG	Think Tank
Activité	Enseignement	Humanitaire	Plaidoyer
Effectif	30 salariés	40 salariés	40 salariés
Localisation	Un site en France	Un site en France	Un site en France
Dispositif initial commun aux trois cas	Mesure de culture organisationnelle Recensement des controverses et conflits : interview de 20% à 30% des employés, directeurs, représentants du personnel, Conseil d'Administration. Restitution de l'étude initiale à tout le personnel		
Style de gestion des conflits au début de l'étude	Style majoritairement accommodant	Style majoritairement dominant	Style majoritaire d' évitement



Association	Ecole	ONG	Think Tank
Analyse de la culture organisationnelle et des modes de résolution des conflits	Pas de réclamation possible des décisions du directeur, déployées sans débat via des procédures écrites.	Conditions individuelles de travail négociées au cas par cas entre le salarié et la direction. Les salariés ont facilement accès à des arènes de négociations collectives mais peu efficaces pour produire des règles collectives qui s'imposent à tous.	Conditions individuelles de travail négociées au cas par cas. Les salariés ont facilement accès à des arènes de négociations collectives mais ils ne souhaitent pas intervenir dans les controverses collectives
Risque élevé sur la gouvernance partenariale	Le projet collectif devient le projet d'un seul	Chaque individu tente d'optimiser son intérêt	Fragmentation de l'identité collective
Positionnement du chercheur	Accès à la gouvernance et à toutes les équipes Associé aux 3 niveaux : conflits opérationnel, règles collectives et culture. Observation sur plusieurs années (de 2 ans à 5 ans)		

Encadré 12 : Conclusions sur le chapitre 3.5 Dispositifs et stratégies d'actions

Chaque intervention dans les cas débute par une étude de culture et une analyse des conflits en cours, des controverses. Cette analyse menée auprès de 20% à 30% des effectifs est ensuite restituée à tous les membres de chaque organisation.

Les actions dans chaque cas se déroulent :

- soit au niveau micro avec des interventions en médiation ;
- soit au niveau méso avec des médiations d'équipes, des temps de formation, des comités ;
- soit au niveau macro avec des modifications des règles collectives. Ce dernier travail nécessite un important travail de conception et de conduite du changement.

Notre terrain a été suffisamment riche pour faire apparaître des combinaisons en séquence ou simultanée des trois types d'actions. Ceci a permis d'observer aussi des situations contrefactuelles qui éclairaient sur les mécanismes de régulation de la conflictualité entre les plans micro, méso et macro.



De plus, la sélection des cas a permis d'identifier trois organisations qui partagent des caractéristiques communes (taille, gouvernance partenariale,...) mais qui se distinguent par un style initial de gestion des conflits différent (*dominant, évitement, accommodement*).



3.6 Méthodologie de collecte, de codage et outils

d'observation multi niveaux: l'Atlas des conflits

La production d'une connaissance sur la base de ces trois cas devient envisageable si non seulement les conditions d'interventions, de collecte de données, de protocoles sont homogènes entre les cas, mais aussi dans la mesure où les études de chaque cas partagent un cadre commun de codage et d'analyse de données que nous décrivons dans cette partie.

3.6.1 La méthode de l'atlas des controverses de Latour

Afin d'éviter le risque de codage circulaire et théorique nous présentons la stratégie de codage mise au point dans notre recherche. Nous avons, en effet, choisi d'éviter de coder uniquement des notions telles que : le style de gestion de conflit de Rahim (1983), les règles de gouvernance d'Ostrom (2010), ou encore les facteurs de motivation psychologiques de Beersma et al. (2008) et avons recherché des voies alternatives de codage : la controverse, l'opinion sur la gouvernance et le fonctionnement de l'organisation, l'intensité conflictuelle, la confrontation directe ou indirecte lors des conflits, la prise en compte du point de vue de l'autre partie dans les conflits. Nous présentons tour à tour ces codages dans la suite de ce chapitre.

Initialement développée en analyse de controverses en sciences politique, les travaux de Latour et de Venturini (2015) nous ont donné des clés utiles pour mettre en point l'atlas des conflits. L'atlas des controverses de Latour et Venturini analyse les points de vue exprimés autour d'une controverse publique (par exemple, l'exploitation du gaz de schiste), organise un regroupement des controverses autour de méta-controverses structurantes et propose des visualisations graphiques qui aident à naviguer dans des masses importantes de données. Nous avons repris cette approche en l'adaptant au contexte des conflits au sein d'une organisation.

Nous reprenons ci-après l'approche analytique développée initialement en sciences politiques et que nous avons adaptée à notre contexte et clarifions le matériau que nous quantifions, et le processus de production des valeurs numériques dans notre recherche (Royer, Garreau and Roulet, 2019) :

Etape 1. *Des assertions aux controverses.* L'objectif de cette étape est de montrer que les assertions posées par des acteurs ne sont pas isolées mais connectées à des



controverses, à un dialogue sur la marche ou le devenir de l'association. Nous partons d'une collecte de citations et les regroupons par controverses, puis par méta-controverses. La classification par méta-controverses est un travail subjectif du chercheur qui propose un rassemblement des thématiques clivantes au sein d'une organisation (par exemple, comment accélérer la prise de décision dans l'organisation?). Ce regroupement permet de rassembler une série de questions d'ordre opérationnelles en une question de fond afin d'orienter une prochaine action susceptible de faire avancer la controverse. Ce premier travail a révélé que la controverse sur la collégialité de la gouvernance était la plus fournie en citations, et associait le plus de monde. D'autres controverses sur la marche de l'organisation (par exemple une intégration de groupes territoriaux dans l'ONG ou encore le développement de carrière au sein de l'école) étaient traités plus rapidement, avec moins d'intensité émotionnelle et moins de contributeurs. La figure suivante (Figure 10) présente un exemple de regroupement de controverses en méta-controverses dans la collecte des données au sein d'une organisation. Les controverses sont codées sur trois chiffres. Le premier chiffre indique la méta-controverse à laquelle la controverse est rattachée (par exemple, la controverse 220 fait partie de la méta-controverse 200).



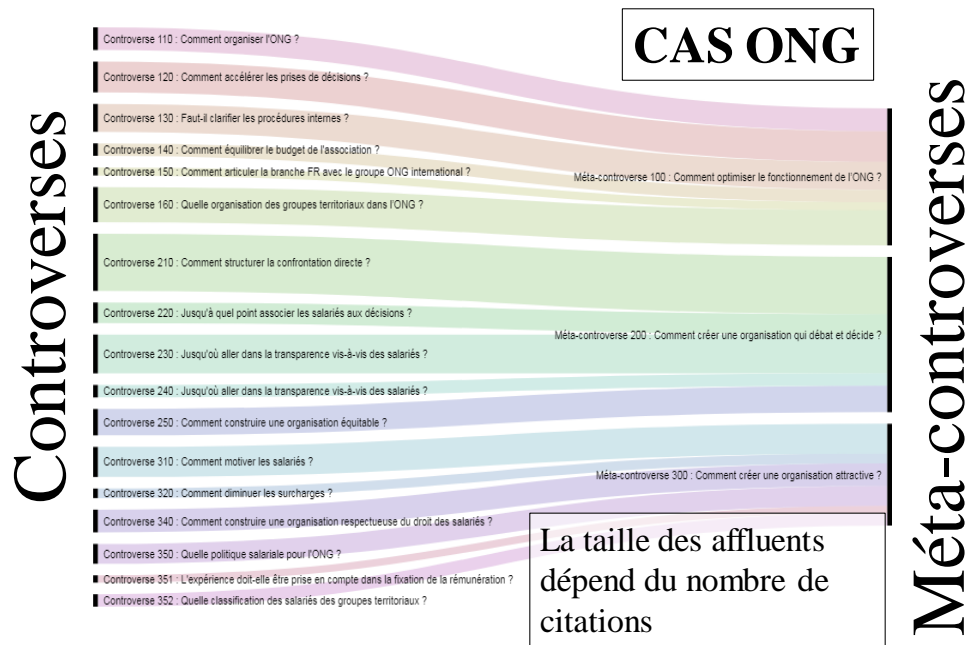


Figure 10 : Exemple de représentation des controverses internes et des méta-controverses au sein de l'ONG.

Etape 2. *Des controverses aux opinions des acteurs.* Chaque contribution aux controverses est codée une seconde fois avec une et une seule opinion (positive ou négative) de l'acteur par rapport à une liste de 11 assertions harmonisées entre les trois cas (Cf. Tableau 11) et conçues pour couvrir chaque point de mesure de l'étude. Nous nous sommes inspirés d'un questionnaire de mesure la satisfaction au travail pour identifier les assertions de base sur l'organisation qui seraient des marqueurs d'opinion de chaque contributeur sur leur organisation (Goffee and Jones, 2013). Les assertions sont nommées en fonction du niveau auquel se rapporte l'assertion (Gouvernance plan macro -G- ; Coopération plan méso -C- ; Style de conflit plan micro -S-) puis en fonction de la dynamique (Instrumentale -i- ; Collégialité -c-) et enfin par un numéro unique d'assertion. Ainsi, par exemple, l'assertion « *GiI_Au travail, nous partageons une cause commune* » se rapporte au plan de gouvernance et à la dynamique instrumentale (ici la consonance avec la mission sociale de l'association). Ce codage est très utile pour mesurer l'évolution des coalitions entre acteurs au cours des périodes. Pour chaque citation, nous choisissons l'assertion qui est la plus illustrée par la citation. Puis, nous codons le matériau avec l'une des deux valeurs possibles : « OUI » ou « NON ». « OUI » signifie, que le contributeur est d'accord avec

l'assertion ; la valeur « NON » signifie que le contributeur exprime une opinion inverse de l'assertion. Un exemple de citations caractéristiques de chaque codage est donné au Tableau 12, page 108 et nous mettons de larges extraits de codages de citations pour chaque cas en annexes (Annexe 10, page 334 pour le cas Ecole ; Annexe 10.2, page 339 pour le cas ONG ; Annexe 10.3, page 342 pour le cas Think Tank). Pour l'assertion « *Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre* », nous utilisons non pas deux mais trois valeurs de codage des opinions : « OUI », « LES DEUX » et « NON » ; ces trois valeurs caractérisent les opinions des contributeurs sur la prise en compte des intérêts de l'autre et de soi-même dans les conflits. Nous choisissons de n'associer chaque citation qu'à une et une seule assertion. Cette contrainte évite une interprétation trop libre de la citation.

Tableau 11 : Eléments d'information codés en fonction des points de mesure de la dynamique de stabilisation des conflits

Niveau	Dynamique de stabilisation	Variable théorique	Eléments d'information codés (Assertions, règles, intensité conflictuelle, controverses et méta-controverses)
Macro	Instrumental	Auto-préservation Conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Modification des règles collectives (politiques, protocoles de coordination, fonctionnement des comités) • Gi1_Au travail, nous partageons une cause commune • Gi2_Les règles sont claires et sont pour tous • Occurrence des méta-controverses instrumentales (attractivité, qui doit diriger l'école,...)
	Collégialité	<i>Partage du pouvoir</i> <i>Réciprocité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gc1_La gouvernance est collégiale • Gc2_La communauté doit diriger l'école • Occurrence de la méta-controverse sur la collégialité (prise de décision, échange d'arguments, ...)
Méso	Instrumental	Orientation vers les résultats Vitesse de prise de décision Etre socialement responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre • Ci2_On me donne la chance de me développer • Ci4_Nous gardons les choses simples et rapides • Ci3_Nous nous valorisons en apportant de la valeur aux autres



Niveau	Dynamique de stabilisation	Variable théorique	Eléments d'information codés (Assertions, règles, intensité conflictuelle, controverses et méta-controverses)
	<i>Collégialité</i>	<i>Equité Respect</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cc1_Nous travaillons en collégialité • Cc2_La rémunération est distribuée avec équité dans l'organisation • Cc3_Nous sommes contraints par de nombreuses règles administratives et budgétaires
Micro	Instrumental	Mesure de l'intensité conflictuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure de l'intensité conflictuelle de chaque citation (Cf. Tableau 13, page 114) • Nombre de personnes en conflit
	<i>Collégialité</i>	<i>Style de gestion des conflits</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre • Sd2_Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées



Tableau 12: Assertions utilisées pour le codage des opinions des acteurs

Groupe d'assertions	Dynamique	Chaque contribution aux controverses d'un acteur est codée : « d'accord » ou « Pas d'accord » avec l'une des assertions ci-dessous	Exemple d'opinion positive	Exemple d'opinion négative
1- (Macro) Gouvernance	i-Dynamique instrumentale	Gi1_Au travail, nous partageons une cause commune	« Les parents sont associés à la vie de l'école à tour de rôle. »	« Vous ne répondez pas à la question. Vous savez que c'est déontologiquement reprochable. »
		Gi2_Les règles sont claires et sont pour tous	« Un guide de 40 pages précise qui fait quoi »	« Suite aux problèmes de communication qu'il y a eu en interne pourrait-on avoir des documents clairs, simples sur les différentes procédures de la politique salariale ? »
	c-Dynamique de collégialité	Gc1_La gouvernance est collégiale	« La validation du protocole par les parties prenantes ne soulève pas d'oppositions fortes, seulement des points de détail. »	« Notre communauté est fondée sur la collégialité mais l'école ne fonctionne pas ainsi »
		Gc2_La communauté doit diriger l'école		
2- (Méso) Coopération et performance	i-Dynamique instrumentale	Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre	« L'accord préalable du manager sur les heures supplémentaires garantit le respect notre vie privée et de la santé de nous tous. »	« Les gens ne débranchent pas. Deux personnes sont parties en congés suite à un surmenage. Un salarié s'est plaint d'un email reçu le WE de son manager. »
		Ci2_On me donne la chance de me développer	« Un mentor accompagne chaque prise de poste dans l'école »	« Ne pas prévoir un système de récompense de l'expérience acquise et de la fidélité est pour moi une erreur de jugement de l'importance de ces deux
		Ci3_Nous nous valorisons en apportant de la valeur aux autres		



Groupe d'assertions	Dynamique	Chaque contribution aux controverses d'un acteur est codée : « d'accord » ou « Pas d'accord » avec l'une des assertions ci-dessous	Exemple d'opinion positive	Exemple d'opinion négative
		Ci4_Nous gardons les choses simples et rapides		<i>aspects dans l'efficacité d'une organisation. »</i>
	c-Dynamique de collégialité	Cc1_Nous travaillons en collégialité	<i>« Il manque un lieu et un temps de concertation »</i>	<i>« Les échanges se font sans limites sur des sujets non polémiques comme la vision de l'école, les enfants »</i>
		Cc2_La rémunération est distribuée avec équité dans l'organisation	<i>« Si besoin, des décisions rapides sont prises [en l'absence d'un membre] mais débattues lors de la prochaine réunion. »</i>	<i>« Quand il y a des histoires où il faut trancher entre plusieurs services, ou mettre une priorité par rapport à l'autre, il faut alors du temps »</i>
		Cc3_Nous sommes contraints par de nombreuses règles administratives et budgétaires		
3-(Micro) Style de gestion des conflits	d-Deux dynamiques	Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	<i>« Les faits ont été exposés lors de l'entretien. Il y avait eu des échanges antérieurs qui montraient que l'organisation autorisait EC06 à dire ouvertement sa position au partenaire. »</i>	<i>“I have reflected seriously over the past few weeks and I have decided that, unfortunately, I simply cannot pilot the project. Since the project is already becoming unmanageable for me alongside my other commitments, it is urgent that we find a replacement for me as the lead, as soon as possible”</i>
		Sd2_Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées	<i>« Notre habitude est de ne pas montrer nos différends, même aux professeurs qui sont salariés de l'école »</i>	<i>« je regrette la façon dont le changement de management m'a été annoncé : je pensais que je serais consultée. C'est la méthode que je regrette. »</i>



L'Atlas des conflits permet de visualiser la dispersion des opinions entre les acteurs ou groupes d'acteurs. La Figure 11 présente un exemple de dispersion des opinions entre les assertions et permet de visualiser la fragmentation des croyances des individus au sein de l'organisation. Le chercheur va pouvoir utiliser cette représentation graphique pour tracer l'évolution des opinions sur l'organisation en fonction de ses décisions d'action ou, au contraire, examiner l'accentuation des écarts ou au contraire les convergences d'opinions des acteurs sur des opinions majoritaires.

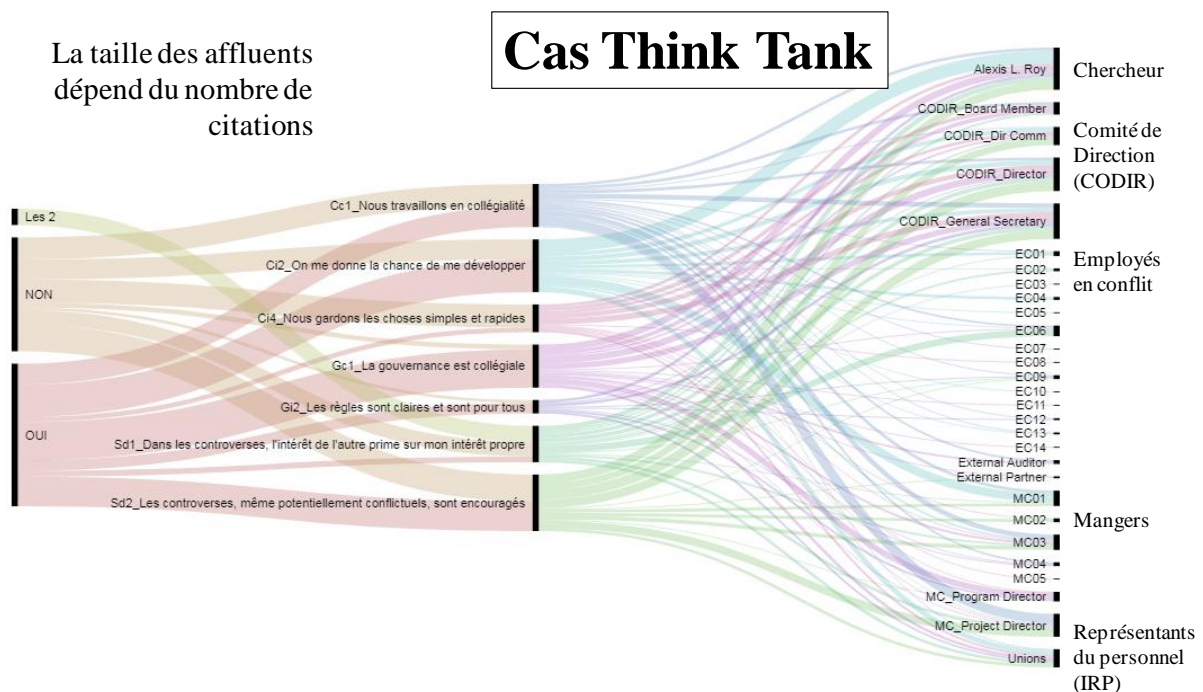


Figure 11 : Exemple de visualisation de la dispersion des opinions des acteurs pour le cas Think Tank

Etape 3. *Des acteurs aux alliances.* Pour mesurer la convergence ou la divergence des opinions, nous nous sommes inspirés de la métaphore de « l'angle alpha » que Lordon³, utilise pour parler d'un problème très important en sciences de gestion : le dilemme organisationnel (Huczynski and Buchanan, 2001). Pour parler du désalignement entre les désirs du chef d'entreprise et le désir du salarié, Lordon utilise la métaphore trigonométrique dans laquelle l'écart entre le désir de l'individu et le désir du collectif est rapporté à l'angle que font deux vecteurs en trigonométrie. Pour mesurer les coalitions ou au contraire les oppositions d'opinions entre deux acteurs,

³ <https://www.youtube.com/watch?v=yDsR0j4JLdM> - 39^{ème} minute – consulté le 01/09/2020



nous avons ainsi recouru aux produits scalaires de deux vecteurs. Deux vecteurs ont un produit scalaire maximum quand les deux vecteurs sont concourants. Le produit scalaire de deux vecteurs orthogonaux est nul. Deux vecteurs opposés ont un produit scalaire négatif. Dans notre cas d'étude, un vecteur d'opinions est un tableau de 13 lignes et une seule colonne qui recense la somme des opinions recueillies pour chacune des 13 assertions. Chaque valeur « OUI » compte +1 et chaque valeur « NON » compte -1. La valeur « LES DEUX » compte 0. Il suffit de faire une somme de ces valeurs pour une période, pour un acteur ou un groupe d'acteurs pour synthétiser l'opinion de l'individu par rapport aux 13 assertions. Le produit scalaire entre deux vecteurs, chacun rattaché à un acteur distinct de la même période, éventuellement filtré sur la même méta-controverse, donne une mesure de la convergence ou de la divergence d'opinions entre ces deux contributeurs. L'atlas des conflits que nous avons développé permet au chercheur d'afficher le calcul des produits scalaires entre tous les acteurs par méta-controverse, par période, de filtrer par individu ou de regrouper les individus dans des ensembles (tous les membres du Comité de Direction par exemple) et d'observer les divergences, les neutralités ou les convergences d'opinions (Cf. Figure 12). Pour ne pas être contraint par le nombre plus ou moins grands de citations et donc d'opinions collectée de la part de tel contributeur par rapport à tel autre contributeur, chaque calcul de produit scalaire est normalisé sur une échelle [-1 ; +1].



CAS ECOLE

		*			212	Toutes les assertions				
		Controverse 4*			129	Comment garantir la collégialité ?				
	*	*			129	Toutes les périodes				
Norme du vecteur		21	117	11	112	1	105	68	15	1
Alexis L. Roy	21	1	0,81	0	-0,14	0	-0,85	-0,85	0,45	-0,44
CA	117	0,81	1	-0,17	0,27	0,37	-0,89	-0,84	0,79	0
DG Ecole n°1	11	0	-0,17	1	0,28	0,3	0,41	0,26	0,08	-0,6
DG Ecole n°2	112	-0,14	0,27	0,28	1	0,85	0,16	0,23	0,71	0,09
Membres associés à la gouvernance	1	0	0,37	0,3	0,85	1	0	0,12	0,77	0
Responsable établissement primaire	105	-0,85	-0,89	0,41	0,16	0	1	0,93	-0,48	0
Un membre de la communauté	68	-0,85	-0,84	0,26	0,23	0,12	0,93	1	-0,34	0
Un membre du CA	15	0,45	0,79	0,08	0,71	0,77	-0,48	-0,34	1	0
Un professeur associé	1	-0,44	0	-0,6	0,09	0	0	0	0	1

Figure 12 : Exemple de matrice de corrélation des opinions entre acteurs de l'organisation (cas Ecole, filtré sur toutes les périodes d'observation, filtré sur une seule méta-controverse relative à la collégialité de la gouvernance)

Pour aider le chercheur à identifier la bonne granularité temporelle et le bon ensemble de groupe dans son analyse des coalitions, nous incluons dans la base de données un indicateur supplémentaire : le « taux de contraste ». Ce taux vise à mesurer la variabilité exprimée sur une opinion par un individu sur une période. Par exemple, si un contributeur exprime 10 fois une opinion positive vis-à-vis d'une assertion donnée et 8 fois une opinion négative, le solde du comptage des opinions sera de +2 (= +10 « OUI » - 8 « NON ») mais le taux de contraste sera de 2/18 opinions exprimées soit 11% seulement. Si un contributeur porte toujours la même opinion par rapport à une assertion, alors son taux de contraste sera de 100%.

L'atlas nous permet également de visualiser de manière synthétique les convergences d'opinions ou les oppositions entre acteurs deux à deux. Nous reproduisons dans la figure suivante (Figure 13) une synthèse graphique qui permet de voir évoluer les oppositions ou les convergences d'opinions entre acteurs. Cette représentation s'appuie sur les calculs présentés dans la matrice de corrélation précédente (Figure 12).



Ecole

Opposition ou alliances dans le réseau d'acteurs

Filtrées sur la méta-controverse : *Comment garantir la collégialité ?*

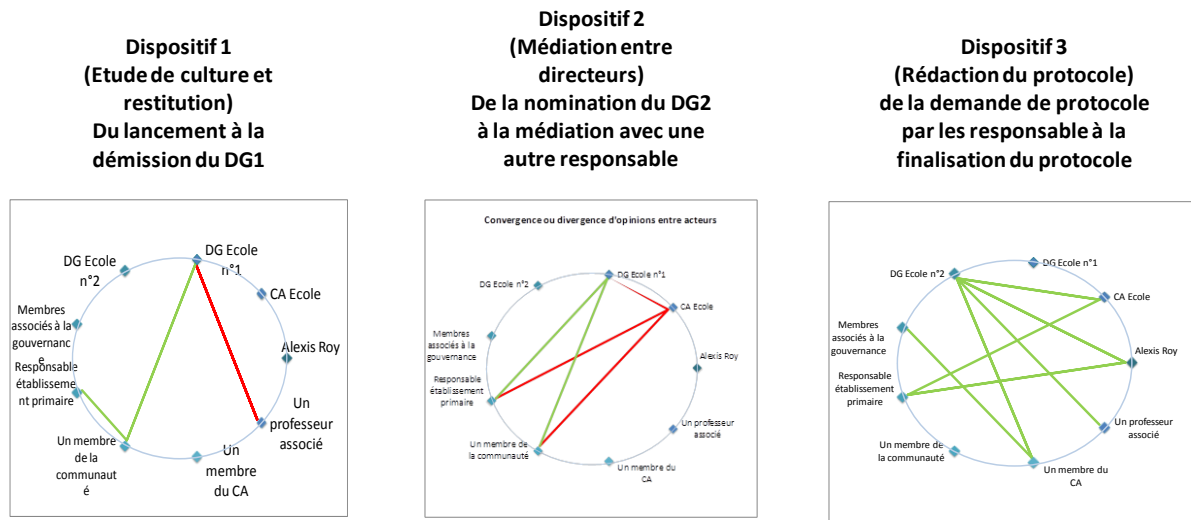


Figure 13 : Exemple de représentation des accords et des oppositions d'opinions entre acteurs (cas Ecole pour les contributions sur la méta-controverse de collégialité)

Etape 4. Des méta-controverses à leur déploiement dans le temps. Nous avons choisi d'appliquer un troisième codage afin de mesurer l'intensité conflictuelle de chaque citation pour observer l'évolution de cette intensité au cours du temps et révéler les liens entre des actions de gestion des conflits et l'intensité conflictuelle. Repartant de la définition du conflit, "Workplace conflict refers to, a process in which one party perceives its interests to be opposed or negatively affected by another party's", de Wall et Callister (1995, p. 517), et distinguant la perception de situation d'opposition d'une part et l'intensité émotionnelle exprimée d'autre part (De Dreu, 2008), nous avons codé l'intensité conflictuelle d'une citation comme la somme de deux valeurs :

1. l'auteur de la citation perçoit ses intérêts comme étant contrariés ou affectés négativement par les intérêts d'une autre partie (sur une échelle de 1 à 5).
2. l'auteur de la citation démontre une forte ou faible intensité émotionnelle (sur une échelle de 1 à 5).

Une table de codage (Cf. Tableau 13) fondée sur des grilles indexées aux critères a permis de normaliser la mesure de l'intensité conflictuelle de chaque citation entre les



cas et d'obtenir pour chaque citation une valeur d'intensité conflictuelle variant de 2 à 10.

Tableau 13 : Table de codage de l'intensité conflictuelle

Echelle d'évaluation	1. l'acteur perçoit ses intérêts comme étant contrariés ou affectés négativement par les intérêts d'une autre partie		2. l'acteur manifeste une forte ou une faible intensité émotionnelle	
	Critère	Exemple	Critère	Exemple
1	L'acteur décrit une situation de dialogue harmonieuse autour d'une controverse	« Une culture du dialogue très élargi regroupe le CA, les salariés, les bénévoles »	L'acteur n'affiche aucune émotion négative dans la controverse.	« Les relations de travail dans l'organisation sont bonnes »
2	L'acteur décrit une discussion non conflictuelle autour d'une controverse et l'acteur a conscience que la controverse peut évoluer vers un conflit en fonction de la réponse de son interlocuteur	« Les Délégués du Personnel demandent à la direction de publier les outils de benchmark de salaire qu'elle utilise »	L'acteur expose un regret personnel sur le positionnement ou l'évolution d'une controverse	« La politique salariale n'inclut pas assez de dispositifs pour reconnaître l'expérience »
3	L'acteur décrit une controverse dans lequel au moins deux parties prenantes ont identifié des intérêts contrariés par les intérêts d'une autre partie sur un	« J'estime avoir le droit de gérer seule mon plan de charge à partir du moment où mon manager est informé.e de mes absences »	L'acteur expose son sentiment de contrariété ou d'amertume sur le positionnement ou l'évolution d'une controverse.	« Les gens ne débranchent pas : une à deux personnes sont parties en congés suite à un surmenage ; un salarié s'est plaint d'un email reçu le WE de son manager »



Echelle d'évaluation	1. l'acteur perçoit ses intérêts comme étant contrariés ou affectés négativement par les intérêts d'une autre partie		2. l'acteur manifeste une forte ou une faible intensité émotionnelle	
	Critère	Exemple	Critère	Exemple
	sujet circonscrit.			
4	L'acteur décrit une controverse dans lequel les parties prenantes ont identifié des intérêts divergents sur une accumulation de sujets.	« Je n'ai rien obtenu de mes demandes. Je le regrette. Je regrette aussi l'absence de compassion de la part de la direction générale »	L'acteur manifeste une amertume sur une série de controverses ou une méta-controverse.	« Nous étions souvent dans un dialogue de sourds qui ne menait nulle part, ce qui est très frustrant et usant psychologiquement »
5	L'acteur décrit soit une controverse dans l'organisation dans lequel il est affecté négativement par les intérêts d'une autre partie ou bien une controverse dans laquelle l'acteur est affecté très négativement.	« Vous souhaitez responsabiliser les managers mais il ne faut pas créer un fossé avec les employés. La moitié de l'association n'est pas conviée à l'atelier alors qu'elle fait également partie des compétences au service de l'organisation »	La controverse en cours a un impact émotionnel sur l'acteur tel qu'il peut le conduire à une perte de maîtrise émotionnelle.	(Une salariée indique à son directeur que ce dernier est contesté.) « Je demande à ce que cette information reste dans la salle ! »

La figure suivante (Figure 14) donne un exemple d'évolution de l'intensité conflictuelle des acteurs par période. Le graphe laisse apparaître quel acteur intervient dans la controverse et quelle est l'intensité conflictuelle de ses contributions.

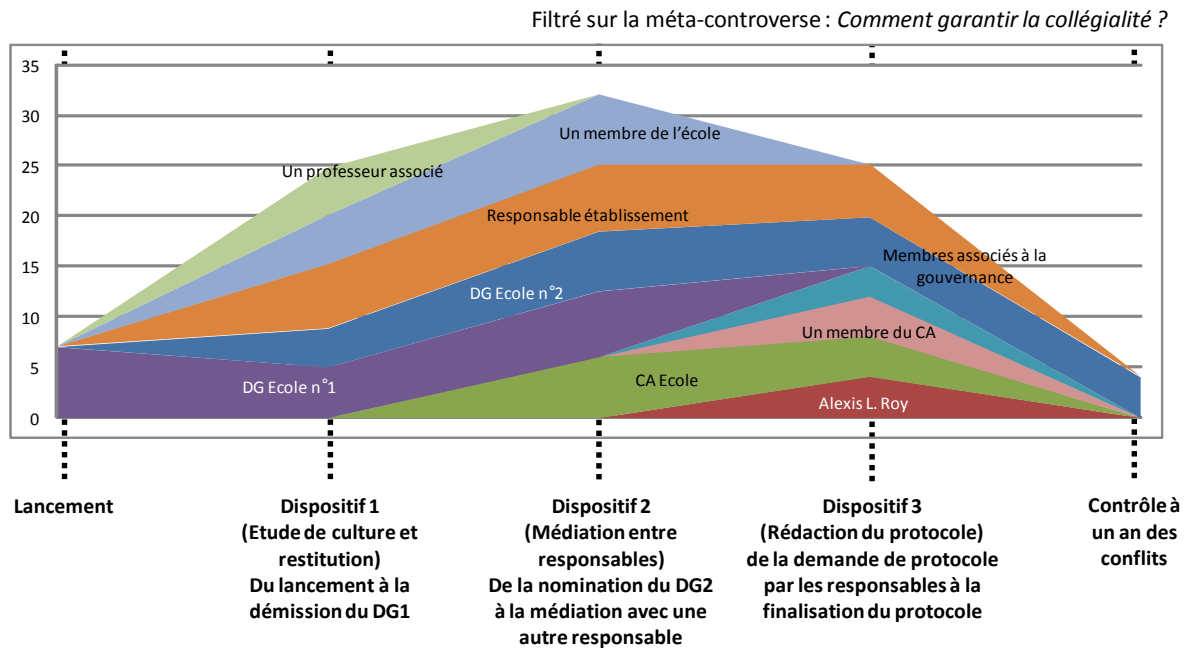


Figure 14 : Exemple d'évolution du niveau de conflictualité en fonction des dispositifs mis en œuvre (cas Ecole).

Nous donnons également un second exemple (Figure 15) de représentation graphique obtenue sur un autre cas qui révèle, cette fois, une augmentation de l'intensité conflictuelle puis sa stabilisation.

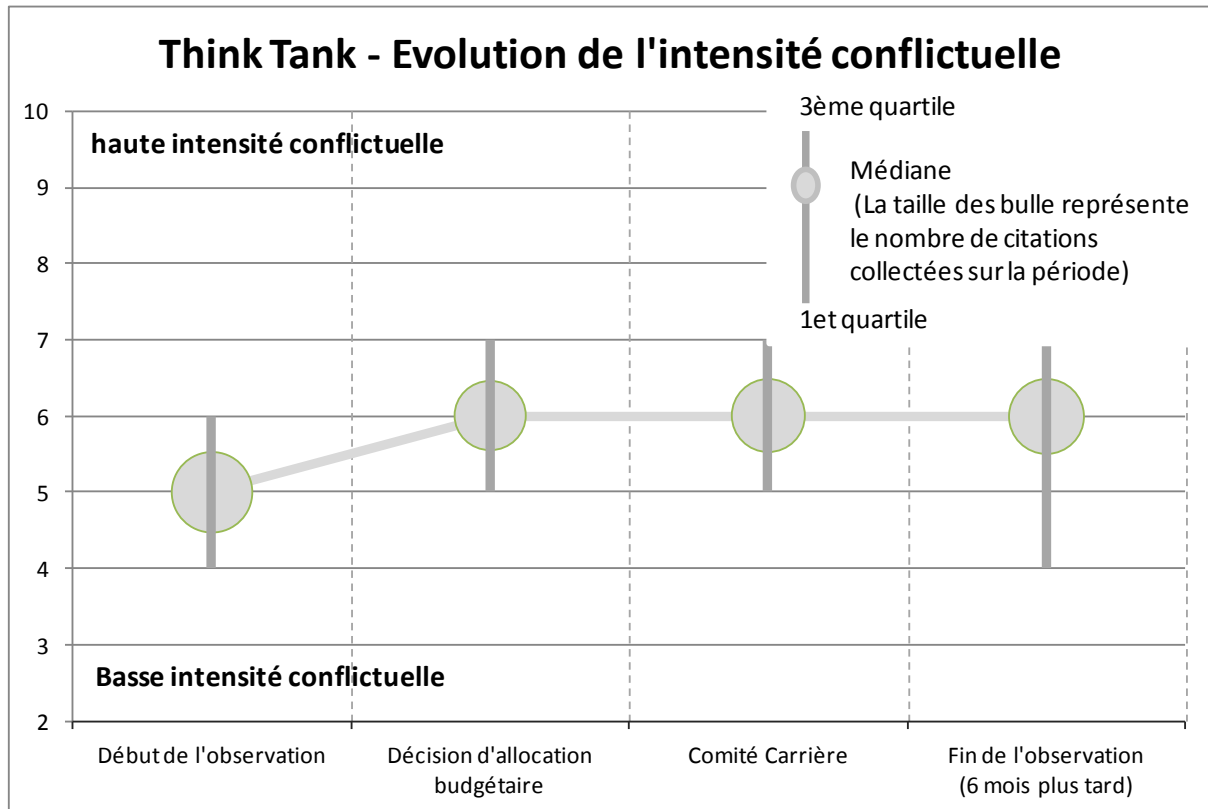


Figure 15 : Exemple d'évolution de l'intensité conflictuelle par période d'observations (cas Think Tank).

Encadré 13 : Conclusions sur le paragraphe 3.6.1 La méthode de l'atlas des controverses de Latour

Latour et Venturini (2015) ont proposé une approche originale d'organisation et de visualisation d'un grand volume de données. Nous avons adapté cette approche initialement développée en sciences politiques pour construire un ensemble de cartes représentant l'évolution des conflits, des évaluations des collaborations et des évaluations des règles collectives dans chaque cas étudié : l'atlas des conflits.

La production des cartes de l'atlas suit un parcours logique en quatre étapes :

1. des assertions aux controverses ;
2. des controverses aux opinions des acteurs ;
3. des acteurs aux alliances ;
4. des méta-controverses à leur déploiement dans le temps.



Nous précisons les tables de codages et les critères que nous employons dans la production de chaque carte : opinions sur la collaboration, opinions sur la gouvernance, opinions sur la gestion des conflits, controverses et méta-controverse, intensité conflictuelle, convergence ou divergence des opinions entre acteurs.

3.6.2 La base de données structurée d'observations

L'atlas des conflits s'appuie sur la base de données de citations permettant de collecter les informations d'acteurs, les mesures d'intensités conflictuelles, les opinions sur la collaboration, sur la gouvernance, sur la gestion des conflits, les controverses.

Nous avons mis au point un modèle de données qui permet au chercheur de collecter les observations, de saisir ses codages mais aussi d'harmoniser les codages afin d'aider à l'analyse et l'observation de séquences ou de corrélations. Chaque corrélation est le point de départ d'une réflexion du chercheur qui peut soit l'écarter parce que la plausibilité est faible (par exemple, impossibilité matérielle ou temporelle de pouvoir corréler tel fait avec tel autre) ou la garder si elle révèle des mécanismes théoriques attendus ou inattendus et qu'aucune théorie rivale ne peut expliquer ce résultat.

La collecte des données dans une base de données permet au chercheur d'écrire et modifier une donnée à un seul endroit. La modification est ensuite propagée dans les tables suivantes. Ainsi l'intégrité de la base garantit que chaque donnée (une date ou un auteur par exemple) n'est gérée qu'à un seul endroit dans la base et sa correction se propage automatiquement (par exemple, la correction d'une date d'un document ou la modification d'un auteur d'un document mal orthographié sera propagée automatiquement dans toutes les tables et dans tous les graphes). Le relevé de la structure de la base de données permet d'identifier où la donnée maître est inscrite. Nous donnons dans la figure ci-après (Figure 16) le schéma de la base de données que nous avons développée pour notre étude et détaillons chaque table dans la suite de notre présentation.

Au fur et à mesure que nous avançons dans notre travail de recherche et d'exploration des données, nous ajoutons des tables ou des calculs supplémentaires à la base de données d'Atlas des conflits. Nous n'engageons pas ensuite un travail de simplification des tables ou des calculs afin de laisser au chercheur ou à des équipes tierces le soin ensuite de pouvoir approfondir plus avant une piste négligée jusqu'à présent.



L'abandon d'une piste d'analyse ne signifie pas pour autant de laisser un calcul incomplet. Tous les calculs et tous les filtres ont été codés complètement sur chaque base d'Atlas des conflits. Les résultats exploités et pertinents dans la thèse sont finalement bien moins nombreux que tous les champs calculés dans la base de données. Il appartient au chercheur repartant de cette base de poursuivre les analyses sur la base de feuilles de calcul certes complètes et opérationnelles, mais peut-être insuffisantes pour produire un résultat théorique.

Suivant cette même approche de qualité, quand un bug a été détecté dans une base, il a été corrigé immédiatement dans les autres bases. Chaque base partage donc exactement le même modèle de données, les mêmes calculs, les mêmes filtres.

Il ne nous a pas semblé pertinent de fusionner les trois bases d'Atlas en une seule base car les contextes sont différents entre les cas ; seule la méthodologie et le modèle de base de données sont partagés.

Enfin, nous avons choisi de ne rien visualiser ni de ne rien synthétiser avant d'avoir codé tout le matériau d'un cas. Nous avons codé chaque cas sans nécessairement respecter l'ordre chronologique des documents afin de diminuer le biais de chercheur dans le codage.



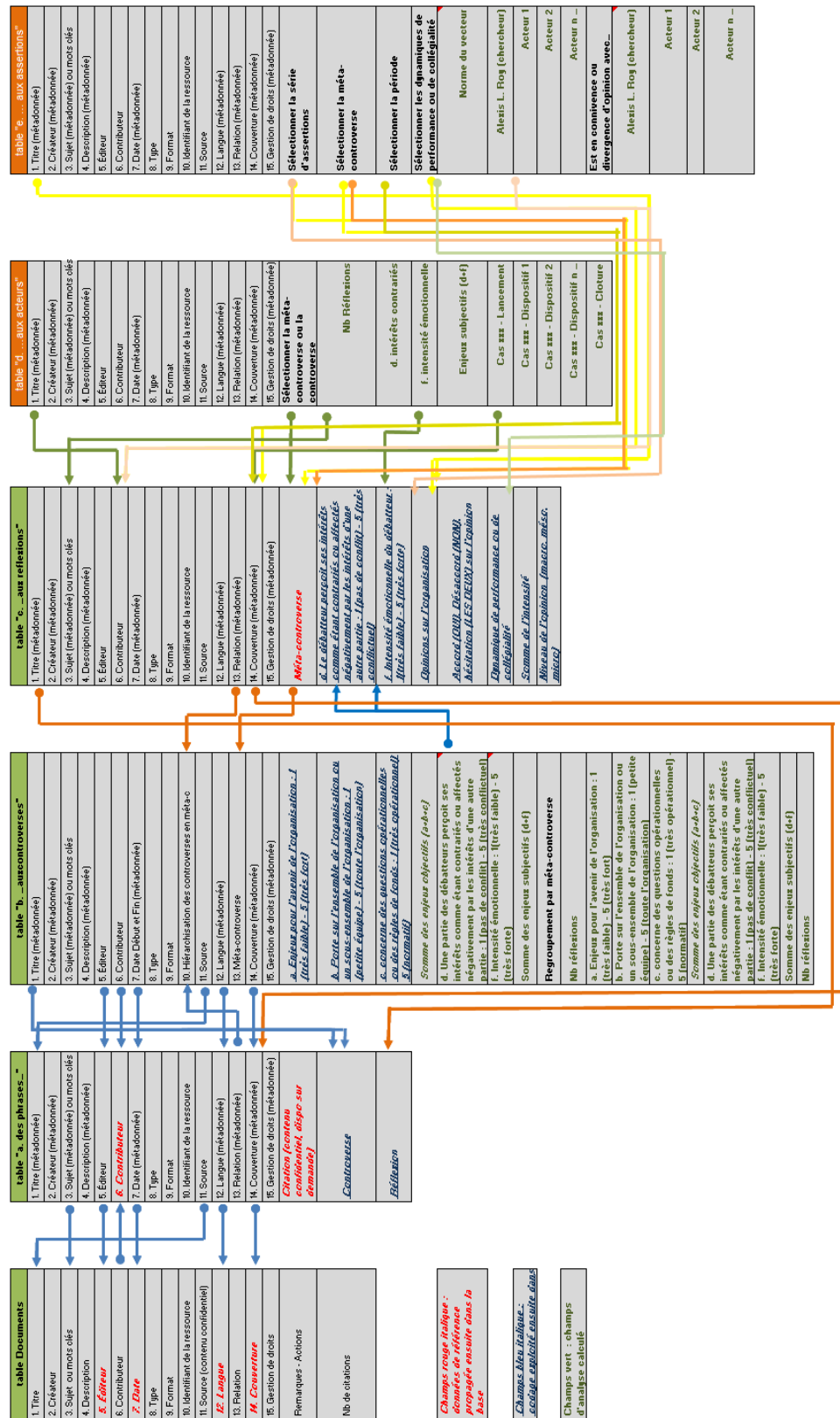


Figure 16 : Schéma général de la base de données de l'Atlas des conflits



3.6.3 Anonymiser les données

Chaque citation originale comporte des données sensibles, confidentielles et qui permettrait à un lecteur de remonter, par corrélation, à la situation précise du cas analysé. Chaque citation est retranscrite en termes anonymisés dans laquelle les termes, les noms d'acteurs sont des acronymes (par exemple « Salarié.e en conflit 9 » pour un nom d'acteur). La question de l'anonymisation des données est une préoccupation déjà mentionnée par Schein (2004) dans sa méthodologie de *culture deciphering*. Schein demande à ce que le même soin d'anonymisation soit pris avec les enquêtes de culture qu'avec les études psychologiques d'individus. La base de données doit, pour permettre une confrontation scientifique, être susceptible de pouvoir être consultée par des tiers.

En revanche, le chercheur doit être en mesure de pouvoir répondre à toute demande d'audit de la part d'un comité éthique, de membres d'une direction de thèse, d'un auditeur externe d'un journal par exemple et, sous couvert d'un accord de confidentialité, être en mesure de justifier ses choix de citations, justifier toutes ses sources.

3.6.4 La base de données de codage

Nous nous sommes largement appuyés sur le format Dublin Core qui propose une organisation des métadonnées en sciences sociales. Le format Dublin Core liste les éléments d'information nécessaires pour accompagner chaque enregistrement : son titre, sa date, son éditeur, son contributeur, sa relation avec d'autres données. Chaque table de notre base de données (Cf. Figure 16) comporte ainsi toujours les 15 mêmes premiers champs du Dublin Core.

Tableau 14 : Revue des 15 champs du Dublin Core et leur application dans le cadre de l'Atlas des conflits

Élément	Élément (anglais)	Commentaire	Remarque ou bonne pratique
1. Titre (métadonnée)	<i>Title</i>	Nom donné à la ressource	
2. Créateur (métadonnée)	<i>Creator</i>	Nom de la personne, de l'organisation ou du service responsable de la création du contenu de la ressource	
3. Sujet	<i>Subject</i>	Thème du contenu de la	



Élément	Élément (anglais)	Commentaire	Remarque ou bonne pratique
(métadonnée) ou mots clés		ressource (mots clés, expressions, codes de classification)	
4. Description (métadonnée)	<i>Description</i>	Présentation du contenu de la ressource (résumé, table des matières, représentation graphique du contenu, texte libre)	Une controverse, une citation, une opinion, une méta-controverse, un acteur,...
5. Éditeur	<i>Publisher</i>	Nom de la personne, de l'organisation ou du service responsable de la mise à disposition ou de la diffusion de la ressource	Le plus souvent, le nom du chercheur
6. Contributeur	<i>Contributor</i>	Nom de la personne, de l'organisation ou du service responsable de contributions au contenu de la ressource	
7. Date (métadonnée)	<i>Date</i>	Date de création ou de mise à disposition de la ressource	
8. Type	<i>Type</i>	Nature ou genre de la ressource (catégories, fonctions, genres généraux, niveaux d'agrégation du contenu)	Ce champ est utilisé pour distinguer les données de triangulation des données primaires des dispositifs
9. Format	<i>Format</i>	Manifestation physique ou numérique de la ressource	Par exemple, document PDF, email, entretien annuel,...
10. Identifiant de la ressource	<i>Identifier</i>	Référence univoque à la ressource dans un contexte donné (URI, ISBN)	
11. Source	<i>Source</i>	Référence à une ressource dont la ressource décrite est dérivée (URI)	
12. Langue (métadonnée)	<i>Language</i>	Langue du contenu intellectuel de la ressource	
13. Relation (métadonnée)	<i>Relation</i>	Référence à une ressource apparentée	
14. Couverture (métadonnée)	<i>Coverage</i>	Couverture spatio-temporelle de la	Ce champ permet d'enregistrer le dispositif (de lancement, de



Élément	Élément (anglais)	Commentaire	Remarque ou bonne pratique
		ressource (domaine d'application).	première action, ...) associé à chaque observation. Les couvertures doivent correspondre à des périodes convenues avec le chercheur et les commanditaires
15. Gestion de droits (métadonnée)	<i>Rights</i>	Informations sur les droits associés à la ressource (droits de propriété intellectuelle, copyright, etc.)	Pour notre étude, le contenu est anonymisé et disponible sur demande

3.6.4.1 La date

La date correspond à la date de production du document exploité et codé. Nous effectuons une revue systématique de tous les documents et emails collectés lors de chaque étude. Le schéma de la base de données permet de fixer une fois pour toute la date du document et d'en bénéficier ensuite pour chaque citation du document à tous les endroits de la base qui utilise ce même document.

3.6.4.2 La citation

Dans le document, nous repérons les citations pertinentes. Etait pertinente une citation qui parlait d'un conflit en cours, d'une opinion sur la marche de l'organisation, sur un état émotionnel du contributeur, une opinion sur une controverse. La citation permet un codage multiple par la suite.

3.6.4.3 Le contributeur

Le contributeur est l'individu qui a produit la citation. Le numéro de la personne en conflit est un index qui part du chiffre 1 et qui est augmenté pour chaque personne en conflit : ECx signifie « Employé en Conflit numéro x » ou « MCy » signifie « Manager en conflit numéro y ». Ce nommage des contributeurs permet ensuite de faire une requête en ne filtrant que les contributeurs employés, que les contributeurs managers ou tous les salariés en conflits.

D'autres contributeurs ont été isolés et bien identifiés : les directeurs et directrices, les membres du comité de Direction quand il y en avait un, les membres du Conseil d'Administration, les représentants du personnel quand il y avait des membres élus, le



chercheur « Alexis L. Roy » ainsi que des contributeurs externes (un médiateur, un auditeur externe, un partenaire externe en conflit).

3.6.4.4 La relation

Dublin Core aide à structurer la base de données. En particulier, Dublin Core introduit les notions de « *couverture* », de « *relation* » et de « *Type de données* ».

La relation est un lien avec d'autres données dans d'autres tables, dans d'autres listes de données. Par exemple, une citation est en relation avec un document. Une opinion est en relation avec une citation.

3.6.4.5 La couverture

La notion de couverture de Dublin Core permet de relier chaque document avec une période ou une itération dans le cycle de la recherche-action. Une période dure environ 9 mois mise à part une période qui n'a duré que deux mois dans le cas Ecole (la démission d'un directeur puis la sélection de son successeur dans l'école).

Chaque observation d'un cas génère de 4 à 5 couvertures successives. La première couverture correspond, pour tous les cas, à la période d'analyse initiale avant l'engagement de toute action au niveau micro, méso ou macro. La dernière couverture correspond dans chaque cas à une période d'observation longue, souvent de 1 an, dans laquelle nous poursuivons la collecte de données et le recensement des conflits en cours, en particulier au travers de l'analyse de tous les entretiens annuels et des entretiens professionnels d'une même organisation.

Entre la première et la dernière couverture, chaque couverture est liée le plus souvent à un nouveau dispositif de gouvernance ou à la modification majeure d'un dispositif de gouvernance déjà en place. Une période commence par la mise en place d'un dispositif d'intervention et s'étend sur toute la période d'observation qui suit. La période s'achève avant la mise en place d'un nouveau dispositif d'intervention.

3.6.4.6 Le type de données

Le type de données aide à créer autant de table que nécessaire en fonction des explorations et des analyses : un premier type de données est « un document », un second type évidemment tiré du premier type est « une citation », puis suivent des types liés à des analyses : « une opinion » d'un contributeur, une « intensité conflictuelle », une « controverse ».



Un type de données part soit de la citation anonymisée, soit se bâtit sur la base d'autres types dans d'autres tables.

3.6.5 Revue des tables de la base de données

Nous décrivons ci-après la structure de chaque table, ses champs et ses règles de fonctionnement, ses liens avec les autres tables.

3.6.5.1 Table Documents

La première table de la base de données de l'Atlas est la table des documents dont le détail est donné dans le tableau ci-après.

Légende : Les champs en **rouge italique** correspondent à des données de référence propagées ensuite dans l'ensemble des tables. Les champs en **vert et gras** sont des champs calculés à partir des données des autres tables de la base.

Tableau 15 : Structure de la table Documents.

table Documents	Remarque
1. Titre	
2. Créateur	
3. Sujet ou mots clés	
4. Description	
5. Éditeur	
6. Contributeur	Ce champ est calculé à partir de toutes les citations tirées de ce document. Un même document peut, en effet, avoir plusieurs contributeurs (par exemple un compte-rendu de comité carrière). Ce champ calcule automatiquement tous les contributeurs de chaque citation tirée du même document.
7. Date	La date du document sera propagée automatiquement pour toutes les citations tirées de ce document.
8. Type	
9. Format	
10. Identifiant de la ressource	
11. Source (contenu confidentiel)	
12. Langue	La langue du document sera propagée automatiquement pour toutes les citations tirées de ce document.
13. Relation	
14. Couverture	La période d'observation et le dispositif d'action associé à la période de production du document sera propagée automatiquement pour toutes les citations tirées de ce document.



table Documents	Remarque
15. Gestion de droits	
Nb de citations	Recense automatiquement le nombre de citations tirées de ce document. C'est un champ calculé
Contributeurs	Liste de chaque contributeur du document

Selon les cas, nous avons collecté et enregistré dans la base de 40 à 250 documents.

3.6.5.2 Table des Citations

La seconde table de l'Atlas est la table qui recense les citations tirées des documents. Cette table est liée à la table « Documents » selon le schéma de la figure suivante :

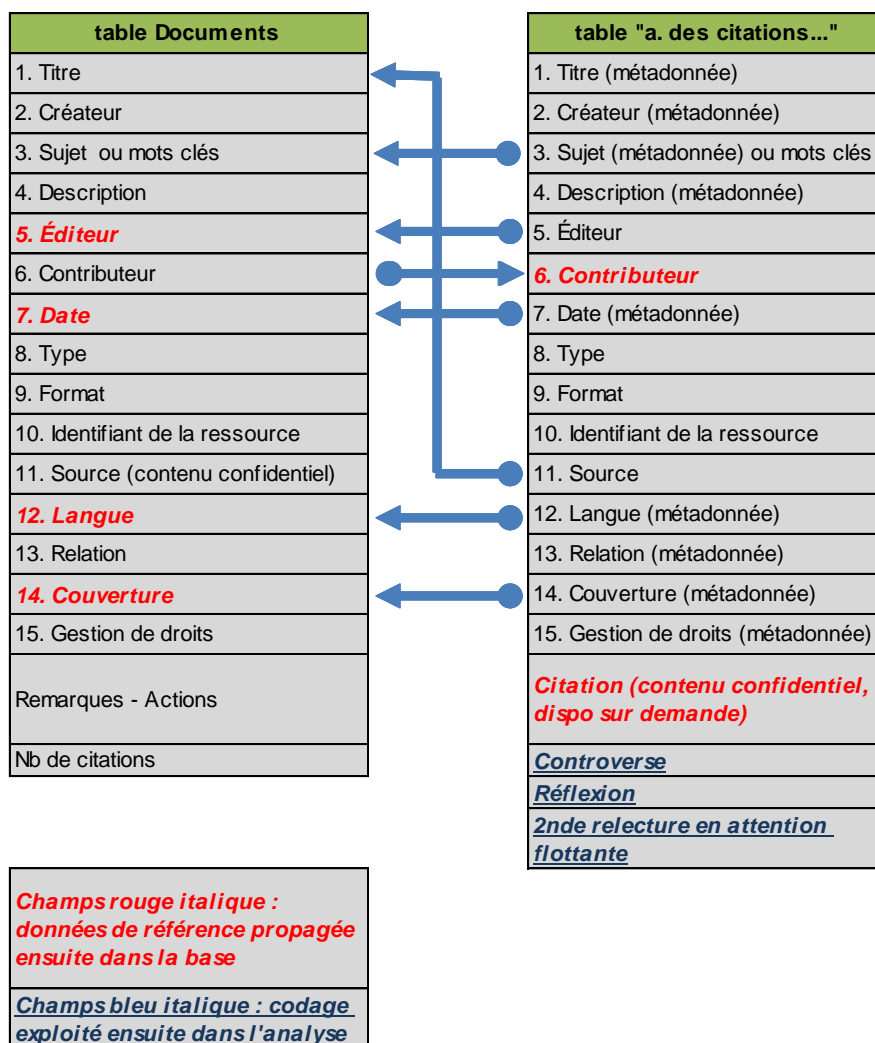


Figure 17 : Liens de propagation des valeurs entre la table des citations et la tables « Documents »

Le détail des champs de la table Citation est donné ci-après.



Légende : Les champs en *rouge italique* correspondent à des données de référence propagées ensuite dans l'ensemble des tables. Les champs en *vert et gras* sont des champs calculés à partir des données des autres tables de la base.

Tableau 16 : Structure de la table des Citations.

table Citations	Remarque
1. Titre (métadonnée)	Nom unique de la citation
2. Créateur (métadonnée)	
3. Sujet (métadonnée) ou mots clés	Propagé de la table Document
4. Description (métadonnée)	
5. Éditeur	Propagé de la table Document
6. Contributeur	Il n'y a qu'un seul contributeur par citation. Le contributeur de chaque citation d'un même document est ensuite repris et associé aux autres contributeurs possibles pour former la liste des contributeurs de chaque document/
7. Date (métadonnée)	Propagée de la table Document
8. Type	Identifie les citations d'observation et les citations de triangulation (des documents donnant des informations indirectes sur les conflits en cours et les styles de gestion des conflits, comme par exemple les entretiens annuels ou les comptes-rendus d'entretiens professionnels)
9. Format	
10. Identifiant de la ressource	
11. Source	La source est le nom unique du document de la table « Document »
12. Langue (métadonnée)	Propagée de la table Document
13. Relation (métadonnée)	Propagée de la table Controverses. Contient l'information de méta-controverse auquel se rapporte la Citation.
14. Couverture (métadonnée)	Propagée de la table Document
15. Gestion de droits (métadonnée)	
Citation (contenu confidentiel, disponible sur demande)	Reprise sous forme anonymisée de la citation tirée du Document
Controverse	Premier nommage de la controverse associée à la citation
Réflexion	Première lecture très proche de la citation avec les mots du chercheur, ses réflexions
Réflexion en attention flottante	Seconde lecture de l'ensemble du matériau en attention flottante à la fin de l'analyse, pour éviter une distance de l'analyse numérique avec le terrain réel.
Champs de statistique calculés	Champs calculés par controverse : liste les contributeurs, les dates min et max des citations, les périodes couvertes de chaque controverse.



La base de données ainsi structurée permet de représenter la répartition des citations par document et de contrôler la qualité de la base documentaire et de l'analyse. La figure suivante (Figure 18) montre la répartition des citations pour chaque document de la base ONG. Cette représentation graphique permet d'identifier l'équilibre des citations entre documents et de voir en particulier si un document est sur-utilisé dans l'analyse.

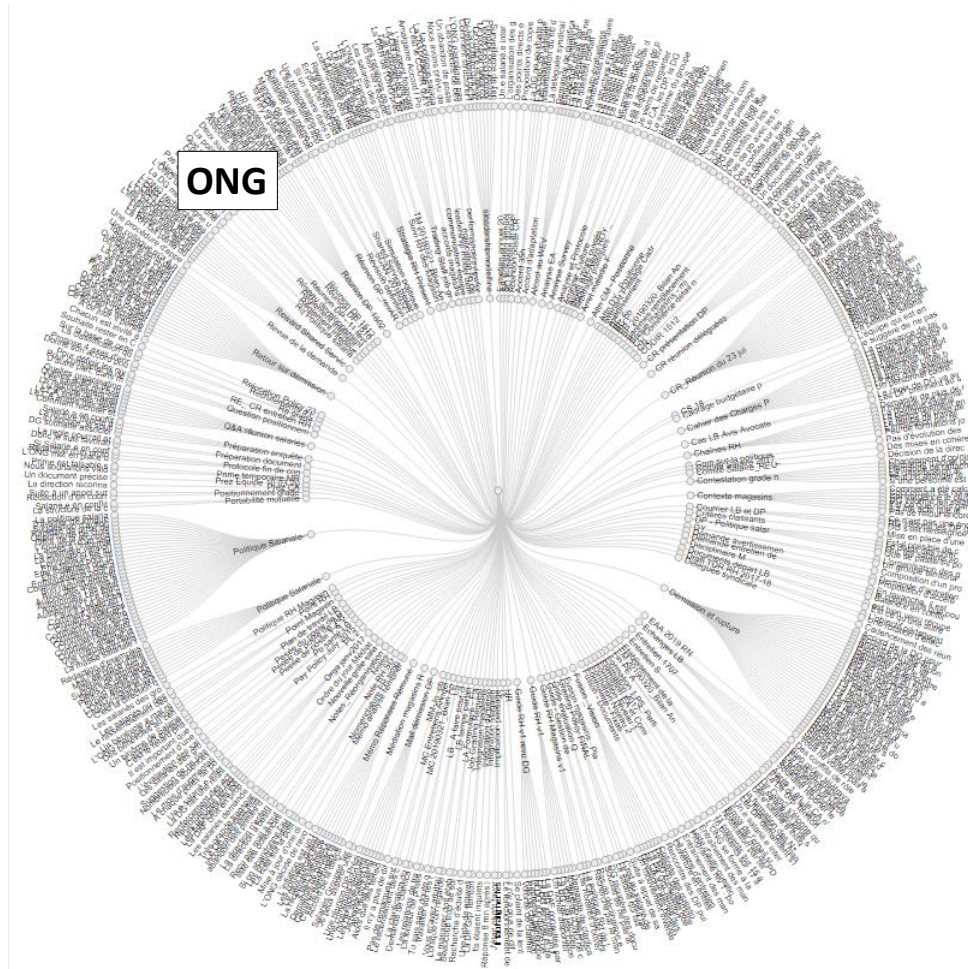


Figure 18 : Exemple de diagramme montrant les citations associées aux documents dans le cas ONG

La même base peut aussi être requêtée pour identifier la répartition des données de triangulation et des données d'observation. On voit dans cet exemple (Figure 19) le recours de plus en plus important aux données de triangulation au fur et à mesure de l'avancement de l'observation.



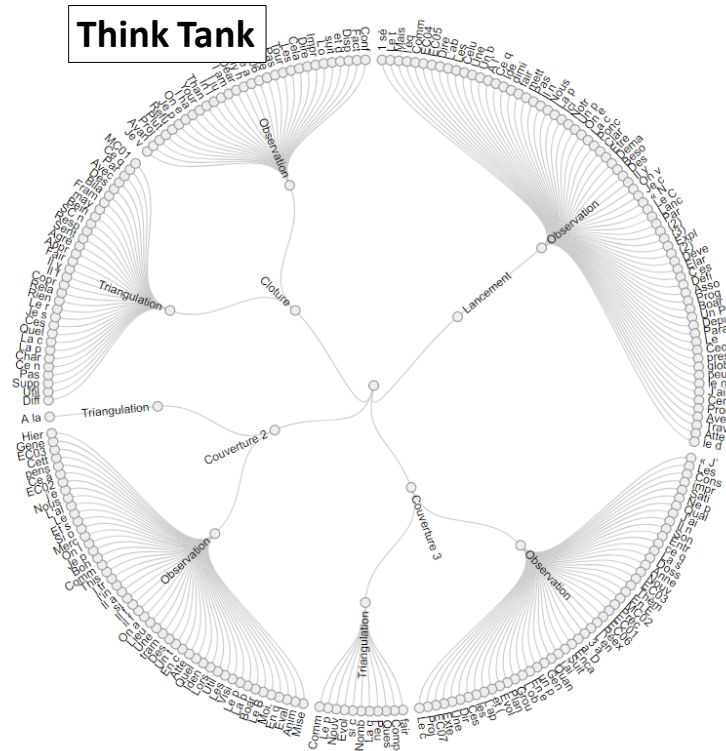


Figure 19 : Exemple d'identification des documents utilisés pour l'observation et des documents de triangulation par période d'observation (base Think Tank)

3.6.5.3 Table Controverses

La table Controverses (Cf. Figure 21) présente des données statistiques sur les Controverses et les méta-controverses. La table calcule également des synthèses sur les intensités conflictuelles par controverse. Cette table ne présente pas de données codées mais exploite les codages des autres tables.

Pour chaque débat identifié, nous examinons plusieurs indicateurs :

1. Est-ce que la controverse présente un enjeu pour l'avenir de l'association (codé de 1 – préoccupation de court terme- à 5 –enjeu de long terme-)
2. Est-ce que la controverse porte sur une petite partie ou sur l'ensemble de l'organisation (codé de 1 (petite équipe) à 5 (toute l'organisation)).
3. Est-ce que la controverse porte sur des questions opérationnelles ou des règles de fonds (codé 1 -très opérationnel- à 5 –normatif)



4. La somme des trois enjeux ci-dessus forme un indicateur d'enjeu de la controverse variant de 3 à 15. Cet indicateur permet au chercheur d'identifier des controverses ayant un enjeu moyen à fort pour l'association observée.
5. A ces enjeux objectifs des controverses, le chercheur y adjoint le premier indicateur d'intensité conflictuelle : Une partie des débatteurs perçoit ses intérêts comme étant contrariés ou affectés négativement par les intérêts d'une autre partie : 1 (pas de conflit) - 5 (très conflictuel) (Cf. Tableau 13, page 114)
6. Et le second indicateur d'intensité conflictuelle associé à l'intensité émotionnelle (Cf. Tableau 13, page 114)
7. Enfin, un champ de la table totalise les citations associées à chaque controverse pour examiner les controverses qui concentrent beaucoup de commentaires et aider le chercheur à regrouper les controverses en méta-controverses critiques.

La Figure 20 présente une synthèse graphique de la table des Controverses. Les controverses y sont représentées en fonction de leur intensité conflictuelle et des enjeux objectifs des controverses. Les couleurs de chaque cercle désignent la méta-controverse à la quelle se rattache la controverse observée. Ces indicateurs permettent au chercheur d'identifier les débats qui regroupent le plus de citations et qui ressortent comme étant objectivement et émotionnellement, les plus critiques pour l'organisation



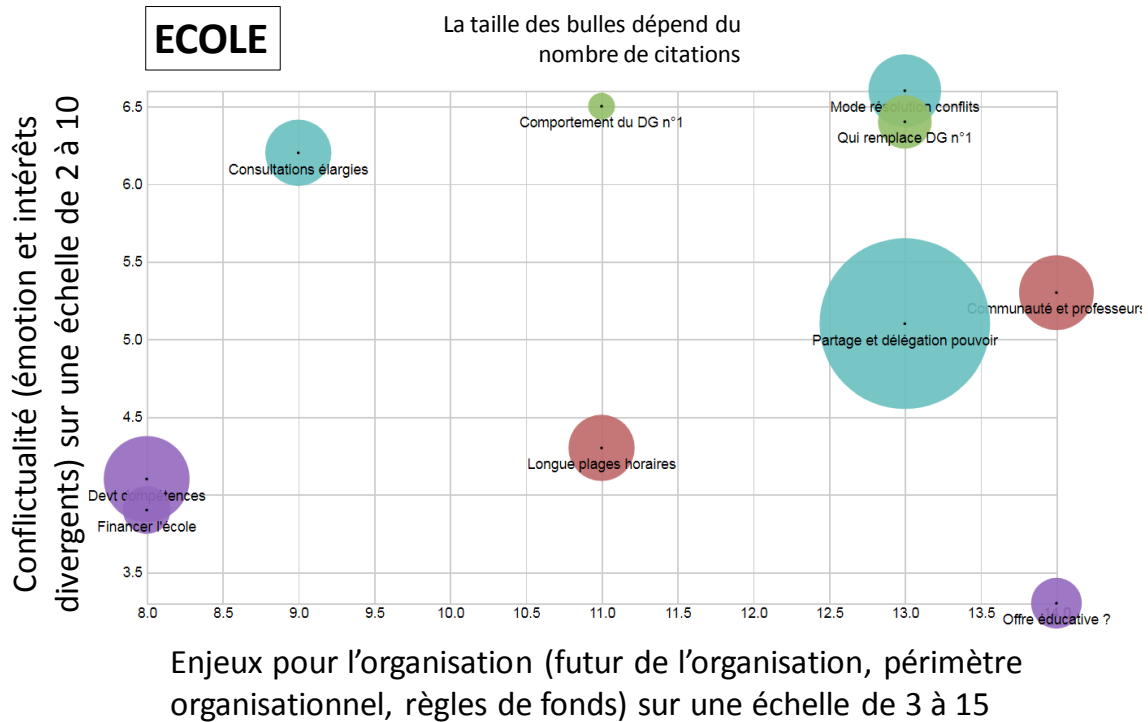


Figure 20 : Exemple de représentation des enjeux et des intensités conflictuelles des citations par controverse (cas Ecole).

La table Controverse est une table qui utilise très majoritairement les données des autres tables. Elle contient une seule donnée de références : l'information de regroupement des controverses en méta-controverses (Venturini et al., 2015).

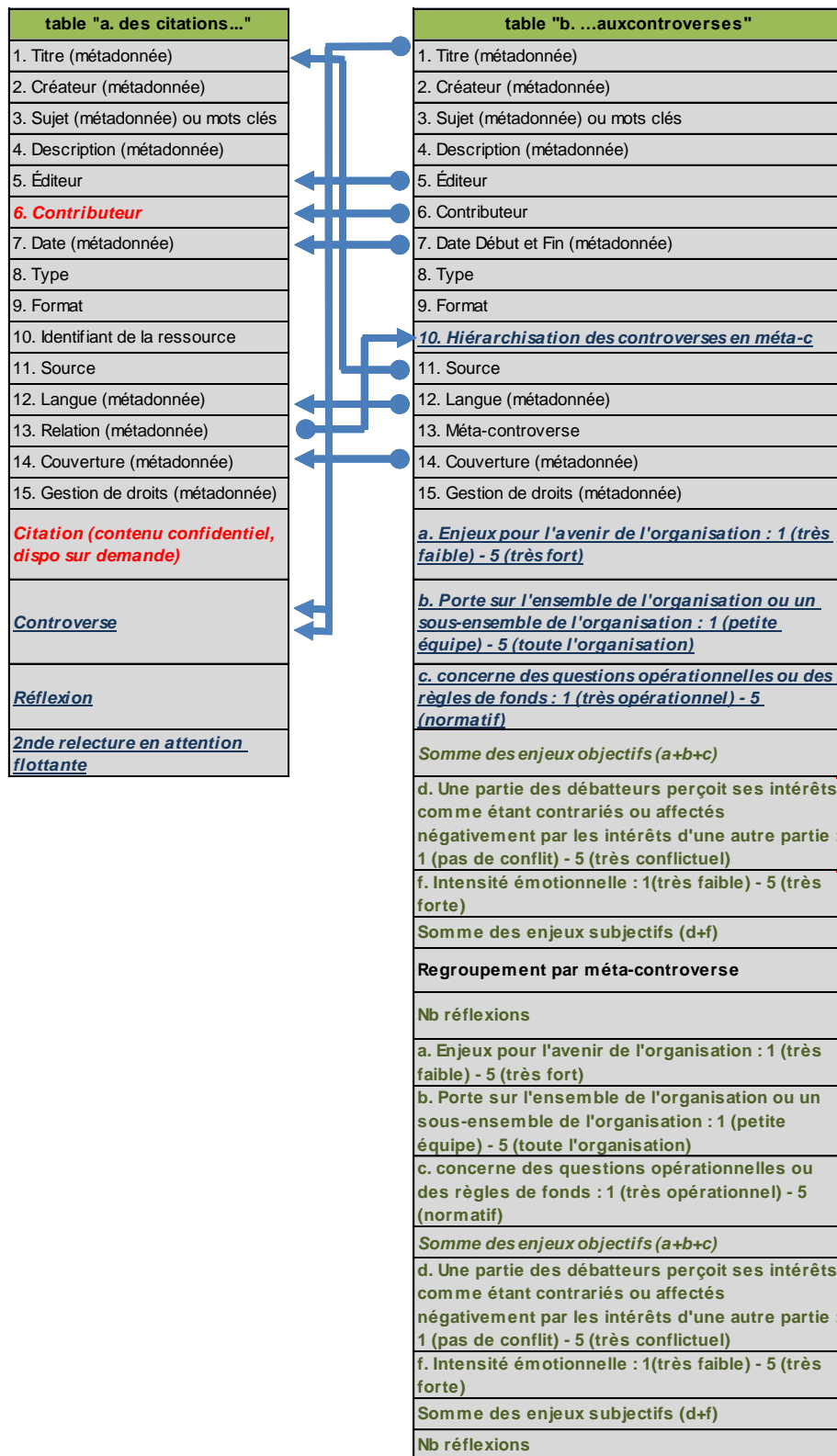


Figure 21 : Relations entre la table des citations et la table d'analyse des controverses



3.6.5.4 Table Intensité Conflictuelle et Opinion

La table **Intensité Conflictuelle et Opinion** dont les champs et les relations avec les autres tables sont décrits en Figure 22 est la table qui code, pour chaque citation, son intensité conflictuelle et l'opinion du producteur de la citation par rapport à une assertion et une seule. La norme de codage de l'intensité conflictuelle est décrite au Tableau 13, p. 114. La liste des assertions est également commune aux trois cas et décrite au Tableau 12, p.108.

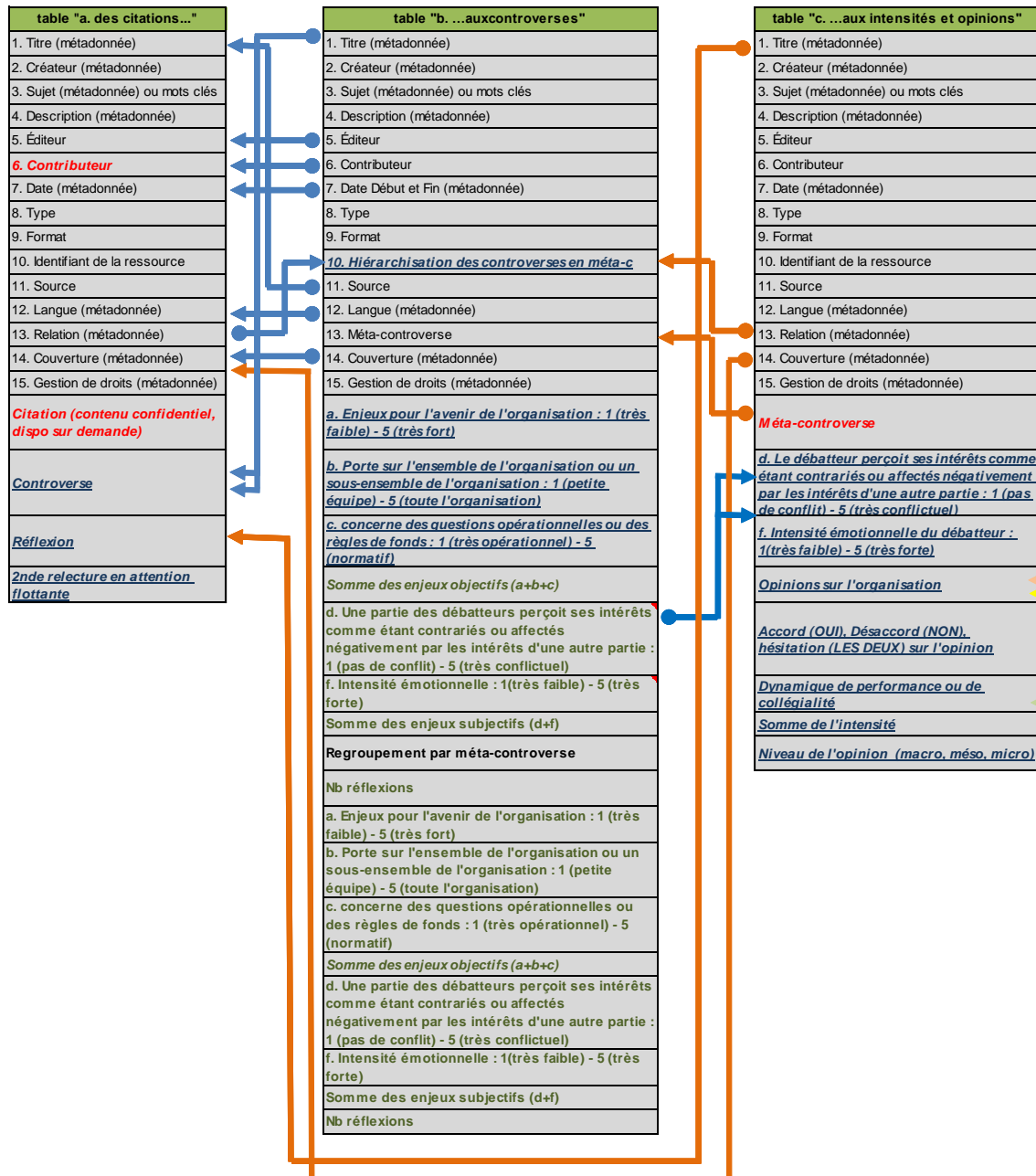


Figure 22 : Relations entre la table de codage des opinions et des intensités conflictuelles avec les autres tables de données



Le détail des champs de la table Intensité Conflictuelle et Opinion est donné ci-après.

Légende : Les champs en **rouge italique** correspondent à des données de référence propagées ensuite dans l'ensemble des tables. Les champs en **vert et gras** sont des champs calculés à partir des données des autres tables de la base.

Tableau 17 : Structure de la table Intensité Conflictuelle et Opinion.

table Intensité Conflictuelle et Opinion	Remarque
1. Titre (métadonnée)	Nom unique de l'enregistrement de la table.
2. Créateur (métadonnée)	
3. Sujet (métadonnée) ou mots clés	Reprise de la citation anonymisée dans la table Citations
4. Description (métadonnée)	
5. Éditeur	
6. Contributeur	Ce champ est propagé de la table Citation. Il correspond à l'auteur de la citation. Il permettra d'identifier plus tard les acteurs qui partagent des opinions communes ou, au contraire, s'opposent dans les controverses.
7. Date (métadonnée)	Ce champs est propagé de la table Citation, lui-même repris de la date du document d'où est sortie la citation
8. Type	
9. Format	
10. Identifiant de la ressource	
11. Source	Référence unique de la Citation analysée
12. Langue (métadonnée)	
13. Relation (métadonnée)	Reprise du code de controverse associée à la citation dans la table Citation
14. Couverture (métadonnée)	La période d'observation dépend de la date de production du document d'où est issue la citation. La période est propagée automatiquement de la table Document dans la table Intensité Conflictuelle et Opinion
15. Gestion de droits (métadonnée)	
Méta-controverse	Traduction du code de méta-débat en texte clair. Cette information est propagée automatique de la table Citations .
<i>d. Le débateur perçoit ses intérêts comme étant contrariés ou affectés négativement par les intérêts d'une autre partie : 1 (pas de conflit) - 5 (très conflictuel)</i>	Codage de la première partie de l'intensité conflictuelle : divergence des intérêts du débateur par rapport à l'autre partie.
<i>f. Intensité émotionnelle du débateur : 1(très faible) - 5 (très</i>	Codage de la seconde partie de l'intensité conflictuelle : intensité émotionnelle extraite de la citation.



table Intensité Conflictuelle et Opinion	Remarque
<i>forte)</i>	
<i>Assertion sur l'organisation</i>	Sélection par le chercheur de l'assertion sur laquelle porte la citation.
<i>D'accord</i>	Positionnement par le chercheur de la valeur « OUI » si la citation confirme l'assertion, « NON » si la citation pose une opinion opposée à l'assertion. Dans le cas de l'assertion Sd1 (Dans les conflits, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre), le chercheur a la possibilité de positionner une troisième valeur possible : « Les 2 » pour signifier que la citation montre que son auteur équilibre ses intérêts avec les intérêts de l'autre partie en conflit.
Dynamique instrumentale ou de collégialité	Ce champ est déduit de l'assertion employée pour le codage de la citation. Ce champ a été mis en place pour suivre l'évolution des deux dynamiques employées dans le cadre théorique analysé.
Somme intensité	Ce champ calculé fait la somme des deux intensités conflictuelles précédemment établies par le chercheur. La somme est un entier compris entre 2 (très faible intensité conflictuelle) et 10 (très forte intensité conflictuelle).
Niveau de la citation	Ce champ est déduit de l'assertion employée pour le codage de la citation. Ce champ a été mis en place pour suivre le niveau (macro, méso ou micro) dans lequel se positionne la citation.

L'ensemble des données codées dans la table Intensité Conflictuelle et Opinion permet de dresser des graphiques d'évolution de l'intensité conflictuelle comme dans la figure suivante (Figure 23) ou de mesurer la dispersion des opinions des acteurs sur les assertions (Cf. Figure 11, page 110).



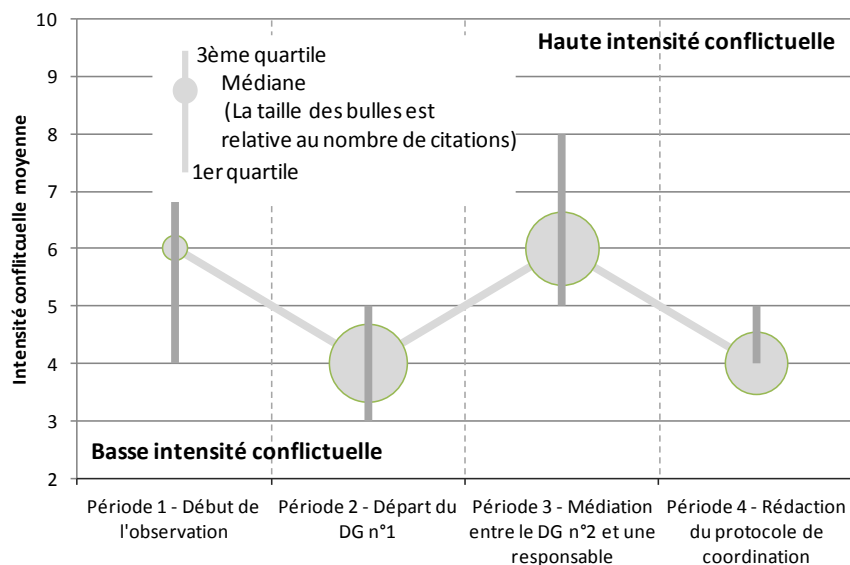


Figure 23 : Exemple d'évolution de l'intensité conflictuelle moyenne par période d'observation (cas de l'école)

3.6.5.5 Table Acteurs

La table **Acteurs** est une table de synthèse qui donne, par acteur et par période d'observation, l'évolution de l'intensité conflictuelle. Le chercheur peut également filtrer l'analyse par méta-controverse ou par controverse uniquement.

Cette table d'analyse permet également d'étudier l'évolution de l'intensité conflictuelle moyenne par regroupement d'acteur (par exemple, tous les managers, tous les membres du Comité de Direction, tous les salariés).

Cette table permet de produire le graphe d'évolution de l'intensité conflictuelle par acteur comme, par exemple, dans la figure suivante. Ce graphe permet notamment de suivre l'implication dans une méta-controverse d'un ou plusieurs acteurs.

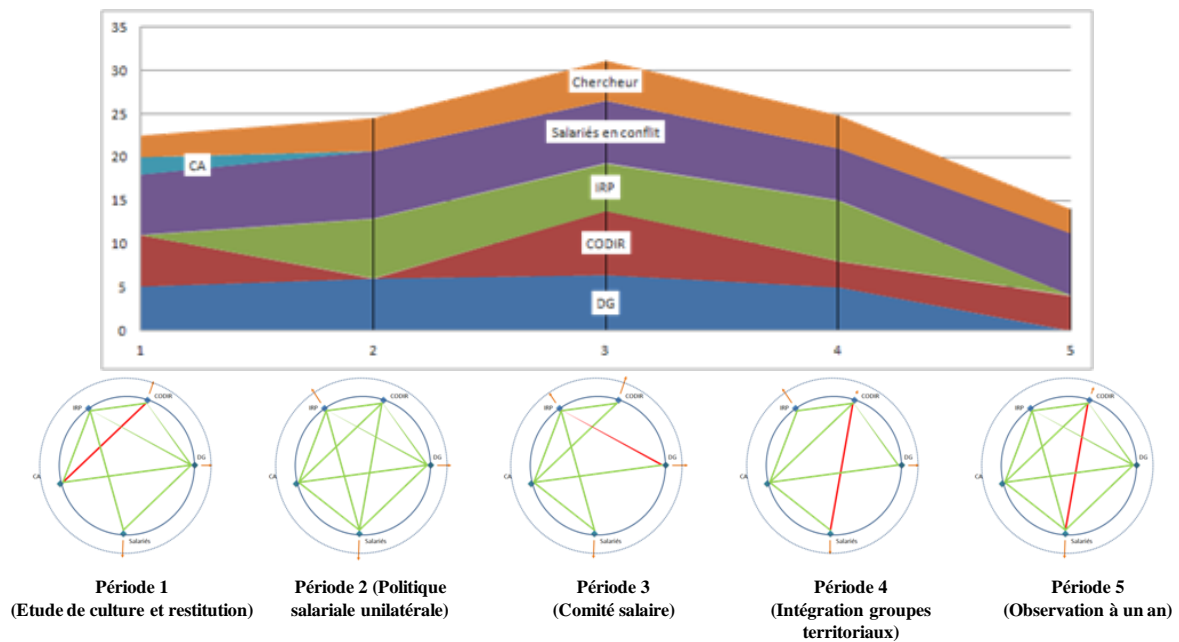


Figure 24 : Exemple d'évolution de l'intensité conflictuelle moyenne de chaque contributeur à une méta-controverse par période d'observation. (cas de l'Ecole)

3.6.5.6 Table Opinions

La table **Opinions** est la dernière table de l'atlas. Cette table calcule des convergences ou des divergences entre opinions d'acteurs. Ce calcul peut être filtré par méta-controverse, par période, par assertions. Pour chaque assertion et pour chaque acteur, la table calcule le total d'opinions positives et lui soustrait le total d'opinions négatives. Il est ainsi possible de calculer le produit scalaire des opinions de chaque couple d'acteurs (Cf. Etape 3 du paragraphe 3.6.1, page 103). Les oppositions d'opinions de deux acteurs sur l'ensemble des assertions donneront un résultat mathématique négatif (compris entre -1 et 0) ; inversement, deux acteurs globalement d'accord obtiendront un produit scalaire de leurs deux vecteurs d'opinions positif (compris entre 0 et 1) comme présenté en Figure 12 page 112.

Le tableau suivant précise chaque champ de la table **Opinions**.

Légende : Les champs en **rouge italique** correspondent à des données de référence propagées ensuite dans l'ensemble des tables. Les champs en **vert et gras** sont des champs calculés à partir des données des autres tables de la base

Tableau 18 : Structure de la table Opinions.

table Documents	Remarque
1. Titre (métadonnée)	Nom unique de calcul des opinions sur une assertion donnée
2. Créateur (métadonnée)	
3. Sujet (métadonnée) ou mots clés	Reprend en clair le nom de l'assertion. La liste des assertions sont harmonisées entre les cas.
4. Description (métadonnée)	
5. Éditeur	
6. Contributeur	
7. Date (métadonnée)	
8. Type	
9. Format	
10. Identifiant de la ressource	
11. Source	
12. Langue (métadonnée)	
13. Relation (métadonnée)	La méta-controverse et la controverse sont deux éléments de filtrage des calculs des totaux d'opinions. Les valeurs sont positionnées par le chercheur dans le cadre de son exploration des données de la base.
14. Couverture (métadonnée)	La période est un élément de filtre des calculs de totaux d'opinions. Sa valeur est positionnée par le chercheur dans le cadre de son exploration des données de la base.
15. Gestion de droits (métadonnée)	
<i>Norme du vecteur</i>	Cet indicateur calcule le nombre total d'opinions recensées sur telle assertion et identifie le taux de contraste parmi les assertions (le rapport entre les opinions positives et les opinions négatives trouvées pour telle assertion, sur telle période, sur telle controverse et telle méta-controverse).
<i>Alexis L. Roy</i>	Le nom du chercheur, inclus dans le dispositif de recherche action, figure toujours dans la base de données. Dans ce champ, les opinions sont filtrées pour cet acteur particulier
<i>Acteur 2 à n</i>	Les opinions sont filtrées pour chaque acteur en particulier.

Encadré 14 : Conclusions sur La base de données structurée d'observations

En nous fondant sur le parcours logique de l'atlas des conflits, nous avons conçu un modèle de base de données, commun aux trois cas. Les trois bases de données contiennent les citations et les codages. Le modèle de données permet de générer les cartes de l'atlas.



4 Observations des trois cas



Dans cette partie du document, nous présentons chaque cas en illustrant chaque étape clé avec des citations et des tableaux d'analyse selon un format de présentation classique en analyse qualitative (Yin, 1982). Nous présentons chaque cas période par période, en particulier en illustrant, la situation initiale, les points d'inflexion dans la chronologie de chaque cas et la situation finale. Le format de présentation des résultats dans cette partie est principalement celui du report de chronologies des faits afin de tracer les relations de causes à effets (*process tracing*) (Hall, 2006; Kay and Baker, 2015) mais aussi d'identifier les événements contrefactuels qui serviront ensuite dans la mise en perspective de chaque cas dans la partie sur la discussion (Cf. 6 - Discussion des résultats, p. 244).

Ces résultats sont principalement exploités dans la discussion de notre première question de recherche relative au processus macro→micro de stabilisation : comment la gestion adaptée des conflits au niveau des règles de collégialité peut restabiliser durablement une organisation à gouvernance partenariale.

Dans la partie suivante (Partie 5, p. 186), nous reprenons les citations collectées dans chaque cas en exploitant l'atlas des conflits afin d'enrichir le premier ensemble d'observations et d'apporter d'autres éléments d'analyse sur les mécanismes multi-niveaux. Cette seconde présentation permet d'accéder à une mesure de l'intensité conflictuelle par période, à un recensement des controverses au sein de chaque organisation, à identifier les bascules éventuelles d'opinion des acteurs par rapport à la gouvernance collégiale, l'efficacité opérationnelle ou encore la qualité de la collaboration.

Ce second ensemble de résultats sont principalement exploités dans la discussion de notre seconde question de recherche relative au processus micro→macro de stabilisation : comment exploiter des éléments d'analyse issus des conflits et des controverses en cours pour cibler l'action de restabilisation d'une organisation au niveau de ses règles collectives.



4.1 Cas Ecole

Le cas Ecole se rapporte à une école associative située à deux heures de route de Paris. Cette école est gérée par un ordre religieux. L'école a été fondée il y a 40 ans. Au moment de l'étude, l'école comptait 135 élèves de collège et 65 élèves de primaire. L'école accueille les élèves du lundi matin au vendredi après-midi et propose un internat. L'école jouit d'une très bonne réputation auprès des familles.

L'établissement compte 15 professeurs associés qui ne sont pas membres de l'ordre religieux. Ils travaillent à temps partiel pour enseigner et encadrer les élèves. 15 membres de l'ordre religieux, tous qualifiés pour enseigner, sont aussi impliqués dans l'école. Ils enseignent le jour et supervisent également l'internat le soir, du lundi au vendredi.

Le directeur de l'école a sollicité l'intervention du chercheur. L'école souffrait de plusieurs conflits longs et persistants impliquant le directeur et quelques employés. Ces conflits étaient liés au processus de décision entre les enseignants et entre les enseignants et le directeur.

Nous présentons le cas découpé en quatre périodes. Chaque période correspond soit à une phase d'observation (période 1 et période 4), soit à une phase d'intervention aux niveaux micro (période 2) puis macro (période 3).

4.1.1 Synthèse des interventions dans le cas Ecole

Nous proposons dans le tableau suivant (Cf. Tableau 19) un récapitulatif de la chronologie du cas Ecole en reportant les interventions sur les trois niveaux (micro, méso et macro) et en précisant si l'action a été prise en charge par un tiers ou par le chercheur. Un graphique complémentaire (Cf. Figure 25, p. 142) permet de recenser dans la chronologie le niveau de chaque intervention et d'explicitier les relations temporelles entre des modifications de règles collectives et des changements de style de gestion des conflits.

Tableau 19 : Cas Ecole - Détails des interventions par niveau et par période

Période	Date	Action micro	Action méso	Action macro
Période 1	Juin N		Enquête de culture	
	Août N	Définition de la fiche de poste et des attitudes de collégialité attendues de	Démission du directeur (* <i>Ecoute des suggestions de</i>	



Période	Date	Action micro	Action méso	Action macro
		la part de son remplaçant	<i>salariés pour le nouveau directeur</i>	
Période 2	Septembre N	Médiation entre le nouveau directeur et une responsable	Présentation des résultats de l'enquête du chercheur à tous les salariés	Etude d'orientation stratégique
	Octobre N	Médiation suite à un appel anonyme		Décision de composer un protocole de coordination
Période 3	Novembre N			Rédaction et signature du protocole de coordination
Période 4	Novembre N+1	(pas de nouveaux conflits identifiés)		

(*) Action non prise en charge par le chercheur

La représentation graphique des séquences d'intervention rappelle la préparation du changement de style de gestion des conflits en période 1, une médiation implémentant le changement de style en période 2, la formalisation des règles en période 3, puis une période d'observation de la stabilisation de l'organisation en période 4.

Cas Ecole	Action macro Action méso Action micro	Année N			N+1	N+2
		(pas d'observation)	◇	◇*	◇	(Pas de nouveaux conflits observés)

◇* : Action non prise en charge par le chercheur Période d'observation

◇→◇ : Période d'élaboration et de déploiement de la règle collective

Figure 25 : Cas Ecole - Synthétique des interventions sur les trois niveaux (micro, méso et macro)

4.1.2 Période 1 – Enquête de culture et recensement des conflits

Une enquête sur la culture organisationnelle de l'Ecole a été menée, avec le directeur, un responsable, deux professeurs de l'ordre religieux et deux professeurs associés. Deux membres de l'ordre religieux et deux professeurs associés ont été choisis par le directeur de l'école, avec les enseignants, pour rencontrer le chercheur. Chaque rencontre a duré 1 heure et 15 minutes. La culture dominante se caractérisait par une organisation très précise des tâches et des procédures, mais aussi par une aversion pour la discussion des décisions de gestion. Le

tableau suivant (Cf. Tableau 20) synthétise ci-après les traits culturels choisis par 75% à 85% des personnes interrogées parmi les traits de l'OCP (*Organization Culture Profile*) (Chatman and O'Reilly III, 2016).

Tableau 20 : Cas Ecole – Résultats de l'enquête de culture organisationnelle

Les traits culturels qui décrivent bien l'Ecole (Les traits les plus cités sont triés par ordre décroissant de citations)	Traits culturels qui décrivent ce que l'Ecole n'est pas (Les traits les plus cités sont triés par ordre décroissant de citations)
<ul style="list-style-type: none"> • Enthousiasme pour le travail • Avoir une philosophie claire • Apporter du support • Développer des amitiés au travail • Être orienté vers les gens • Adaptabilité • Être socialement responsable • Être très organisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunités de développement professionnel (Inverse) • Être agressif (Inverse) • Reconnaissance pour de bonnes performances (Inverse) • Affronter les conflits directement (Inverse) • Ne pas être contraint par de nombreuses règles (Inverse) • Sécurité de l'emploi (Inverse) • Être orienté vers les résultats (Inverse) • Etre informel (inverse)

L'analyse des traits culturels recueillis auprès des membres de l'Ecole révèle :

- Une forte homogénéité dans les traits sélectionnés : 17 cartes identiques sur un ensemble de 54 cartes à choisir ont été sélectionnées en moyenne par 12 personnes sur 15 personnes interrogées.
- Une culture favorisant le traitement des conflits par démarche indirecte (trait choisi : « (Inverse) *Aborder les conflits directement* ») avec par exemple la citation suivante : « *Chaque problème entre deux personnes devient un cas où chacun fait son commentaire et prend partie.* » L'auteur de la citation, le DG n°1 précisait : « *sans que la personne intéressée n'en soit elle-même informée.* ».
- Une adhésion forte aux missions et valeurs de l'Ecole mais avec des évaluations très différentes sur la collégialité effective de la gouvernance (Trait choisi : « *Etre socialement responsable* ») : certains membres estiment que la gouvernance est collégiale alors que d'autres membres se plaignent de décisions prises sans concertation.



Les sources de conflit associées à la culture organisationnelle ont été confirmées par les entretiens de décryptage de la culture. Nous présentons, ci-dessous, des extraits des entretiens associés à deux traits culturels : "*Être très organisé*" et "*Confronter les conflits directement*" (*inverse*). En outre, nous avons noté des exemples de conflits, donnés par les employés, et les données de triangulation qui ont confirmé les informations recueillies.

4.1.2.1 Analyse du trait culturel « *Etre très organisé* »

Les employés ont associé "*être très organisé*" à plusieurs définitions et exemples de conflits :

"Tout le monde sait ce qu'il faut faire. Un grand tableau sur une affiche liste les services par semaine et par enseignant". "La culture a change : le travail est plus cadré". "Plusieurs personnes dissent : Je ne prends aucune responsabilité sans demander d'abord".

Nous avons ensuite recueilli des exemples de conflits récents que les employés ont associés à ce trait culturel :

La décision de participer à un voyage de classe a été prise par le directeur de l'école, sans discussion préalable avec le responsable d'établissement primaire. Cette décision a déplu aux professeurs de l'école primaire. "Nous ne sommes pas une entreprise. Nous sommes une communauté d'ordre religieux, donc les décisions doivent être prises ensemble. Le problème est que l'atmosphère collégiale n'est pas là".

Enfin, pour ce trait culturel, choisi par les employés, d'autres sources de preuves ont été utilisées à des fins de triangulation : les conflits ont été confirmés lors d'un entretien de médiation ultérieur avec le directeur et les chercheurs ont reçu un exemplaire d'un guide de 40 pages qui précise exactement qui fait quoi, au sein de l'école.

4.1.2.2 Analyse du trait culturel « *Confronter les conflits directement*"

(inverse) »

Le trait culturel "*Confronter les conflits directement*" (*inverse*) a, quant à lui, été illustré par les exemples suivants :

" Chaque problème entre deux personnes devient un cas où chacun fait son commentaire et prend partie". " Les tableaux sont bien faits mais reflètent parfois une communication par affichage". " J'ai préconisé un conseil de direction sur les questions matériel, de périmètres d'organisation, les recrutements, les rôles mais le Directeur hésite ". " Nous n'allons pas mettre sur la place publique nos différends face aux profs associés. Je ne sais même pas si nous aurions pu réagir si les textes avaient été communiqués avant."



Les employés ont énuméré les conflits standards associés à ce trait culturel. Les conflits typiques concernaient l'atmosphère collégiale :

"Certaines décisions sont prises sans aucune atmosphère collégiale : J'avais rencontré une mère qui avait accepté un emploi à temps partiel à l'école. On lui a néanmoins proposé un autre rôle au collège sans m'en parler".

4.1.2.3 Analyse de plusieurs conflits

Suite à l'analyse de la culture et des conflits en cours, le conseil d'administration (CA) de l'école a demandé au directeur de mettre en place un processus de décision collégial. Cette demande avait déjà été faite par le conseil d'administration, avant l'enquête sur la culture. Un mois plus tard, le directeur a démissionné de son poste et indiquait au CA que les conflits en cours au sein de l'école avaient des répercussions sur sa santé.

Conformément à la règle de gouvernance partagée, le conseil d'administration a consulté tous les membres pour identifier un successeur à l'ancien directeur. Le CA montre la voie à une procédure de consultation élargie, respectueuse de l'opinion de tous. Toutefois, le CA ne reconnaît pas aux membres de l'Ecole de décider par eux-mêmes qui sera leur directeur.

Il nous revient à nous, vos référents, de rechercher la personne qui le remplacera et de la proposer à l'autorité qui la nommera et lui donnera sa mission. Pour cela nous souhaitons recueillir votre avis quant au nom d'un chef d'établissement et vos propositions pour le fonctionnement de l'école. Vos réponses que nous souhaitons très libres, issues de votre expérience du terrain et fondées sur votre connaissance du projet des Ecoles éclaireront notre recherche

Quels changements dans la charge de direction et de gouvernance et quelles répartitions des tâches estimeriez-vous souhaitables d'opérer ?

Qui proposeriez-vous comme chef d'établissement du collège au sein de votre équipe (membres de la communauté et professeurs associés) ou venant de l'extérieur ? (→ Il est possible de proposer plusieurs noms, si vous hésitez)

Le chercheur est également consulté pour décrire le profil de la personne recherchée.

Le Directeur ou la Directrice doit cependant incarner un changement souhaitable dans le traitement des conflits au sein de l'Etablissement (« aborder les conflits directement ») afin d'orienter les discussions divergentes vers des controverses salutaires plutôt que des querelles mortifères



Un autre membre de l'association a été identifié et a été nommé au poste de directeur par le conseil d'administration le mois suivant, sur la base des avis et suggestions des employés. Le nouveau directeur était un professeur de l'école et un membre de l'ordre religieux.

Le CA a ensuite modifié une règle en place dans l'école pour engager le nouveau directeur à consulter ses collègues avant de prendre une décision. Peu après sa nomination, le Conseil a ainsi envoyé au nouveau directeur sa lettre de mission. Cette lettre n'indiquait pas précisément que le nouveau directeur devait coordonner l'ensemble de l'école comme le faisait son prédécesseur. Le nouveau directeur a été surpris que le rôle de coordination globale de l'école ne soit pas mentionné dans sa lettre de mission. Le CA a répondu que le nouveau directeur devait, avant tout, créer des liens avec toute son équipe.

4.1.2.4 Restitution de l'enquête de culture à l'ensemble des salariés

Deux réunions organisées par le chercheur ont rassemblé 13 employés, puis 6 employés, à deux jours d'intervalle. La synthèse de l'enquête sur la culture et des extraits de certains entretiens y ont été présentés. Nous avons indiqué que le trait culturel "*Confronter les conflits directement*" (*inverse*) devrait être modifié au sein de l'organisation. Nous avons également rapporté publiquement que les employés regrettaient le manque de prise de décision collégiale et la difficulté d'exprimer directement des désaccords personnels.

Au cours de la même réunion, un membre de l'ordre religieux a exprimé sa crainte de l'évolution de la culture et de la gestion directe des conflits, craignant "*une situation de grand déballage*". Le chercheur a invité les employés à exprimer leur opinion sur ce point particulier mais les participants n'ont exprimé en séance que des réactions neutres.

Le surlendemain de la présentation aux équipes, le chercheur a reçu un appel téléphonique anonyme d'un membre de l'association pour lui révéler un ensemble de conflits en cours et se plaindre que la collégialité des décisions n'était toujours pas assurée avec le nouveau directeur général. Cet appel confirmait le style de gestion des conflits en place dans cette organisation à gouvernance partenariale : les tensions n'étaient pas exprimées directement mais partagées, seul à seul sans impliquer l'autre membre de l'association en conflit.

Le vendredi, j'ai dit, « ce que je vois là, c'est l'image d'une école dirigée par [le DG n°1] » et on risque gros à dire une chose pareille, donc la parole n'est pas libérée.



Néanmoins, la sélection des personnes interrogées dans l'Ecole avait été établie par le Directeur Général en accord avec l'ensemble des professeurs présents. Nous n'avons donc pas remise en cause notre méthodologie de collecte initiale et avons pris en note l'ensemble de son témoignage qui a été intégré à l'analyse initiale de *culture deciphering*.

Cet appel téléphonique donnait à l'intervenant des informations supplémentaires sur les conflits en cours et invitait le chercheur à supposer que la culture organisationnelle perdurerait avec le nouveau directeur général si aucun changement symbolique (Johnson, 1990) n'était engagé. Un acte symbolique est un acte qui change le système de croyance en place au sein d'un groupe d'individu, qui remet en cause une relation de cause à effet auparavant perçue comme étant obligatoirement attendu par les membres.

Je représente plusieurs personnes qui expriment le souhait que les modalités de prise de décision changent. Nous sommes plusieurs à avoir souhaité que la direction reste dans la communauté et à avoir dit au CA : « On fait confiance [au DG n°2] mais il ne s'agit pas de reproduire ce qui était avant. »

Les deux périodes ultérieures que nous décrivons ci-après correspondent aux deux actions symboliques respectivement au niveau micro (Période 2) et au niveau macro (Période 3) que nous avons eu l'opportunité de mettre en place et d'observer.

4.1.3 Période 2 – Intervention au niveau micro

La confirmation que le style de gestion des conflits n'avait pas évolué arriva rapidement après l'appel anonyme d'un membre. Une responsable d'une partie de l'école associative envoya un email aux membres du CA pour se plaindre du fait que le nouveau Directeur Général avait pris une décision sans collégialité. Le président du CA reconnut un comportement de gestion des conflits justement identifié lors de l'analyse précédente et fit suivre l'email de la responsable directement au nouveau directeur, copiant volontairement l'autre membre en conflit également dans sa correspondance. Le CA intimait l'ordre aux deux membres de l'association de régler leur différend directement l'un avec l'autre. Le CA engageait également le chercheur à intervenir pour effectuer une médiation entre les deux membres en conflit. La réaction du CA était cohérente avec un témoignage recueilli après la présentation à toute l'équipe.

Je représente plusieurs personnes qui expriment le souhait que les modalités de prise de décision changent. Nous sommes plusieurs à avoir souhaité que la direction reste dans



la communauté et à avoir dit à la tutelle : « On fait confiance [au DG n°2] mais il ne s'agit pas de reproduire ce qui était avant

L'objectif était de faire évoluer le style de gestion de conflits d'accommodement au style de recherche de compromis par confrontation directe. Nous avons donc choisi d'effectuer une médiation était très directe : nous avons composé un document d'une page séparée en deux colonnes. Chaque colonne reprenait les arguments de chaque partie en conflit et ce que chaque partie pensait de l'autre. Nous avons fait une copie de ce document et remis un exemplaire en réunion à chacun. Nous voulions d'une part donner un exemple de gestion directe d'un différend et apprendre aux membres en conflit à se parler directement en cas de désaccord ou de débat ultérieur. C'était la première fois que des parties en conflit découvraient par écrit et frontalement les arguments et opinions d'un-e collègue. Chacun était au début très gêné par la rudesse de cet exercice mais les membres de la gouvernance, avec l'aide du chercheur médiateur, sont parvenu à exprimer à tour de rôle les faits, leurs conséquences, leurs sentiments et leur demande vis-à-vis de l'autre partie prenante du conflit. Les décisions ont été ensuite consignées par écrit et transmises à chaque partie prenante et au Conseil d'Administration pour information.

Le chercheur a choisi de mettre en place une confrontation directe d'arguments entre les deux membres de la dyade en conflit pour tenter de désancrer le trait culturel d'évitement des conflits. Cette confrontation directe a permis à chacun d'exprimer ses attentes en matière de collaboration et la demande de leadership du nouveau directeur.

4.1.4 Période 3 – Intervention au niveau macro

Trois semaines après la médiation, les deux protagonistes ont pris ensemble contact avec le Conseil d'Administration et le chercheur pour demander l'élaboration d'un ensemble de règles de gestion collégiale de l'école. Le Conseil d'Administration n'était pas préparé à cette demande. Le chercheur a été mandaté par le Conseil d'Administration pour composer ces règles.

Après avoir demandé s'il existait un protocole de coordination dans la région, la secrétaire m'a renvoyé ce document établi par la X et donc valable dans tous les établissements. Nous en avons parlé avec la responsable et souhaitons avancer sur cette question pour l'instant en suspens.



Les parties prenantes ont nommé cet ensemble de règles « protocole de coordination ». Ce protocole avait pour objectif de consigner très précisément les droits que chaque membre de la gouvernance partenariale a sur la marche des affaires et le processus de décision dans l'organisation. Le nouveau directeur général percevait que ces règles l'aideraient à légitimer son nouveau rôle ; son adjoint avec qui il avait eu un conflit avait quant à lui intérêt à mettre en place des règles pour prendre en compte son point de vue dans les prochaines décisions.

Ce protocole de coordination a pour but de préciser les responsabilités de chacun ainsi que les domaines nécessaires de concertation. Les partenaires doivent être animés par l'esprit de service des enfants et rechercher constamment les modalités d'une collaboration marquée par l'efficacité et la simplicité de sa mise en œuvre.

En cas de désaccord entre les chefs d'établissement, la décision revient au chef d'établissement coordonnateur ; on portera alors précisément le point de vue de chacun sur le compte rendu.

Le protocole, long de cinq pages, précisait les droits que chaque membre de la gouvernance avait sur le déroulement d'une réunion de direction, le droit de parler de nouveau d'une décision prise précédemment, le droit de pouvoir prendre une décision en l'absence d'un membre de la gouvernance.

La coordination est attribuée à [DG n°2] qui a la responsabilité de la gestion complète des entités. Par contre le coordonnateur n'a aucune responsabilité ni pouvoir sur les domaines pédagogiques, administratifs et pastoraux non transférables de son collègue.

Les Chefs d'Établissement fixent eux-mêmes la fréquence de leurs réunions. Elles doivent être régulières et au minimum bimensuelles sauf pendant les congés scolaires.

Le directeur avait exprimé sa crainte que le protocole ralentisse les prises de décisions :

Nous manquons déjà tous de temps de concertation. Je souhaite éviter de créer un organe qui ralentirait la prise de décision au sein de l'école parce qu'une décision serait reportée au prochain Comité de Direction.

Le protocole reflétait cette préoccupation :

En cas d'urgence, le chef d'établissement coordonnateur peut être conduit à prendre des décisions sans avoir pu consulter son ou sa collègue ; dans ce cas, il l'informerait le plus tôt possible et cela sera nécessairement évoqué lors de la réunion suivante.

Suite à la production du protocole de coordination, le CA a fait parvenir sa lettre de mission au directeur. La lettre confirmait son rôle de coordinateur de tous les établissements et



précisait le style de gestion des conflits désormais attendu de sa part et qui évoluait vers la recherche de compromis :

Dans votre mission de chef d'établissement du Collège, vous aurez à cœur de travailler en collaboration étroite avec le chef d'établissement du Primaire. Vous assurerez la coordination de l'ensemble scolaire selon les modalités prévues dans le protocole qui a été mis en place.

Ensemble, avec la communauté éducative, vous aurez à cœur de porter un témoignage d'unité, dans la complémentarité. Votre rôle sera d'aider chacun, membres de la communauté et personnes associées, à remplir sa mission, clairement définie.

Vous devrez pour cela avoir le souci d'une écoute et d'un dialogue avec eux, tout en veillant à leur formation permanente. Vous favoriserez les temps de concertation avec tous les membres de la communauté éducative.

Le directeur confirmait l'acceptation et son désir d'appliquer ce nouveau style de gestion des conflits :

Je souhaite que moi tout comme [la responsable des primaires] puissions nous dire directement les problèmes rencontrés ou les frustrations vécues.

4.1.5 Process tracing du cas Ecole

Pour synthétiser cet ensemble de faits et souligner l'évolution des styles et des règles de collégialité en place, le tableau suivant (Cf. Tableau 21) présente la chronologie de la résolution d'un conflit et le traçage de l'évolution du style de conflit. Les changements significatifs du style de conflit et des principes de conception d'Ostrom (cf. Tableau 1, p. 25) sont indiqués à chaque étape clé du conflit. L'analyse met en évidence l'évolution conjointe des principes de conception d'Ostrom au sein de l'école et le style de gestion des conflits de Rahim par le conseil d'administration, le directeur de l'école primaire et le directeur de l'établissement.

Le cas montre aussi que le déploiement des principes de conception d'Ostrom se fait après des actions de médiation individuelles qui montre aux parties prenantes que la résolution des conflits par confrontation directe est une voie non seulement possible, mais aussi stabilisatrice pour l'organisation. Les principes de confrontation directe et de collégialité dans les prises de décision sont tout d'abord imposés par le CA avant d'être évaluées et finalement appréciées par le directeur et le responsable avec lequel il est en conflit. L'annexe 10 (p. 334) présente



une analyse en détail l'occurrence des principes de conception d'Ostrom dans le protocole de coordination et le style de gestion des conflits induit par les règles.

Tableau 21 : Cas Ecole – Chronologie d'évolution des règles collectives et des styles de résolution des conflits

Séquence d'évolution des conflits observés	Styles de gestion des conflits	Corrélation avec les principes de conception des règles collectives		
		CA	Salariés	Directeur
Le conseil d'administration a décidé d'une première action symbolique : il n'a pas nommé le nouveau directeur comme coordinateur pour l'ensemble de l'école. Il a été demandé au nouveau directeur de consulter les autres directeurs d'école (" <i>Être orienté vers l'équipe</i> ") et de mettre en place un organe collégial de décision (" <i>Confronter les conflits directement</i> ").	Le CA pousse à l'émergence d'un style <i>d'intégration</i>	Souhaite implémenter le principe de conception #3 Force le nouveau directeur à appliquer ce principe.	Demandent plus de collégialité (principe #3 <i>L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés</i>)	Résiste à la mise en place du principe #3
Entre-temps, le directeur de l'école primaire a envoyé un courriel au conseil d'administration pour demander une atmosphère plus collégiale. Elle n'a pas informé le directeur de son courriel, ce qui était cohérent avec l'ancienne culture. Le conseil d'administration a répondu par courrier électronique. Le Président du CA a demandé qu'elle s'adresse directement au nouveau directeur et lui a envoyé une copie de sa réponse par courrier électronique.	Directeur d'école primaire : style <i>d'évitement</i> Le conseil d'administration pousse au style <i>d'intégration</i>	Souhaite implémenter le principe de confrontation directe (principe de conception #4 Force le salarié et le directeur à se confronter directement.	Ne souhaite pas l'application du principe #4 <i>L'existence de modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource, rendant compte à ces mêmes individus.</i>	Risque sur la position de leadership
La directrice de l'école primaire s'est sentie contrariée par le fait que son courriel ait été envoyé au nouveau directeur et qu'il lui ait été demandé d'aller travailler directement avec lui. Le nouveau directeur a considéré que la situation risquait de lui faire perdre sa	La dyade suit un style de <i>compromis</i>	Force le salarié et le directeur à confronter leurs arguments et à travailler en équipe en actionnant le	Principe #3 demandé est renforcé. Le principe #6 <i>Mécanisme de résolution de conflit. Des structures locales de</i>	Le principe #3 est forcé par le CA. La position de leader est sécurisée suite à la réunion avec le salarié.



Séquence d'évolution des conflits observés	Styles de gestion des conflits	Corrélation avec les principes de conception des règles collectives		
		CA	Salariés	Directeur
légitimité. Le président du CA a demandé au chercheur d'intervenir pour une médiation (niveau micro).		chercheur. Implémente le principe #6	<i>résolution de conflits rapides et à bas coût sont mises en place</i> est forcé par le CA.	La médiation désancre la peur de la confrontation directe (Principe #6 est accepté)
Deux semaines après l'échange de courriels, une réunion avec le chercheur-praticien a permis d'établir de nouvelles règles (niveau macro). Les règles précisent : (i) le nouveau directeur a le dernier mot ; (ii) Les décisions sont désormais prises lors d'une réunion hebdomadaire commune, avant le temps scolaire ; (iii) une réunion de décision avec tous les responsables d'établissement a lieu une semaine sur deux.	Le protocole décrit un style de gestion des conflits par <i>l'intégration</i> .	Le CA communique des exemples de protocole et dépêche sur place un de ses membres pour aider à sa rédaction. La lettre de mission du directeur rappelle le protocole	Les deux parties élaborent un protocole avec le chercheur qui implémente les principes #1, #2, #3, #4, #6, #7 et #8. Le principe #5 relatif aux sanctions progressives n'est pas abordé.	

4.1.6 Période 4 – Observation à six mois des nouveaux conflits

Les clauses de règlement des conflits ont été étendues à l'ensemble de l'école. Les conflits indirects tels que ceux recueillis lors de l'enquête culturelle initiale ont disparu et un contact avec le directeur de l'école six mois plus tard puis avec un employé de l'école un an plus tard ont confirmé la situation de résolution du conflit. Grâce à l'application de cette culture très organisée, les membres du personnel ont désormais affronté leurs conflits directement et de manière organisée.



4.2 Cas ONG

La deuxième intervention a été conduite au sein de la filiale française d'une ONG internationale qui travaille sur les crises humanitaires et les projets de développement dans les pays en développement. L'association compte 35 employés et est basée dans la région parisienne.

Le conseil d'administration de l'association a demandé au chercheur de définir plus précisément les pratiques en matière de ressources humaines au sein de NPT2 et d'apporter un soutien à la direction générale en ce qui concerne les conflits. L'organisation souffre d'un grand nombre de conflits internes qui sont longuement discutés par e-mail et qui impliquent souvent de nombreuses personnes.

Le cas ONG a été suivi sur une période de cinq ans. Le protocole initial de résolution des conflits par un changement culturel a été contesté par les employés et a échoué. De nouveaux conflits sont apparus par la suite. L'équipe de recherche a alors conçu un projet de changement culturel révisé qui a finalement été accepté. L'obligation faite aux managers de première ligne de participer au comité des salaires était un élément symbolique important de cette seconde initiative de changement. Le niveau de conflictualité a ensuite baissé et s'est maintenu sur les trois ans suivants.

4.2.1 Synthèse des interventions dans le cas ONG

Les interventions ont été soit prises en charge par le chercheur, soit prise en charge par des médiateurs externes mandatés par l'organisation. Nous détaillons dans ce paragraphe les interventions sur les trois niveaux (micro, méso et macro) et si l'action a été prise en charge par un tiers (marqué en italique avec un astérisque) ou par le chercheur. Le Tableau 22 ci-après récapitule par période et par mois les actions entreprises en gestion des conflits au niveau micro, méso et macro. La Figure 26 récapitule les actions engagées sur le cas ONG.

L'ordre des interventions dans le cas ONG diffère du cas Ecole précédemment présenté. Dans le cas ONG, l'action commence par une évolution des règles collectives, se poursuit par le développement de nouveaux conflits, une séquence ensuite d'évolution des règles collectives et la stabilisation enfin de l'organisation sur une période longue ultérieure.



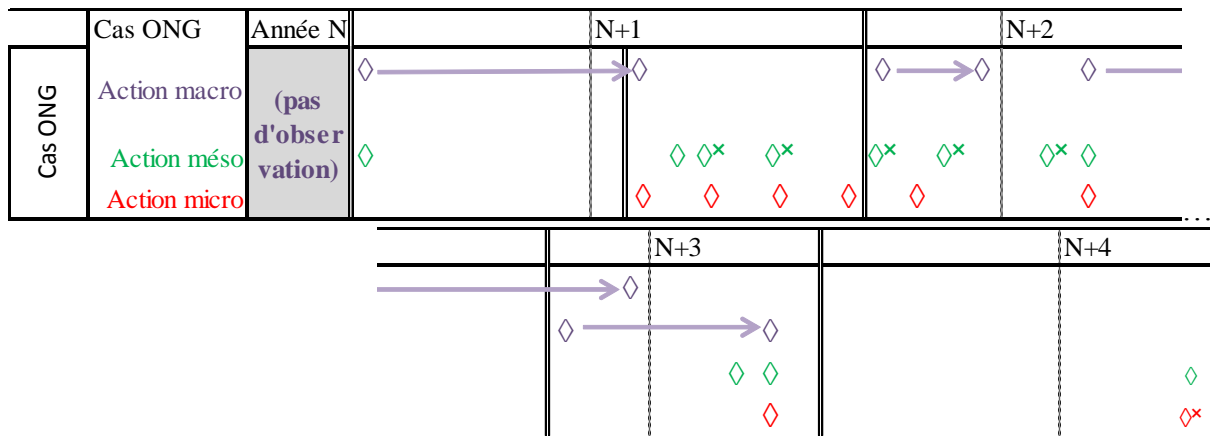
Tableau 22 : Détail des interventions dans l'ONG par niveau et par période

Période	Date	Action micro	Action méso	Action macro
Période 1	Juin N		Enquête de culture	Décision d'une nouvelle règle de classification
Période 2	Février N+1	Médiation disciplinaire		Mise en place de la nouvelle classification
	Mars N+1		Aménagement de la classification pour une équipe (* <i>Premier comité salaire des directeurs</i>)	
	Avril N+1	Médiation disciplinaire Médiation arrêt maladie		
	Juin N+1	Médiation disciplinaire	(* <i>Médiation collective sur la crédibilité de la direction</i>)	
	Août N+1	Médiation rupture conventionnelle		
Période 3	Septembre N+1		(* <i>Médiation collective sur l'organisation du WE collectif</i>)	Décision d'une évolution de la politique salariale et du comité salaire
	Octobre N+1	Médiation abandon de poste		
	Novembre N+1		(* <i>Médiation collective face à la responsable d'une équipe</i>)	
	Décembre N+1			Annnonce de la nouvelle politique salariale
	Février N+2		(* <i>Décision d'une nouvelle organisation de deux équipes</i>)	
	Mars N+2	Médiation disciplinaire	Deuxième comité salaire dans une forme collégiale.	Identification d'un besoin de fixer les jurisprudences
Période 4	Octobre N+2			Décision d'intégration des groupes territoriaux
	Décembre N+2			Nouveau guide des procédures RH
	Mars N+3		Intégration des groupes territoriaux	



Période	Date	Action micro	Action méso	Action macro
	Avril N+3	médiation sur la rémunération et les responsabilités	Troisième comité salaire intégrant les groupes territoriaux	Accord d'entreprise fixant les conditions de l'intégration des groupes territoriaux
Période 5	Mars N+4	(*) <i>Médiation individuelle</i>	Quatrième comité salaire	

(*) Action non prise en charge par le chercheur



◇^x : Action non prise en charge par le chercheur Période d'observation

◇→◇ : Période d'élaboration et de déploiement de la règle collective

Figure 26 : Cas ONG - Synoptique des interventions sur les trois niveaux (micro, méso et macro)

4.2.2 Période 1 – Enquête de culture et recensement des conflits

L'enquête sur la culture de l'ONG a été réalisée auprès d'un membre du conseil d'administration, les cinq directeurs et trois membres représentants du personnel. La culture dominante était caractérisée par : une formalisation très lâche des tâches et des procédures internes ; une remise en question fréquente des décisions de gestion ; et l'évitement par les managers de première ligne des questions de RH. Le tableau suivant (Cf. Tableau 23) synthétise ci-après les traits culturels choisis par les deux tiers des personnes interrogées parmi les traits de l'OCP (*Organization Culture Profile*) (Chatman and O'Reilly III, 2016).

Tableau 23 : Cas ONG – Résultats de l'enquête de culture organisationnelle

Les traits culturels qui décrivent bien l'ONG (Les traits les plus cités sont triés par ordre décroissant de citations)	Traits culturels qui décrivent ce que l'ONG n'est pas (Les traits les plus cités sont triés par ordre décroissant de citations)
<ul style="list-style-type: none"> • Enthousiasme pour le travail • Travailler de longues heures 	<ul style="list-style-type: none"> • Être très organisé (Inverse) • Une rémunération élevée pour de bonnes



Les traits culturels qui décrivent bien l'ONG (Les traits les plus cités sont triés par ordre décroissant de citations)	Traits culturels qui décrivent ce que l'ONG n'est pas (Les traits les plus cités sont triés par ordre décroissant de citations)
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir des attentes élevées en matière de performance • Avoir une bonne réputation • Être socialement responsable • Être différent des autres • Développer des amitiés au travail • Etre informel 	<ul style="list-style-type: none"> performances (Inverse) • Rapide pour prendre des décisions (Inverse) • Possibilités de développement professionnel (Inverse) • Reconnaissance pour de bonnes performances (Inverse) • Être agressif (Inverse) • Ne pas être contraint par plusieurs règles (Inverse) • Équité (Inverse)

L'analyse des traits culturels recueillis auprès des membres de l'ONG révèle :

- Les traits qui ont été le plus sélectionnés l'ont été par les deux tiers des personnes interrogées. Il s'agit de 15 traits culturels choisis parmi un ensemble de 54 cartes
- Les traits culturels choisis n'abordent pas la question du traitement des conflits.
- Une adhésion forte aux missions et valeurs de l'ONG.
- Une très forte implication au travail et une attention élevée sur l'atteinte des résultats d'influence de l'ONG.
- Une organisation qui n'a pas de processus formels de prise de décision et qui prend lentement ses décisions.
- Une organisation qui apporte pour certains des opportunités de croissance professionnelles et pour d'autres, au contraire, qui est caractérisée par une absence d'opportunités professionnelles.
- Une organisation qui n'apporte pas d'avantage matériel à ses salariés.

Les sources de conflit associées à la culture organisationnelle ont été confirmées par les entretiens. Nous présentons, ci-dessous, des extraits des entretiens associés à quatre traits culturels : "*Être très organisé (inverse)*", "*Etre informel*", "*Équité (inverse)*" et "*Etre rapide pour prendre des décisions (inverse)*". En outre, nous avons noté des exemples de conflits



exprimés par les employés, triangulés par d'autres sources de données qui ont confirmé les informations recueillies.

4.2.2.1 Analyse du trait culturel "*Être très organisé (inverse)*"

Les employés ont associé "*Etre très organisé (inverse)*" à plusieurs exemples de conflits :

J'ai accueilli un nouvel employé hier et je ne savais pas que Mme X l'avait vu aussi. Nous ne sommes pas très organisés, ce qui entraîne une perte de temps et le stress qui en découle. L'organisation est instable.

Il existe des tensions structurelles qui se transforment en tensions personnelles.

Nous avons ensuite recueilli des exemples de conflits récents que les employés ont associés à ce trait culturel :

Plusieurs employés se sont plaints d'une charge de travail très lourde et de frictions entre les services, en raison de projets menés en parallèle. Les responsables de première ligne se sont plaints que les employés voulaient en fait suivre tous ces projets et ont demandé au directeur général d'établir des priorités.

Nous avons triangulé avec deux autres sources confirmant cet ensemble de conflits : les procès-verbaux des réunions avec les délégués du personnel et les échanges de courriels pour décider des primes supplémentaires pour compenser les heures supplémentaires.

4.2.2.2 Analyse du trait culturel "*Etre informel*"

Le trait culturel "*Etre informel*" a été illustré par les exemples suivants :

"Nous sommes capables de saisir les opportunités. Nous ne sommes pas très nombreux. Si nous devons nous réorganiser parce qu'il se passe quelque chose d'incroyable, nous le ferons. Mais il sera difficile de donner la priorité à d'autres tâches". "Nous travaillons ensemble en permanence ; il suffit de traverser le couloir à pied." "Nous sommes tous connectés sur Skype."

Les employés ont associé le trait culturel "*Etre informel*" avec le fait qu'un grand nombre d'employés étaient fréquemment associés aux conflits en cours. Une forme de conflit typique est décrite ci-après :

Suite à un désaccord entre les employés sur la présence d'alcool pendant le week-end annuel des employés, l'ensemble du personnel de l'ONG a reçu des copies des e-mails échangés. Un directeur a demandé à l'une des participantes d'arrêter d'envoyer de tels



e-mails mais elle n'a pas obéi et a poursuivi la discussion et a copié à nouveau toute l'organisation.

4.2.2.3 Analyse du trait culturel "Équité (inverse)"

Les employés avaient exprimé de nombreux cas litigieux liés au trait culturel "Équité (inverse)" : certains employés pensaient qu'une meilleure augmentation de salaire avait été accordée à un salarié en raison de sa relation avec un directeur ; un employé a obtenu l'approbation de la direction générale pour une fin de contrat négociée, tandis qu'un autre collègue a dû démissionner sans aucun avantage financier supplémentaire.

Il y a beaucoup de choses qui se font en dehors du canal normal de prise de décision, à la limite du copinage

Les employés ont ajouté quelques commentaires sur ce trait culturel :

*"Beaucoup de choses se passent en dehors du processus normal de prise de décision".
"Des négociations en coulisses ont eu lieu lorsqu'une règle n'était pas logique, par exemple une augmentation de responsabilité en milieu d'année qui ne s'est pas traduite par une rémunération avant l'année suivante".*

4.2.2.4 Analyse du trait culturel "Etre rapide pour prendre des décisions (inverse)"

Les employés ont fait de nombreux commentaires au sujet du trait : "Etre rapide pour prendre des décisions (inverse)".

"Beaucoup de décisions traînent et épuisent la structure. Et quand elles sont prises, elles ne sont parfois pas appliquées voire pas connues". " Nous avons besoin de clarifier nos rôles : jusqu'où ai-je la délégation de recruter, de fixer le salaire des nouvelles recrues, de modifier les contrats, d'effectuer un entretien de départ ou de fixer la fin d'un contrat à durée déterminée ?" "Dans les opérations quotidiennes, je vois des listes de choses à faire plutôt que des plans détaillés." "Parfois, nous n'arrivons à rien rapidement parce que nous maintenons le statu quo. Cela crée de la confusion."

"A ce jour, il persiste toujours un flou sur la répartition des rôles et responsabilités entre les services suite à la suppression du poste de x (un tableau des répartitions des tâches est toujours en discussion au niveau des directeurs)."

La résolution des conflits implique de nombreux participants et prend beaucoup de temps :

"Lorsqu'un désaccord survient au sujet du travail à domicile ou d'une demande de travail à temps partiel, tout le personnel est amené à participer. Le supérieur hiérarchique direct se désengage alors du débat et demande au directeur de prendre le relais, qui demande ensuite au directeur général de décider. Un protocole de résolution



des conflits entre un employé et son superviseur a même abouti à l'implication du président du conseil d'administration".

Le chercheur et le conseil d'administration de l'ONG ont constaté que la nature informelle de l'association conduit à des conflits qui interfèrent avec le développement de l'ONG. Le directeur a donc décidé de formaliser les règles et procédures liées à la gestion des ressources humaines, telles que la politique salariale et la politique d'évaluation des performances.

Les résultats de l'enquête sur la culture ont été présentés d'abord aux délégués du personnel, puis aux employés deux semaines plus tard. Les nouvelles politiques des RH ont également été présentées au cours de la même réunion. Il n'y a pas eu de réaction particulière de la part des syndicats ou des employés.

4.2.3 Période 2 – Intervention au niveau macro et conflits micro

La nouvelle politique salariale a été mise en place six mois après l'enquête sur la culture. La direction de l'ONG a accepté de formaliser une procédure de RH pour la fixation des salaires, mais les décisions relatives aux augmentations ont été prises par les directeur réunis un après-midi sans aucun débat ni consultation des membres de la direction de l'association.

Chaque employé a été informé par son manager de l'augmentation de salaire décidée par le comité de direction de l'ONG. Chaque employé avait la possibilité de faire appel de la décision s'il estimait ne pas avoir été correctement évalué. Une seule demande d'appel a été faite, mais l'employée a retiré sa demande après une réunion avec son responsable. Les managers se sont désolidarisés de ce processus.

Il est normal de ne pas être d'accord avec certaines décisions – mais il est important pour la Direction d'expliquer ladite décision et surtout de l'assumer. A chaque fois que des explications sont demandées les directeurs se retranchent derrière « c'est une décision du CODIR ». Or ils font partie du CODIR.

Les managers trouvent qu'ils n'ont pas été sollicités sur les évaluations de salaire ou alors très rapidement sans avoir la maîtrise de l'enveloppe budgétaire allouée et des critères.

Peu de temps après la communication des décisions d'augmentation de salaire, une majorité de salariés s'est opposée à la politique des RH mise en place par le directeur. Cette opposition a déclenché un débat sans précédent qui a semé la discorde et a provoqué des débordements lors des réunions suivantes entre les employés et l'équipe de direction.



"Frustration, impression d'une hiérarchisation encore plus forte. Le comité salaire décide encore seul." "Sentiment général d'un "cas par cas/à la tête du client" pour les décisions d'augmentation."

Deux mois après la communication des augmentations de salaire, tous les employés ont été réunis pour un séminaire de travail. Les membres du conseil d'administration de l'ONG étaient présents. Les employés ont collectivement exprimé leur forte insatisfaction à l'égard des décisions salariales. Les employés ont estimé que le processus d'augmentation des salaires, fondé sur une évaluation documentée de la pondération de chaque emploi, était conduit de manière injuste.

Lorsque l'on regarde le résultat de cette fameuse nouvelle grille salariale soi-disant plus équitable, on constate in fine qu'à même niveau de responsabilité donné, la prise en compte d'un diplôme, d'une expérience professionnelle probante dans ces fonctions reste douteuse, porte à controverses.

Le CA a alors fait appel à un médiateur pour écouter les griefs des employés.

Le même mois, les délégués du personnel ont réuni tous les employés, y compris les managers, dans un lieu extérieur à l'entreprise, sans les membres du comité de direction. Le but de cette réunion était de préparer un document commun recensant les réclamations des employés avant la médiation prévue. Les employés ont rédigé un manifeste, dans lequel ils ont rassemblé leurs motifs d'insatisfaction, en plusieurs chapitres, dont un chapitre sur la mise en œuvre d'une nouvelle politique salariale et un chapitre sur le rôle des nouveaux managers. Les réactions des employés ont souligné leur attachement aux anciens traits culturels de l'ONG : la demande qu'il n'y ait pas de différence entre les employés et les managers ("*Etre Informel*") ; la demande de prise de décision collective en matière de RH ("*Etre rapide pour prendre des décisions (inverse)*").

Souhaiter responsabiliser les responsables, rien de plus logique, mais il ne faut pas créer un fossé avec les autres. Lorsque des ateliers réservés aux directeurs et managers sont organisés pour « améliorer la « créativité », booster l'énergie, améliorer l'organisation », la moitié de l'association n'est pas conviée.

Un an après l'enquête sur la culture de l'ONG, et trois mois après l'échec de l'initiative de déploiement de nouvelles règles de fixation des salaires, les mêmes types de conflits étaient récurrents au sein de l'organisation. Le directeur a fait appel au chercheur pour analyser cinq nouveaux conflits interpersonnels sur une période de trois mois. Voici quelques exemples de conflits qui surgissaient : une demande de résiliation de contrat impliquant sept participants,



une décision unilatérale d'un employé de ne pas partir en mission à l'étranger, un courriel agressif à la direction concernant une décision salariale pour une nouvelle recrue. Ces conflits étaient des actes d'insubordination et s'écoulaient chacun sur une durée de deux mois en raison de la longueur du processus décisionnel et de son escalade jusqu'à la direction ou au conseil d'administration.

"Faux archi faux, [ce collègue] a colporté des messages complètement infondés" "Etant donné la situation d'origine déjà très particulière, situation qui prend encore une autre tournure avec le rendez-vous indigne du mercredi, je pense qu'il est peut-être préférable de mettre fin à ce contrat rapidement"

Le conseil d'administration a demandé au directeur de trouver des accords négociés avec les employés voire de verser une compensation financière. Les membres du comité de direction se sont opposés à cette décision, se sentant harcelés par ces attaques à répétition. Le président du conseil d'administration a démissionné pour plusieurs raisons, dont ce désalignement et ces conflits en cours au sein de l'ONG.

4.2.4 Période 3 – Intervention au niveau macro, nouvelle politique salariale collégiale

En parallèle de la gestion des conflits individuels, le chercheur a actualisé les règles et mis en place une gestion du changement des règles collectives (Cf. Annexe 10.2.2 ONG - Politique salariale en période 3 (protocole collégial), p. 340). Ce plan a été présenté au directeur et au nouveau président du CA, puis à tous les employés. Sur la base des recommandations de Cinite, Duxbury et Higgins. (2009) sur la gestion du changement organisationnel dans le secteur à but non lucratif (engagement des managers dans le changement, compétence des agents de changement, soutien du supérieur hiérarchique direct, communication riche sur le changement et impact positif du changement sur le travail), le processus salarial actualisé comprenait six éléments : (1) un algorithme clair sur la fixation des salaires et le processus de décision au sein du comité salaire ; (2) une formation à destination de tous les salariés sur l'évaluation des salaires et des tenue de poste ; (3) une formation plus approfondie aux managers sur la gestion de la motivation ; (4) la disponibilité de l'équipe des ressources humaines pour répondre à toute question sur le salaire et l'évaluation d'une personne ; (5) la tenue d'un comité des salaires incluant un délégué du personnel ; et, (6) les managers sont chargés d'informer directement les membres de leur équipe de la décision salariale dans les



deux semaines suivant le comité. Les salariés ont pu poser leurs questions et les réponses étaient publiques et consignées dans un fichier partagé :

Ce fichier de questions est à destination exclusive des salariés pour pouvoir répondre aux sollicitations des équipes bénévoles. Il reprend explicitement les questions reçues, regroupées par catégories, et leur amène des éléments de réponse

Des mises en cohérence entre salarié-e-s sont tout à fait possibles au cours de la revue d'effectif et le comité peut retravailler une décision précédente par rapport à un nouveau consensus qui a pu apparaître plus tard dans la réunion.

La mise en place du projet a pris cinq mois. Le premier comité salaire réunissait les directeurs, tous les managers dont un représentant du personnel. Les managers avaient tous été formés à la méthode des faits significatifs pour produire une évaluation d'une tenue de poste. Le chercheur était présent en réunion pour animer les débats, produire une décision collégiale d'augmentation de salaire. Le premier comité salaire a non seulement permis de positionner des salaires et décider collégialement d'augmentations mais aussi a permis d'établir cinq règles nouvelles de jurisprudence qui s'appliquaient en matière d'augmentation de salaire. Le comité a duré toute une après-midi et s'est poursuivie par une seconde après-midi avec les directeurs uniquement pour décider collégialement des salaires des managers.

La tenue de poste par le salarié, évaluée par son manager lors de l'entretien annuel et présentée en comité salaire, permet d'octroyer des augmentations supplémentaires sans pouvoir néanmoins dépasser le maximum de la bande. Chaque évaluation doit être étayée par des faits significatifs partagés par le manager avec le salarié et en comité salaire.

L'ONG ne fixe aucun quota sur les positionnements. Il appartient aux managers de positionner les salariés sur la base de faits significatifs débattus en comité salaire avec les autres managers

Le Comité Salaire est l'instance collective en charge de produire les décisions d'augmentations individuelles pour les salariés. Ce Comité Salaire est constitué du CODIR et des salariés qui encadrent hiérarchiquement au moins un salarié.

Trois mois après le comité salaire, les managers étaient *de facto* chargés des questions de RH pour les membres de leur équipe. Les employés s'adressaient directement à l'équipe de soutien RH si nécessaire et se conformaient aux recommandations des RH.

Une réunion avec tous les employés a conclu que le nouveau processus salarial était satisfaisant. Aucun nouveau conflit collectif n'a été identifié au cours de cette période. Nous



avons alors constaté de nouveaux conflits interpersonnels, mais avec une intensité qui n'atteignait plus les niveaux observés précédemment.

Plus largement, au sein de l'équipe, beaucoup de choses se sont « assainies » et se professionnalisent.

Le style de gestion des conflits a évolué, passant de *dominant* (côté employé) / *accommodement* (côté management) à la recherche de *compromis* par l'association des managers dans le processus salarial. Parallèlement, la culture organisationnelle a évolué vers une prise de décision plus rapide grâce aux règles et jurisprudences produites en comités, tout en assurant l'équité pour les employés.

4.2.5 Process tracing du cas ONG

Pour synthétiser cet ensemble de faits et souligner l'évolution des styles et des règles de collégialité en place, le tableau suivant (Cf. Tableau 24) présente la chronologie de la résolution d'un conflit et le traçage de l'évolution du style de conflit. Les changements significatifs du style de conflit et des principes de conception d'Ostrom (cf. Tableau 1, p. 25) sont indiqués à chaque étape clé du conflit. L'analyse met en évidence l'évolution conjointe des principes de conception d'Ostrom au sein de l'ONG et le style de gestion des conflits de Rahim par le conseil d'administration, les salariés et le comité de direction.

Le cas montre aussi que le déploiement d'un ensemble incomplet des principes de conception d'Ostrom (période 2) fait augmenter la conflictualité que les médiations individuelles ne diminuent pas. La stabilisation de l'organisation est observée après la mise en place du comité salaire incluant toutes les parties prenantes et associant les managers de première ligne. L'annexe 10.2 (Analyse de la politique salariale du cas ONG, p. 339) analyse en détail l'occurrence des principes de conception d'Ostrom dans le premier processus de fixation des salaires en période 2 et le processus aménagé en période 3.

Tableau 24 : Cas ONG – Chronologie d'évolution des règles collectives et des styles de résolution des conflits

Séquence d'évolution des conflits observés	Styles de gestion des conflits	Corrélation avec les principes de conception des règles collectives		
		CA	Salariés	Directeur
Dans les 6 mois qui ont suivi l'échec du changement, 5 conflits	Les employés ont recours au style <i>dominant</i> .	Souhaite donner raison aux salariés et	Se plaignent de l'absence du principe #3	Les directeurs cherchent à cadrer le



Séquence d'évolution des conflits observés	Styles de gestion des conflits	Corrélation avec les principes de conception des règles collectives		
		CA	Salariés	Directeur
dyadiques forts ont émergé. Les conflits étaient ancrés dans l'insubordination. Le conseil d'administration a demandé au directeur de négocier et de verser une compensation financière aux employés. Les directeurs se sont opposés à cette décision. Aucun changement de culture n'est observé à ce stade. Le président du conseil d'administration a démissionné.	Les membres du comité de direction emploient un style parfois <i>dominant</i> , parfois <i>accommodant</i> . Le CA et les managers emploient un style <i>d'évitement</i> .	engagent une procédure de médiation collective sans employer la procédure salariale définie.	<i>L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés</i> N'hésitent pas à entrer en conflit direct et à manifester leur insatisfaction sur la décision salariale (principe #6 <i>mécanisme de résolution de conflit</i>)	budget d'augmentation de salaire (principes #1 <i>Limites de la ressource elle-même</i> et #2 <i>Adaptation des règles de distribution aux conditions locales</i>)
Bilan de la période 2		Principes appliqués : #1 ; #2 ; #4 ; #6		
Pendant ce temps, le chercheur a mis en place un plan de gestion du changement culturel actualisé : les responsables de première ligne décident désormais des augmentations de salaire dans le cadre d'un comité salaires selon un processus équitable et présentent la décision au membre de leur équipe. Le leadership est partagé avec les managers de première ligne	Le processus de comité salaire force l'émergence d'un style <i>d'intégration</i> ou de <i>compromis</i>	Délégation des décisions d'augmentation dans le respect des budgets (principes #2 et #7 <i>reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation</i>)	Les salariés et les managers sont représentés en comité salaire (principe #3) Les décisions sont prises collégalement (principe #4 <i>modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource</i>) Le recours à la voie d'appel reste possible (principe #6)	Les directeurs délèguent aux managers le soin de fixer les augmentations (principes #7). Les cadrages budgétaires sont mis en place (principes #1 et #2)
Bilan de la période 3	<i>Compromis</i>	Principes appliqués : #1 ; #2 ; #3 ; #4 ; #6 ; #7		
Trois mois plus tard, une assemblée générale des employés a conclu que le nouveau processus de rémunération était satisfaisant. Aucun	Les dyades en conflit emploient un style de gestion des conflits de <i>compromis</i> .	Idem <i>supra</i>	Idem <i>supra</i>	Idem <i>supra</i>



Séquence d'évolution des conflits observés	Styles de gestion des conflits	Corrélation avec les principes de conception des règles collectives		
		CA	Salariés	Directeur
nouveau conflit n'a dû recourir à un médiateur au cours de cette période.				

4.2.6 Période 4 – Intervention au niveau méso, intégration d'une autre association

L'ONG a intégré des groupes territoriaux dans son organisation et le chercheur a été chargé de gérer l'intégration de nouveaux salariés, en particulier pour fixer chaque rémunération dans la grille mise en place en périodes 2 et 3.

Cette période d'intégration de salariés a associé les délégués du personnel et a été l'occasion de mettre en œuvre les règles de collégialité définies en période 3 auprès de nouveaux salariés. Plusieurs salariés des groupes territoriaux, insatisfaits de leur rémunération après leur intégration, ont employé les règles définies en période 3 pour faire appel des décisions.

Je viens de recevoir le positionnement pour mon grade et j'aimerais savoir sur quelle base cela a été fait.

Je souhaite avoir un entretien très rapidement avec toi au sujet de ma situation afin de partager et exposer mon point de vue sur ces difficultés majeures qui compromettent ma collaboration future au sein de la structure.

Cette procédure d'escalade et de résolution des conflits au niveau du comité de direction a bien fonctionné et les désaccords ont été résolus.

Le CODIR s'est réuni hier après-midi. X et Y seront à tel grade, comme leurs collègues Z et W dès le X avec le salaire assorti. C'est effectivement une bonne décision

X est satisfaite du relationnel avec son [nouveau] manager et apprécie le fait qu'il n'y ait pas de « cachoteries » ainsi que la rapidité des réponses. Depuis l'intégration les choses ont changé, c'est apprécié, même si la distance ne permet que peu de rapprochement avec le reste de l'équipe salariée

4.2.7 Période 5 – Observation à un an

Cette période correspond à une phase d'observation d'un an. Nous avons eu accès à l'intégralité des entretiens annuels et entretiens professionnels des salariés. Cette étude a



permis de recenser les conflits individuels relatés dans les entretiens et de qualifier, en fin de période d'observation, le style de gestion de conflit relevé dans ces documents.

Comme évoqué de manière transparente entre X, Y et moi-même, notre équipe Z a été confrontée à des problèmes de communication et de division/délégation du travail. Cela est en partie dû au flou dans lequel nous nous trouvons en termes de management et difficile complémentarité sur les dossiers" " Quelques tensions avec X. mais des solutions mises en place pour garder les relations plus sereines"

La conflictualité est restée à des niveaux acceptables mais des conflits existent cependant. Ils sont réglés par des échanges directs.

Bon, X a l'impression que l'équipe siège se stabilise.

J'ai vu les grandes lignes de l'enquête qui n'est pas terrible. En effet, Deux jours après l'avoir lancée, il y a eu un incident diplomatique interne et les DP sont revenus à la charge avec implication du CA, réunion de crise.... Du coup, X m'a recommandé une personne que je vais contacter prochainement.

L'enquête interne de motivation permet de positionner l'organisation en France par rapport à d'autres filiales de l'ONG internationale dans d'autres pays et ne fait pas apparaître de questions nouvelles sur un risque de déstabilisation.

La structure FR est nettement en dessous des structures du Groupe sur la question de crédibilité du management (le mgt sait ce qu'il doit faire et assure le leadership réel de l'ONG).

Le niveau d'adhésion au sens de l'ONG en FR est le même que dans les autres filiales du groupe. Le niveau d'implication dans le travail en FR est le même que dans les autres filiales du groupe. Le niveau de loyauté et de fierté pour l'ONG en FR est un peu meilleur que dans les autres filiales du groupe. Le niveau de sentiment d'appartenance à un groupe international en FR est nettement supérieur que dans les autres filiales du groupe.



4.3 Cas Think Tank

La troisième intervention a été conduite au sein d'un Think Tank qui travaille sur les politiques internationales de développement durable. L'association compte 40 employés et est basée dans la région parisienne.

L'organisation était composée de la juxtaposition de très petites équipes ayant chacune un ou deux projets de recherche autonomes. Les règles RH et les règles de gestion étaient claires mais la direction recherchait comment faire émerger un sentiment d'appartenance à une structure commune au service d'un projet commun.

Le chercheur a été sollicité pour résoudre plusieurs conflits de moyenne intensité entre individus qui perduraient depuis plusieurs années. Le niveau de conflictualité était modéré et les interactions orales ou par courrier électroniques entre les salariés étaient courtoises, employant des phrases élaborées et des techniques de communication non violentes. Le risque de fragmentation du projet collectif est cependant apparu lors de la séance d'arbitrage collectif des budgets et des ressources. Lors de la réunion de l'ensemble des salariés, les managers ont refusé de se positionner sur une priorisation des actions de l'association, argumentant qu'ils n'avaient pas les compétences nécessaires pour arbitrer des projets qu'ils ne connaissaient pas. Ce désengagement confirmait l'emploi d'un style de gestion de conflit par évitement, déjà repéré lors de l'enquête initiale de culture.

Le cas Think Tank a été suivi sur une période trois ans. Les actions symboliques et les formalisations de règles collectives engagées sur ces trois années visaient à stimuler les confrontations directes des salariés sur les projets collectifs et à former les managers à gérer des confrontations directes. La direction a conçu un protocole de décision collective des budgets des projets. Le chercheur, quant à lui, a mis en place un dispositif de gestion des carrières et de comité carrière, instance de décision collégiale des évolutions professionnelles. Plusieurs conflits entre salariés et managers sont apparus en fin d'observation mais qui n'étaient pas de nature à déstabiliser l'organisation. Les employés en conflit ont employé un style *dominant* ou de *compromis* mais les managers opérationnels ont conservé un style de gestion des conflits par *évitement-accommodement* comme au début de la période d'observation. Les directeurs ont évolué vers un style de *compromis* en fin d'observation. La multiplicité des styles observés lors de conflits a été confirmée par une analyse des entretiens



annuels et professionnels : en fonction des rôles dans l'organisation (salarié, manager ou directeur), les controverses sont abordées avec des styles différents par les acteurs.

4.3.1 Recherche-action dans le Think Tank

Les interventions ont été soit prises en charge par le chercheur, soit prise en charge par des médiateurs externes mandatés par l'organisation. Nous détaillons dans ce paragraphe les interventions sur les trois niveaux (micro, méso et macro) et si l'action a été prise en charge par un tiers (marqué dans le tableau en italique avec un astérisque) ou par le chercheur. Le Tableau 25 ci-après récapitule par période et par mois les actions entreprises en gestion des conflits au niveau micro, méso et macro. La Figure 26 récapitule les actions engagées sur le cas Think Tank.

Ce qui est notable est que l'ordre des actions diffère des cas Ecole et ONG précédemment présentés. Dans le cas Think tank, l'action commence par la médiation de deux conflits puis se mêle en parallèle des médiations et des évolutions des règles collectives.

Tableau 25 : Détail des interventions dans le Think Tank par niveau et par période

(*) Action non prise en charge par le chercheur

Période	Date	Action micro	Action méso	Action macro
Période 1	Mars N	Conflits individuels au sein de l'équipe	(*) <i>Médiation d'une équipe avec le manager</i>	
	Juin N		Enquête de culture	Décision de déploiement des entretiens annuels et des comités carrière
	Juillet N	Médiation avec une employée de l'équipe et le manager		
Période 2	Septembre N		Formation des salariés aux entretiens annuels et entretiens professionnels	(*) <i>Règle de décision d'affectation des budgets.</i> Décision d'une règle et d'outils collectifs d'évolution de carrière
	Décembre N	Médiation sur une restitution de problème		



Période	Date	Action micro	Action méso	Action macro
		de tenue de poste		
	Janvier N+1	Médiation sur une fin de CDD		Elaboration du référentiel de compétence
	Février N+1	Seconde médiation entre une employée et le manager (après la médiation de Juillet A)	Participation à des entretiens professionnels à la demande des participants	
	Mars N+1	Médiation suite à une insuffisance professionnelle		
Période 3	Avril N+1	Médiation pour aider à donner et recevoir un retour sur une tenue de poste insuffisante Médiation pour donner un retour sur niveau de production d'une employée et attitude de son manager	Premier atelier de co-développement des managers	
	Mai N+1			Premier comité carrière. Décision du plan de formation de l'année
	Octobre N+1	Médiation suite à altercation avec un partenaire extérieur (après celle de février A+1) Nouvelle médiation entre une employée et son manager (après celle d'avril A+1)		
	Décembre N+1			Suggestion des DP de modifier les règles d'évaluation pour introduire une évaluation à 360°
	Janvier N+2	Médiation suite à désengagement unilatéral d'un projet		Evolution de la trame d'entretien annuel pour introduire le retour du salarié sur le management
	Mars N+2	Troisième médiation entre un collaborateur	Présentation du référentiel de	



Période	Date	Action micro	Action méso	Action macro
		et son nouveau manager (suite à la seconde médiation d'octobre A+1)	compétences, du processus de comité carrière et du bilan du précédent comité Formation des managers aux entretiens annuels et à la fixation des objectifs	
	Avril N+2	Médiation suite à problème disciplinaire Conflit lors d'un entretien annuel	Second atelier de co-développement	
Période 4	Mai N+2	Régulation d'un conflit lors d'un entretien annuel (revue des entretiens annuels de 20 employés avec leur manager)		Second comité carrière en présence de tous les managers et du CODIR
	Juin N+2			Les Délégués du Personnel demandent une modification des décisions de plans de charge
	Juillet N+2			Fixation d'une jurisprudence sur les promotions au poste de responsable
	Décembre N+2	Médiation pour la fixation d'un avenant d'objectif d'un directeur		
	Janvier N+3			Fixation des critères de plein poste des directeurs



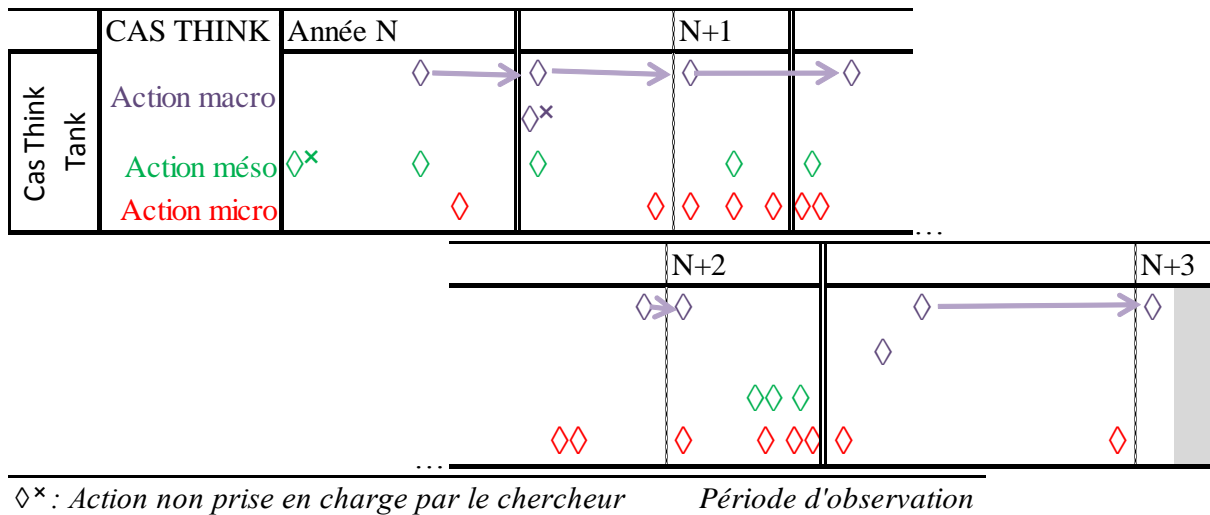


Figure 27 : Cas Think Tank - Synoptique des interventions sur les trois niveaux (micro, méso et macro)

4.3.2 Période 1 – Enquête de culture et recensement des conflits

Nous avons réalisé une étude de culture organisationnelle en utilisant l'outil OCP en interrogeant un membre du CA (1 personne) et les directeurs (5 personnes) puis des salariés et leurs représentants (3 personnes). Une collecte par les Délégués du Personnel d'éléments significatifs et des attentes RH de la part des salariés au début du mois suivant a permis de compléter l'enquête de culture organisationnelle.

Une mesure de la divergence des opinions sur la culture organisationnelle consiste : (1) à affecter des points à chaque trait culturel sélectionné et à ordonner les traits par ordre de points décroissant (du plus unanimement sélectionné au moins sélectionné) ; (2) à comparer la somme des points cumulés pour les 6 traits culturels les plus sélectionnés avec le total des points distribués. Plus le rapport entre les points du top 6 des traits et le total de tous les points est élevé, plus les avis collectés convergent autour de traits six communs.

Les résultats compilés ont révélé une divergence entre le sous-groupe que l'on nomme ci-après : « de Gouvernance » (les membres dont le rôle est majoritairement consacré à la gouvernance) et le sous-groupe en charge « des Opérations » (les membres dont le rôle est majoritairement consacré aux opérations). En effet, le rapport du TOP 6 des traits n'était que de 56% à 58% au sein du groupe complet mais atteignait 62% à 70% au sein de ces deux sous-groupes. Cette observation a été constatée tant pour les traits culturels définissant le

Think Tank que pour les traits culturels définissant ce que n'est pas le Think Tank (Cf. Tableau 26).

Tableau 26 : Cas Think Tank – Mise en évidence de deux sous-cultures organisationnelles

Trait culturel positif	Gouvernance	Opérations	Total
Top 6 des traits culturels (en points)	26	29	47
Autres traits culturels (en points)	16	13	37
%Top 6	62%	69%	56%
Trait culturel négatif	Gouvernance	Opérations	Total
Top 6 des traits culturels	-28	-31	-49
Autres traits culturels	-12	-13	-35
%Top 6	70%	70%	58%

Ces résultats caractérisent l'existence de deux sous-cultures organisationnelles légèrement différentes, y compris au sein des équipes membres du comité de direction. Pour cette raison, les résultats sont présentés ci-après en distinguant chaque sous-groupe. La figure suivante présente une synthèse de la culture organisationnelle du Think Tank (Cf. Figure 28).

Les deux sous-cultures ont des ressemblances :

- Un fort enthousiasme pour le travail et pour la mission sociale du Think Tank ;
- Ne pas être du tout agressif. En particulier dans les conflits, les acteurs vont dans leur grande majorité rechercher le confort psychologique de l'autre ;
- Ne pas être fortement organisé ;
- Prendre des décisions lentement ;
- Ne pas rémunérer fortement les membres performants des équipes

Les équipes opérationnelles se distinguent des équipes de management par les traits comportementaux suivants :

- Les équipes n'abordent pas du tout les conflits directement. L'équipe de direction recherche plutôt les compromis et estime que l'organisation est tolérante, calme et prend soin des membres des équipes.



- Les équipes opérationnelles estiment que les membres de l'organisation sont rapides pour tirer profit d'une situation L'équipe de direction estime au contraire que ce trait ne définit pas du tout l'organisation et que l'organisation est très lente à tirer profit d'une situation.
- Les équipes opérationnelles estiment travailler en autonomie alors que l'équipe de direction ne mentionne pas ce trait mais insiste sur le travail en équipe.

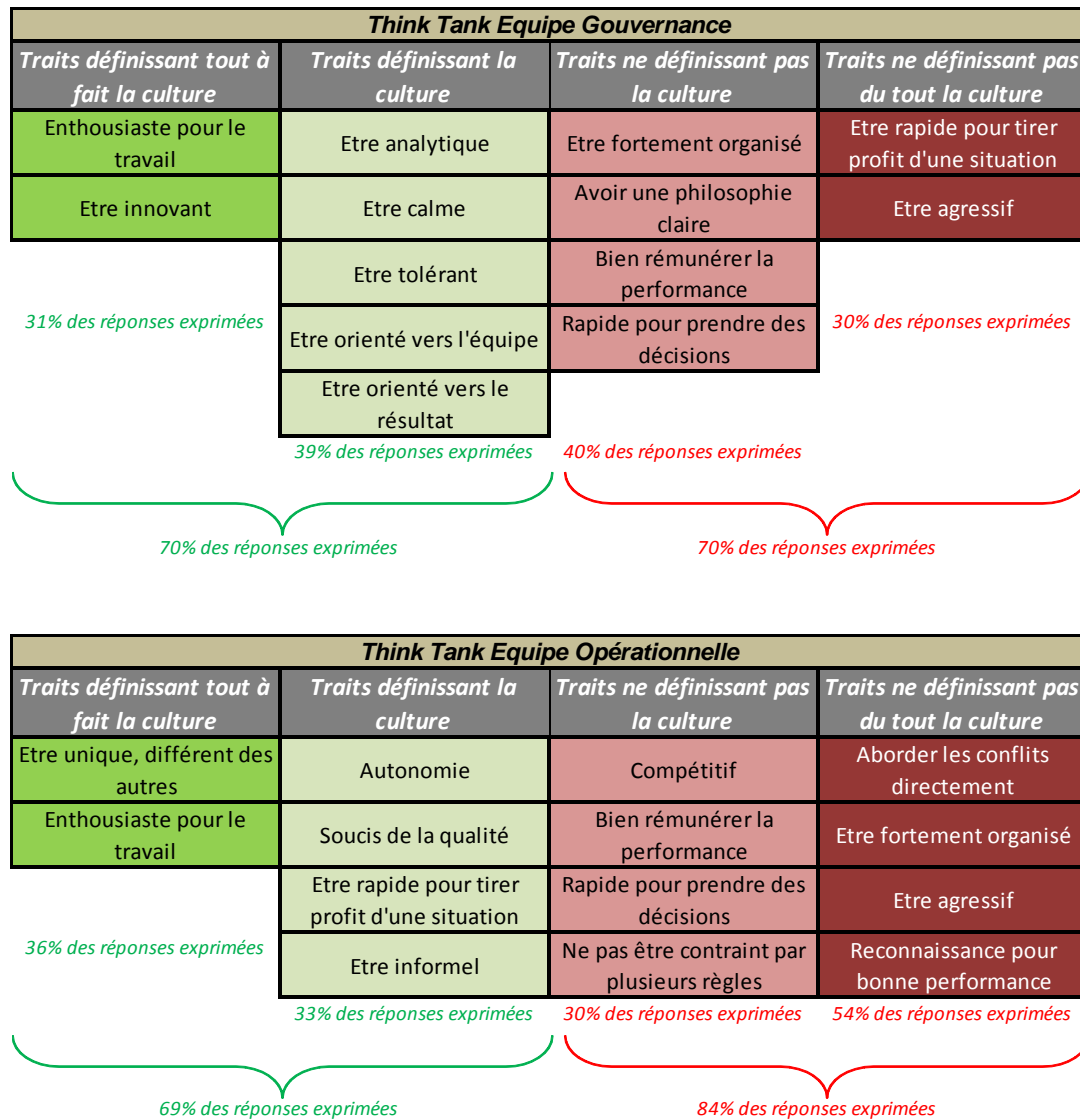


Figure 28 : Cas Think Tank - Synthèse de deux sous-cultures organisationnelles (fin de la période initiale d'observation)

Les Délégués du Personnel ont mené une enquête interne le mois qui a suivi l'enquête de culture pour collecter les attentes des salariés en matière de politique RH et de management au sein du Think Tank. Ils ont ensuite rassemblé les commentaires selon 5 têtes de chapitre :



évolution de carrière, enrichissement des postes, charge de travail, transversalité et nouvelle organisation, management.

Parmi les 13 remarques synthétisées par les DP, six remarques portent sur l'évolution de carrière et l'enrichissement des postes, quatre remarques portent sur la charge de travail, une remarque porte sur la question du financement des projets et le lien avec la pression sur leur travail.

Les préoccupations des salariés rejoignent majoritairement les points d'attention des directeurs (Cf. Tableau 27). Le sujet de la carrière n'est toutefois relayé que par un seul membre du comité de direction.

Tableau 27 : Cas Think Tank – Croisement des préoccupations des directeurs et des salariés

Préoccupations des directeurs	Préoccupations des salariés
Un seul témoignage : « Des gens veulent des promotions. Ils en ont le souci. »	50% des remarques des employés. « Nous avons envie d'avoir du feed-back » « Le changement d'organisation pousse à la transversalité. C'est super bien, mais quel est mon parcours professionnel, quelle évolutions pour moi et comment construire mon parcours ? » « L'absence de définition des responsabilités n'aide pas à prendre son poste. »
Répondre rapidement à des sollicitations	<i>Repris par les DP</i>
Surcharge voire surmenage au sein des équipes	<i>Repris par les salariés et les DP</i>
Chacun peut exprimer une idée et remettre en cause une opinion générale	« La direction ouvre l'espace de dialogue mais elle n'a pas assez de temps pour échanger »
Les décisions doivent être prises rapidement pour traiter les problèmes quand ils arrivent	Demande de clarification et de temps libéré d'un management surchargé pour traiter. « Nous avons envie d'avoir des cadres »

4.3.2.1 Dissonance entre les cultures sur le trait culture « Etre rapide pour tirer profit d'une situation »

Ces résultats complémentaires expliquent la différence notable entre les deux cultures organisationnelles relative au trait « Etre rapide pour tirer profit d'une situation » (Cf. Figure 29).



Think Tank - Equipe Gouvernance			
Traits définissant tout à fait	Traits définissant	Traits ne définissant pas	Traits ne définissant pas du tout
Enthousiaste pour le travail	Etre analytique	Etre fortement organisé	Etre rapide pour tirer profit d'une situation
Etre innovant	Etre calme	Avoir une philosophie claire	Etre agressif
	Etre tolérant	Bien rémunérer la performance	
	Etre orienté vers l'équipe	Rapide pour prendre des décisions	
	Etre orienté vers le résultat		

Think Tank - Equipe Opérations			
Traits définissant tout à fait	Traits définissant	Traits ne définissant pas	Traits ne définissant pas du tout
Etre unique, différent des autres	Autonomie	Compétitif	Aborder les conflits directement
Enthousiaste pour le travail	Soucis de la qualité	Bien rémunérer la performance	Etre fortement organisé
	Etre rapide pour tirer profit d'une situation	Rapide pour prendre des décisions	Etre agressif
	Etre informel	Ne pas être contraint par plusieurs règles	Reconnaissance pour bonne performance

Figure 29 : Cas Think Tank – Différence d’appréciation entre gouvernance et équipes opérationnelles sur la réactivité de l’organisation

Selon les salariés, du fait que les managers et les salariés sont rapides à saisir les opportunités, les managers manquent de temps pour s’occuper des salariés. Les salariés expliquent que ce sentiment d’urgence est alimenté par le besoin de financer le Think Tank.

Presque tout le monde fait chaque jour au moins un email qui commence par des excuses pour le retard à répondre.

« Les acteurs ont beaucoup d’autonomie. Nos managers sont pris dans un torrent de sollicitations. » « Tout le monde se met beaucoup de pression par soi-même parce que c’est leur état d’esprit et l’orientation de du Think Tank. Nous avons du mal à refuser les demandes. »

C’est l’appétit de travailler qui porte mais c’est aussi une fragilité. Les gens ne vont pas voir leurs limites. La plupart des gens ne prennent pas leurs vacances.

La sécurisation des moyens financiers nécessite de répondre rapidement à des sollicitations et crée du surmenage au sein des équipes. Notre risque serait d’aller chercher des contrats de conseil sur des sujets peu intéressants et ça nous boufferait de l’intérieur

En revanche, les membres des équipes de gouvernance considèrent que le Think Tank n’est pas assez rapide à se positionner avec de l’impact sur des sujets politiques importants.



Nous lançons des projets parce que l'idée plaît. C'est la logique d'opportunisme qui va créer la tension. Pour choisir un sujet, on va se demander si c'est intéressant mais pas si on a le temps.

Il est intéressant de pouvoir se substituer sur certains dossiers en cas d'absence et donc de décider vite.

4.3.2.2 Dissonance entre les cultures sur la manière d'aborder les conflits

La seconde dissonance entre les deux sous-cultures concerne la manière d'aborder les conflits (Cf. Figure 30).

Think Tank - Equipe Gouvernance			
Traits définissant tout à fait	Traits définissant	Traits ne définissant pas	Traits ne définissant pas du tout
Enthousiaste pour le travail	Etre analytique	Etre fortement organisé	Etre rapide pour tirer profit d'une situation
Etre innovant	Etre calme	Avoir une philosophie claire	Etre agressif
	Etre tolérant	Bien rémunérer la performance	
	Etre orienté vers l'équipe	Rapide pour prendre des décisions	
	Etre orienté vers le résultat		

Think Tank - Equipe Opérations			
Traits définissant tout à fait	Traits définissant	Traits ne définissant pas	Traits ne définissant pas du tout
Etre unique, différent des autres	Autonomie	Compétitif	Aborder les conflits directement
Enthousiaste pour le travail	Soucis de la qualité	Bien rémunérer la performance	Etre fortement organisé
	Etre rapide pour tirer profit d'une situation	Rapide pour prendre des décisions	Etre agressif
	Etre informel	Ne pas être contraint par plusieurs règles	Reconnaissance pour bonne performance

Figure 30 : Cas Think Tank – Différence d’appréciation entre gouvernance et équipes opérationnelles sur la gestion des conflits et l’arbitrage

Les directeurs estiment que la politique de l'organisation permet le dialogue de tous avec tous et que cette écoute suffit pour gérer les malentendus, les conflits, les arbitrages.

Des réunions collectives peuvent être organisées au cours de l'année pour aborder des points qui touchent l'ensemble des salariés. Un temps fort annuel est dédié aux discussions collectives.

La prise de décision est collective. C'est un contexte d'assemblée plus qu'une hiérarchie classique.

Depuis la médiation, nous tenons de temps en temps des réunions de brainstorming, qui durent trois heures et sont l'occasion d'aborder des sujets divers, en sortant la tête du



guidon. Une séance de médiation en équipe a eu lieu. 2h30 pour traiter 1 sujet ½ sur les 3 sujets levés.

Les salariés estiment que le dialogue est effectivement bon mais qu'il manque avant tout des règles collectives, de cadres pour inscrire leur action :

Globalement j'ai l'impression qu'on est chacun plus dans son fil de travail, avec plus du tout de temps pour bavarder, et même pas pour échanger sur ce qu'on fait.

Il n'y a pas de règlement intérieur. Nous n'avons pas de définition vivante et suivie des fonctions. Ils font ce qu'ils aiment et savent bien faire. Les chercheurs sont indépendants et décident de leur programme de travail

En outre, même si le dialogue est ouvert, les managers ont du mal à poser une évaluation négative de manière directe et claire :

Pas de légitimité à évaluer autrui car a priori tout le monde est très performant.

Un problème va mettre du temps à surgir et sera traité trop tard : plusieurs mois pour dire qu'un travail n'est pas au niveau.

Des différences de points de vue restent latentes par peur de remettre en cause une personne.

Ceci étant dit, il ne me semble pas nécessairement utile que je sois là, ni pour la discussion de jeudi, ni pour avancer avec Program Director.

Il faudrait qu'on voie plus précisément comment on veut mener la discussion substantielle sur ce qu'on attend de lui concrètement dans le cadre de ce contrat (Board Member, ça paraîtrait important que tu en sois).

Il y a une culture implicite de l'enthousiasme, donc on ne sait pas comment traiter les conflits et ça peut faire des dégâts.

Il y a des conflits larvés.

4.3.2.3 Pistes d'action pour diminuer la conflictualité

La direction et les DP entrevoient deux pistes d'actions pour sortir de cette impasse : formaliser les règles d'évolution de carrière et savoir donner un retour, même négatif, sur le travail d'un collègue.

Pas de reconnaissance par rémunération ni nomination, donc cela crée une hypersensibilité à l'écoute, le feed-back.



Comment conjuguer un modèle de management orienté objectifs et une culture recherche, de production de papier qui n'autorise pas la formulation de retour négatif ?

On veut être une entreprise où règnent le calme et la non-violence mais on a peur de ne pas aller au bout de cette voie de non-violence.

Demande des DP de clarification et de temps libéré d'un management surchargé pour traiter leurs questions. « Nous avons envie d'avoir des cadres »

Un débat s'est amorcé au sein de la gouvernance. Certains de ses membres ne souhaitaient pas trop formaliser les rôles de chacun et considéraient le flou comme un mal nécessaire permettant de faire émerger des idées nouvelles de recherches :

Ponctuellement, les salariés ont besoin de clarification et le besoin de clarification ne doit pas être pris comme un absolu.

La collégialité est allé trop loin : on peut passer par un email et, sans réponse, passer à l'acte et implémenter des méthodes. [Prenons un exemple :] J'ai envie de lancer un projet exploratoire : après en avoir parlé avec MC04, je demande à Program Director ce qu'il en pense. Il me dit « go » ou alors préfère en parler d'abord avec Membre du Board et Dir Comm avant de me donner sa réponse. Il m'invite d'ailleurs à en parler directement avec eux, à informer Program Director et General Secretary, et à en discuter aussi avec Board Member 2 et Board Member 3. Restez fluides !

Le style de conflit majoritaire identifié suite aux entretiens était un style mixant l'évitement et l'accommodement : l'attitude prédominante observée parmi les managers était de ne pas exprimer son point de vue sur un dysfonctionnement ni d'interférer dans les choix d'un autre collègue car une telle attitude pourrait apparaître irrespectueuse. La direction cherchait à éviter le morcellement de l'organisation en petites équipes autonomes et souhaitait des créer un sentiment d'appartenance et d'appropriation d'une structure ou d'un objectif commun.

Quand il y a un conflit, personne n'a envie de le prendre en charge ; c'est une tension difficile à gérer.

On a une approche de résolution du conflit par la rationalité pour désamorcer les problèmes.

4.3.3 Période 2 – Décisions budgétaires collégiales

Le risque de fragmentation du projet collectif est apparu lorsque les chefs de projet ont collectivement refusé de prendre position dans un séminaire de travail en commun de hiérarchisation des projets de l'association. Face au blocage de cette prise de décision



collégiale, les directeurs ont publiquement donné leur propre avis entre les projets et ont ensuite invité les employés à voter anonymement pour décider quels projets devraient être financés en priorité par l'organisation. Chaque chef de projet a alors décidé de voter pour les projets qu'il ou elle jugeait pertinent pour l'organisation.

Board Member et Director ont voté et ont donné l'exemple. Ceci a lancé une pulsion sur les sujets prioritaires et sur l'importance que tous participent au débat collectif. Ceci a permis d'identifier des sujets qui ne sont pas vraiment prioritaires.

En parallèle de cette action au niveau des règles collective, le chercheur a analysé un conflit entre un manager et un salarié codé EC03.

EC03 a des réactions avec des tons forts, des paroles irrespectueuses. Ca a des conséquences car cela le gêne dans la compréhension de ce qu'on lui demande. Hier, quand EC03 est sorti, il a dit « ça ne rentre pas dans mon périmètre ».

Le chercheur a proposé de formaliser le référentiel de compétence des salariés du Think Tank. Cette formalisation permet au manager d'évaluer chaque salarié par rapport à ce référentiel et de pouvoir poser une évaluation satisfaisante ou insatisfaisante sur une base partagée à partir de faits significatifs.

Pendant cette période, le style de gestion des conflits par les managers était toujours l'évitement :

Je n'ai pas eu trop le choix que d'avoir en partie la discussion avec EC02 que vous préférerez qu'on n'ait avec lui qu'après le Codir. Il est venu me voir en posant plein de questions et je trouvais impossible de ne pas lui dire où on en est (en tout cas ce que j'en comprends).

Le style de gestion des conflits observés était un style de compromis ou dominant.

I tried to summarise my main arguments, as discussed yesterday. You can find them in the attachment. I hope it can help the discussion with the CODIR. I wrote it in a way that the document could be directly circulated to the other members of the CODIR, if you think that this could be a good option.

4.3.4 Période 3 – Comité carrière

Pour engager les managers à échanger sur des évaluations de leurs équipiers, le chercheur a ensuite établi un comité carrière



Pour répondre à la demande forte d'aider les managers à faire un retour structuré aux salariés sur leur tenue de poste, le chercheur a déployé sur cette période une seconde action symbolique : la création d'un comité de carrière, réunissant tous les directeurs et les managers. Ce comité engageait les managers dans un débat collectif sur le développement de carrière de chaque salarié et forçait les managers à étayer leurs avis sur la tenue de poste de chaque collaborateur.

Nous avons complété cette première intervention par deux sessions de co-développement entre les managers. Plusieurs managers ont pu échanger avec leurs collègues sur leurs difficultés à renvoyer une évaluation négative à un équipier

Quand je suis arrivé, et qu'on m'a nommé chef d'équipe, j'ai intégré le comportement par défaut. Aujourd'hui, je suis plus situationnel. Mais, avec ce projet, j'ai suivi ce mécanisme mais cela n'a pas eu d'effet escompté. Mais c'était des feed-back écrits.

J'ai déjà entendu des remarques de pb de qualité pour d'autres chercheurs. Mais comment traite-t-on d'autres profils sur cette même problématique ?

Enfin, le chercheur a contribué à plusieurs médiations entre un manager et un équipier. L'orientation générale des actions était de développer un style de gestion des conflits par confrontation directe, rapide, en vue de rechercher un compromis avec le salarié. Toutefois, le chercheur a eu en retour de nombreuses demandes de support de la part des managers en conflit, mal à l'aise avec les situations conflictuelles à gérer.

Je voulais savoir si j'accède à sa requête (cf. ci-dessous), ie. réponse par écrit... La réponse est prête mais comme on s'est dit hier qu'on attendait lundi pour voir ce qu'on décidait... Ou sinon, je lui dis que ça attendra son retour. je remets ci-dessous la dernière version qui a encore évolué !

Suite à la présentation : MC01 a envoyé un plan pour transformer la présentation en plan d'action. MC01 était très déçu de la présentation de EC01. C'était superficiel. MC01 a compris qu'EC01 avait bien lu 1 papier que MC03 lui avait passé et un autre que MC01 avait donné. Comment lui faire un feed-back sur un sentiment très négatif sur la faible considération de la littérature dans un débat par essence très politique ?

4.3.5 Période 4 – Communication aux équipes et contrôle à un an

Cette période correspond à une phase d'observation de six mois. Dans le semestre qui a suivi la fin de la période 3, deux conflits individuels assez intenses sont apparus. Les managers impliqués dans les conflits ont suivi un style d'évitement face aux plaintes individuelles des salariés, aux actes de sabotage de la relation avec un partenaire. C'est le Directeur Général et



les membres du CODIR qui ont résolu, en escalade, ces conflits individuels. Le chercheur est resté en support au CODIR pour la résolution de ces conflits, sans médiation directe avec les salariés impliqués. Sur cette même période, nous avons eu accès à l'intégralité des entretiens annuels et entretiens professionnels des salariés. Cette étude a permis de recenser les conflits individuels relatés dans les entretiens et de qualifier, en fin de période d'observation, le style de gestion de conflit employé révélé dans ces documents

Nous avons tenu un second comité carrière sur cette période et communiqué à tous les salariés sur le fonctionnement du comité et sur la procédure de décision de formation.

L'analyse des conflits individuels montre que les membres du CODIR emploient en fin d'observation un style de gestion des conflits par compromis.

Les faits ont été exposés lors de l'entretien. Il y avait eu des échanges antérieurs qui montraient que l'organisation autorisait EC06 à dire ouvertement sa position au partenaire.

Dir Com m'a déjugé. D'autant plus que c'est moi qui signe ensuite le papier. Message à l'équipe : j'ai repris tout. Ensuite, j'ai dû justifier toutes mes idées.

EC06 était accompagné d'un DP qui prenait les notes. Le DP trouvait que l'organisation frappait fort pour un premier recadrage. Mais le DP n'avait pas l'historique des recadrages précédents.

Ce qui reste maintenant à travailler est la gestion de la charge de travail. Les contributions de MC01 sont toujours de grande qualité, mais elles arrivent systématiquement à la dernière minute. Ceci met avant tout MC01 en danger (charrettes), ainsi que ses collègues, pris dans des délais de production très serrés et avec qui la capacité de dialogue (et donc d'enrichissement) est dès lors réduite.

Les directeurs tentent de déployer ce style auprès des managers opérationnels :

Ces discussions sur la mobilisation de MC04 pour le projet doivent se faire en bilatéral avec seulement si besoin un arbitrage de la direction

Les salariés en conflit emploient un style dominant ou de compromis.

In light of those discussions and further reflection on my side, I have decided that I no longer wish to be involved in the project. I realise that this must be frustrating and disappointing for you both. This is also true for me, as I had begun to invest in this project and was keen for it to succeed.

Les managers opérationnels emploient pour certains un style d'évitement.



Donc d'avril à novembre, vécu comme une mise à l'épreuve non dite, sans que les termes de la mise à l'épreuve soient clairs. C'est seulement après une première discussion que j'ai eu la clarification début septembre que ce positionnement n'était pas un prérequis [pour ma promotion].

Avant de sanctionner EC06, il est important que Director recadre EC06.

Project Director a supprimé volontairement de la trame d'entretien annuel le paragraphe d'évaluation de la relation de l'employé avec lui.

D'autres managers, membres actifs des ateliers de co-développement, engagent toutefois des interactions directes avec leurs équipiers et recherchent des compromis.

J'ai besoin d'être beaucoup plus explicite sur ce qu'est un bon ou un mauvais papier, qui relève d'un habitus scientifique. Comment donner un feed-back bienveillant sans complaisance. C'est la tare des labos de recherche en France. Les mauvais papiers, on ne les discutait pas. Je pense avoir réussi à la faire sur le dernier papier : j'ai recherché ce qui est intéressant et fort, néanmoins.

Your very valid concerns re-workload/travels need to and can be addressed- your work life balance and happiness at work is a priority, and I really appreciate you've been under a lot of stress/travels to push through projects. However, while I can envisage you managing a junior member of staff to support you on this going forward, if you completely disengage from or even stop leading on the project, considering current in-house time/staff resources, that means closing the project down.

L'analyse de l'ensemble des entretiens annuels ne montre pas de conflits forts au sein de l'organisation.

Difficile de solliciter MC01 car a peu de temps. On aurait besoin de retours / d'échanges plus fréquent. Mais très agréable de travailler avec MC01 à plusieurs titres : échanges stimulants, participation au déplacement des cadres d'analyse avec un impact visible et tangible

Je souhaiterais pouvoir avoir une meilleure visibilité sur mes perspectives de renforcement de mon expertise et de compétences plus spécifiques au sein de l'organisation

Rien à dire, tout va bien. Ecoute réciproque, bon encadrement... « Absolument content ».

Les entretiens annuels montrent également qu'une partie des équipes demeurent isolées du reste de l'organisation, focalisées sur leur seul projet.



Sentiment d'un fonctionnement un peu isolé en binôme, c'est-à-dire que EC12 ne sait pas à qui s'adresser à part MC03. Question du rôle de Project Director.

Relatively comfortable position, in project silos, so not too many other disconnected tasks. Healthy averaged workload because capacity to manage it (i.e. very busy but not stressed).

4.3.6 Process tracing du cas Think Tank par sous-cultures

Pour synthétiser cet ensemble de faits et souligner l'évolution des styles et des règles de collégialité en place, le tableau suivant (Cf. Tableau 28) présente la chronologie de la résolution des conflits et le traçage de l'évolution du style de conflit. Les changements significatifs du style de conflit et des principes de conception d'Ostrom (cf. Tableau 1, p. 25) sont indiqués à chaque étape clé du conflit. L'analyse met en évidence l'évolution conjointe des principes de conception d'Ostrom au sein du Think Tank et le style de gestion des conflits de Rahim par le Codir, les managers et les salariés.

Le cas illustre une double dynamique d'évolution, déjà identifiée lors de l'enquête de culture. Les membres de deux sous-cultures vont évoluer différemment au cours de la période d'observation et, en fin d'observation, les managers, partagés entre les deux sous-cultures, vont également refléter par leurs styles de gestion des conflits, leur appartenance à l'une ou l'autre sous-culture. Le cas montre ainsi que le déploiement sur les deux sous-cultures de la procédure d'attribution des budgets (période 2), du référentiel de compétence (période 2), du comité carrière (périodes 3 et 4) mais aussi de plusieurs médiations a des résultats différents dans les deux sous-cultures.

Le style de gestion des conflits des membres du Codir évolue et se stabilise sur le style de *compromis*. En revanche, le style de gestion des conflits des salariés ne va pas totalement converger vers le compromis : une partie des salariés opte pour un style dominant en période 3 et 4 alors que ce style n'était pas observé en période 1. Les managers vont soit opter pour le style de compromis, représentatif de la sous-culture initialement partagée par l'équipe de gouvernance alors qu'une autre partie va conserver un style d'évitement, caractéristique de la sous-culture des équipes opérationnelles en période 1.

L'annexe 10.3 (Analyse des règles de développement professionnel du cas Think Tank, p. 342) analyse en détail l'occurrence des principes de conception d'Ostrom dans les processus



d'entretiens annuels et professionnels, ainsi que leur exploitation en comité carrière et les styles de gestion des conflits induit par les règles.

Tableau 28 : Cas Think Tank – Chronologie d'évolution des règles collectives et des styles de résolution des conflits

Séquence d'évolution des conflits observés	Sous-culture « gouvernance »	Sous-culture « opérationnelle »	Corrélation avec les principes de conception des règles collectives
Plusieurs conflits larvés ou ouverts obligent le Think Tank à engager un médiateur au sein d'une équipe. La direction du Think Tank analyse que l'absence de règles RH formalisées fait émerger les conflits.	<i>Accommodement</i>	<i>Evitement</i> pour les managers <i>Dominant</i> pour certains salariés en conflit	
Les directeurs forcent les managers de projet à se positionner sur un arbitrage des budgets entre des projets. La collégialité des prises de décision reste un principe clé.	<i>Compromis</i>	Evolution du style vers le compromis.	Principes #3 <i>L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés</i> et #1 <i>L'existence de limites clairement définies, à la fois sur les individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource elle-même</i>
Mise en place des entretiens annuels et professionnels Mise en place des entretiens annuels. Mise en place du premier comité carrière.	<i>Compromis</i> pour les directeurs.	<i>Compromis</i> pour certains salariés. <i>Dominant</i> pour des salariés en conflit	Principes #3 #4 <i>L'existence de modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource, rendant compte à ces mêmes individus</i> #7 <i>Reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation</i>
Second comité carrière. La direction n'oblige pas les managers à recueillir un avis sur leur style de management de la part de chaque collaborateur. La démarche d'évaluation est proposée par les DP mais n'est pas retenue. Plusieurs conflits individuels sont tranchés par la direction du Think Tank. Observation à 6 mois des	<i>Compromis</i> pour les managers les plus investis dans les programmes de développement professionnels. <i>Evitement</i> pour les autres managers.	<i>Compromis</i> pour certains salariés. <i>Dominant</i> pour des salariés en conflit	Le principe #4 de surveillance est abandonné.



Séquence d'évolution des conflits observés	Sous-culture « gouvernance »	Sous-culture « opérationnelle »	Corrélation avec les principes de conception des règles collectives
entretiens annuels			

Encadré 15 : Conclusions sur la partie 4 Observations des trois cas

La première série de résultats vise à répondre à notre première question de recherche : *comment la gestion adaptée des conflits au niveau des règles de collégialité peut restabiliser durablement une organisation à gouvernance partenariale ?*

Nous avons présenté la chronologie de chaque cas

- en détaillant l'analyse de culture organisationnelle initiale et les conflits en cours au début de l'observation.
- en précisant les actions et les observations pour chaque période
- au-travers d'un tableau de *process tracing* détaillant les évolutions des styles de gestion de conflit suite à la mise en place des règles collectives.

Le cas Ecole est caractérisé par un style de gestion des conflits *d'accommodement* et de forte organisation. Le cas Ecole s'est stabilisé après la mise en place d'un protocole de coordination employant la majorité des principes de conception d'Ostrom.

Le cas ONG est caractérisé par un style dominant en gestion des conflits, de faible niveau d'organisation et de forte inclusion de ses membres lors des prises de décision. Le cas ONG s'est stabilisé après la mise en place en période 3 d'un comité salaire employant la majorité des principes de conception d'Ostrom. En revanche, une première implémentation de la politique salariale sans comité salaire en période 2 a nettement augmenté la conflictualité.

Le cas Think Tank est caractérisé par deux sous-cultures. Le style de gestion des conflits observé en début d'observation est le style d'accommodement-évitement. Le cas Think Tank s'est stabilisé pour les membres de la sous-culture de gouvernance après la mise en place d'un comité carrière employant une minorité des principes d'Ostrom. En revanche, la conflictualité n'a pas baissé et le style de gestion des conflits n'a pas évolué pour les membres de la sous-culture opérationnelle.



5 Atlas des conflits des trois cas



5.1 Observation des organisations en conflit

Nous avons choisi de séparer les observations en deux parties. Dans la partie précédente (Cf. . Partie 4, p. 139), nous donnons une vue chronologique détaillée des observations et des *process tracing* de chaque cas. Ce premier ensemble de résultats vise principalement à étayer la première discussion de la première question de recherche : *comment la gestion adaptée des conflits au niveau des règles de collégialité peut restabiliser durablement une organisation à gouvernance partenariale ?*

Dans cette partie, nous présentons nos résultats d’observation au travers de l’atlas des conflits. Ce second ensemble de résultats vise principalement à étayer la discussion de la seconde question de recherche : *comment exploiter des éléments d’analyse issus des conflits et des controverses en cours pour cibler l’action de restabilisation d’une organisation au niveau de ses règles collectives ?*

Les synthèses et comparaisons entre cas sont regroupés dans la discussion (Cf. Partie 6 - Discussion des résultats ; p. 244).

Le recours à l’atlas des conflits et à la base de données a deux avantages : (1) l’atlas permet de produire des synthèses graphiques de grands volumes de citations ; et (2) l’atlas permet de croiser facilement des éléments d’information difficiles à examiner ensemble quand les données sont importantes. Ainsi, les tableaux suivants (Cf. Tableau 29 et Tableau 30) précisent les variables que nous utilisons pour tracer les dynamiques conflictuelles et les combinaisons de variables employées dans les graphes de l’atlas des conflits.

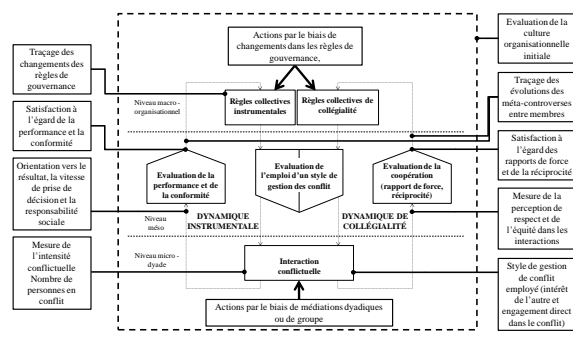
Tableau 29 : Eléments d’analyse consolidés pour chaque carte des atlas

Niveaux	Question d’observation	Elément d’analyse exploité
Macro	Les membres de l’organisation se divisent-ils sur des questions clé ?	Comptage des références à chaque méta-controverse, par période et par acteur
Macro et méso	Les opinions des membres sur la gouvernance et la coopération sont elles divisées ? Quelle est l’évolution conjointe des opinions sur des assertions instrumentales et des opinions sur des assertions de collégialités ?	Regroupement des opinions par groupe d’individus. Regroupement des opinions par niveau (niveau et niveau macro) Regroupement des opinions par dynamique (instrumentale ou de collégialité) Couplage avec les références aux méta-controverses sur les deux dynamiques.
Micro	Quel est le style de gestion des conflits employé par les acteurs ?	Comptage des recours à une interaction directe ou indirecte, à la prise en compte



Niveaux	Question d'observation	Elément d'analyse exploité
		forte, équilibrée ou faible de l'intérêt de l'autre dans le conflit, par période
Micro	Y a-t-il des épisodes conflictuels intenses entre individus ?	Répartition des intensités conflictuelle par groupe et par période
Tous niveaux	Quelles est l'évolution conjointe des opinions sur la gouvernance collégiale, la coopération et les styles de gestion des conflits ?	Recherche des inversions d'opinions majoritaires sur une assertion de gouvernance, de coopération, de style de gestion des conflits.

Tableau 30 : Exploitation des indicateurs collectés pour instruire chaque observation

 <p>Pour le détail des points d'intervention et points d'observation multi-niveaux, voir la Figure 8, page 84</p>	méta-controverses entre membres	Rapports de force et réciprocité en gouvernance	Perception du respect et de l'équité dans les interactions	Satisfaction à l'égard de l'auto-préservation et de la conformité de l'organisation	Orientation vers le résultat, la vitesse de prise de décision et la responsabilité sociale	Style de gestion de conflit employé	Mesure de l'intensité conflictuelle ; Nombre de personnes en conflit	Traçage des changements des règles de gouvernance
Sur quelles controverses clé les membres de l'organisation se divisent-ils ?	●							●
Les opinions des membres sur la gouvernance et la coopération sont elles divisées ?		●	●	●	●			●
Quelle est l'évolution conjointe des opinions sur des assertions instrumentales et des opinions sur des assertions de collégialités ?		●	●	●	●			●
Quel est le style de gestion des conflits employé par les acteurs ?						●		●
Y a-t-il des épisodes conflictuels intenses entre individus ?							●	●
Quelles est l'évolution conjointe des opinions sur la gouvernance collégiale, la coopération et les styles de gestion des conflits ?		●	●	●	●	●		●



5.2 Observations dans l'École associative

5.2.1 École - Sur quelles controverses clé les membres de l'organisation se divisent-ils ?

Lors du démarrage de chaque étude et avant d'engager la première intervention, nous effectuons une analyse de la culture (*culture deciphering*) (Schein, 2004) en interviewant environ un quart des collaborateurs, des membres du Conseil d'Administration (CA), l'ensemble des responsables et des directeurs.

La démarche de décryptage de la culture permet d'identifier les controverses en cours, la manière de gérer les conflits, l'intensité conflictuelle. Le chercheur n'influence pas le choix des récits qui dépendent d'abord des traits culturels choisis par chaque interlocuteur. De cette manière, il peut cartographier les préoccupations de chaque personne interrogée, recouper les préoccupations d'autres membres de l'organisation et initier l'Atlas des conflits.

Le comptage des références des acteurs interrogés à des controverses en cours, et donc aux méta-controverses, lors de cette première série d'entretiens révèle que méta-controverses regroupent principalement les attentions des acteurs de manière équilibrée (Cf. Figure 31) : Comment l'École respecte mon temps ? Quel futur pour l'École et Comment garantir la collégialité ? Une quatrième méta-controverse est citée plus rarement.

- La méta-controverse relative à la collégialité est celle qui regroupe la plus grande diversité de contributeurs (Cf. Figure 32, p. 191) avec des positionnements de tous les acteurs interrogés sur cette question centrale.
- Cette même méta-controverse est au cœur des préoccupations du DG n°2. Le DG n°1 et les intervenants membres de la communauté ou professeurs associés partagent de manière équilibrée leurs interventions sur des controverses opérationnelles (Comment l'école respecte mon temps ?), de long terme (Quel futur pour l'école ?) et de gouvernance (Comment garantir la collégialité).



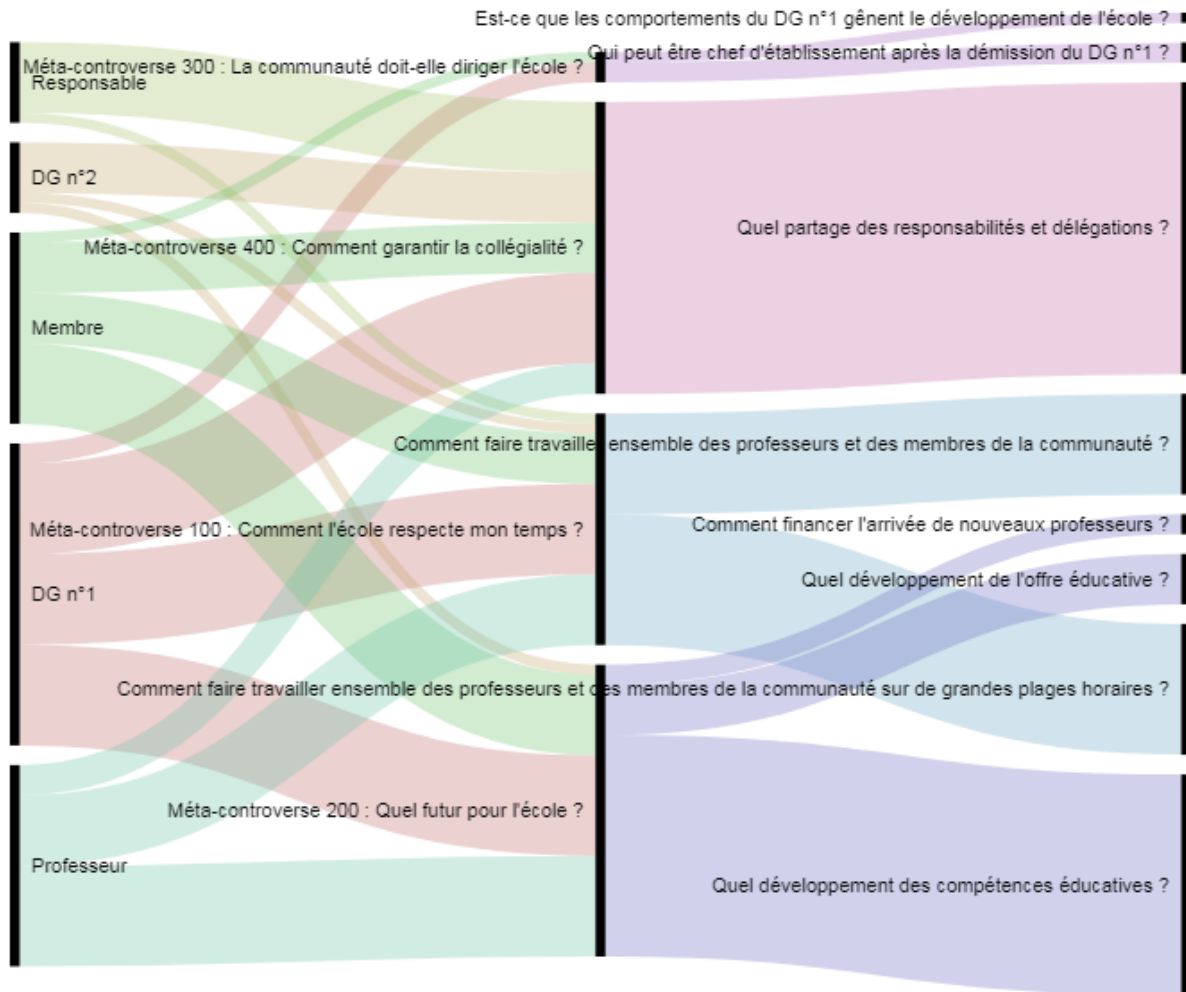


Figure 31 : Cas Ecole - Part des méta-controverses dans les prises de parole des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale

L'examen des références à des méta-controverses par les acteurs révèle que trois méta-controverses parmi quatre identifiées initialement vont s'éteindre. La seule méta-controverse qui va concentrer toutes les prises de parole concerne la collégialité. Cette dernière méta-controverse va néanmoins rassembler des prises de parole de la part de nombreux acteurs (Cf. Figure 32), dont les membres du CA, le DG n°2 et la responsable.

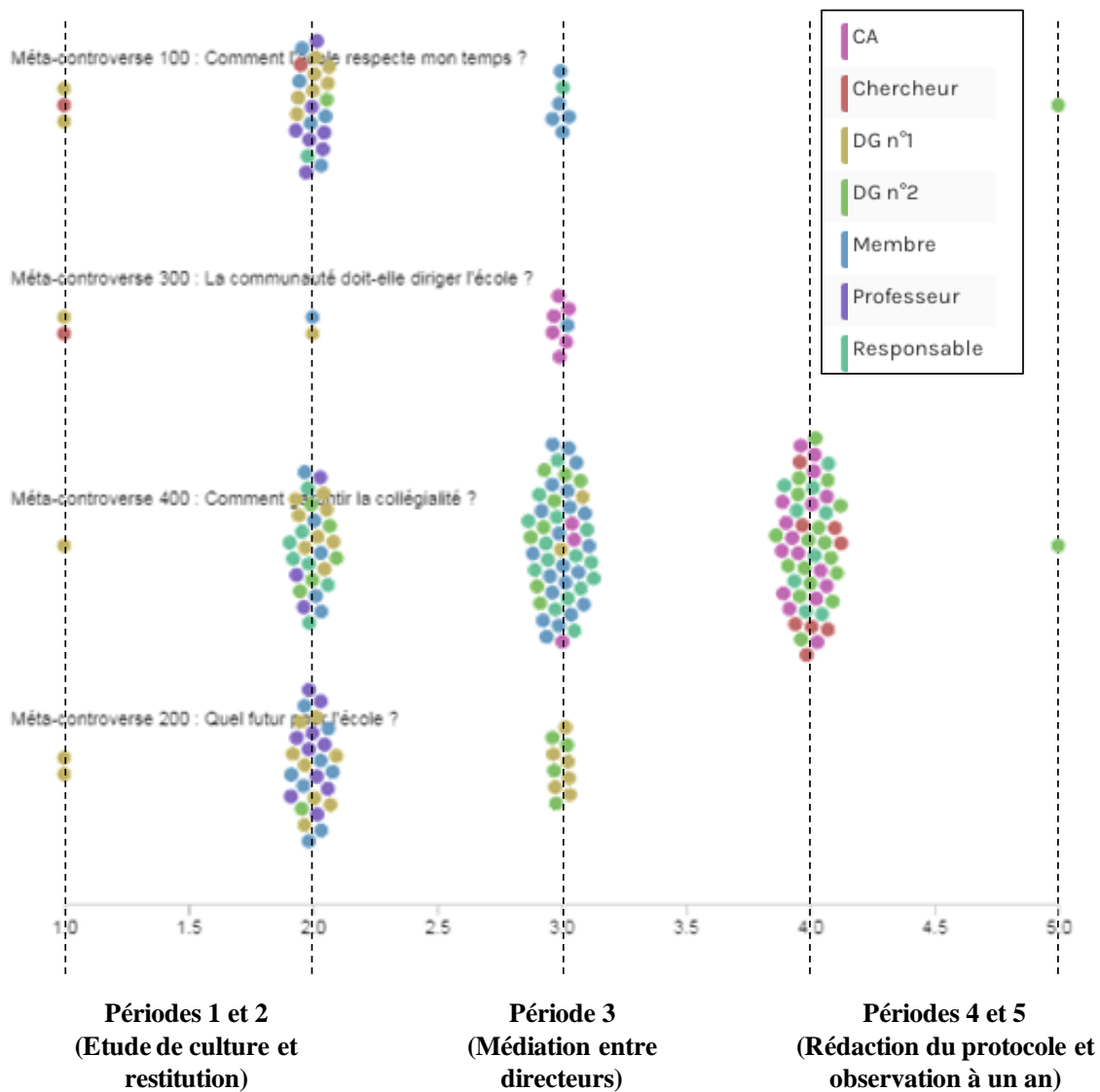


Figure 32 : Cas Ecole - Evolution des contributions aux méta-controverses par les acteurs en fonction des périodes d'observation

5.2.2 Ecole - Les opinions des membres sur la gouvernance et la coopération sont elles divisées ?

La consultation de l'Atlas des conflits de l'Ecole filtrée sur l'enquête de culture initiale (78 citations codées selon les 11 assertions) révèle la dispersion des opinions sur la gouvernance et la collaboration (Cf. Figure 33). Pour la liste des assertions par niveau et par dynamique, voir le Tableau 11, page 106.



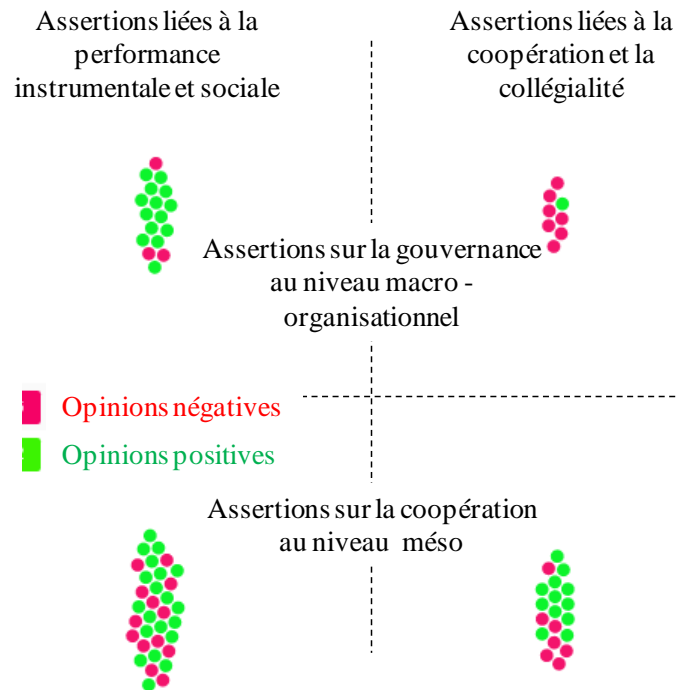


Figure 33 : Cas Ecole - Dispersion des opinions des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale

- Au niveau de la gouvernance, les opinions au début de l'observation sont majoritairement positives concernant la performance instrumentale et sociale ; les opinions sont, en revanche, très négatives sur la collégialité de la gouvernance.
- Au niveau de la coopération au sein des équipes (niveau méso), les opinions au début de l'observation sont plutôt positives, qu'elles soient relatives à l'évaluation de la performance de la collaboration (dynamique instrumentale) ou relatives au respect et à l'équité perçus en collaboration (dynamique de collégialité).

L'Atlas permet de suivre sur les périodes ultérieures l'évolution du solde des opinions positives et négatives des acteurs sur les assertions relatives à la gouvernance et à la collaboration dans l'organisation. Le suivi du solde permet d'identifier des bascules d'évaluation de la performance ou d'évaluation de la collégialité. La figure suivante met en lumière l'attention forte portée sur la question de la gouvernance collégiale en Période 3 et l'inversion de l'opinion générale après la rédaction du protocole de coordination au sein de l'Ecole. En parallèle de ce mouvement, nous ne constatons pas de dégradation de l'évaluation des facteurs de coopération.

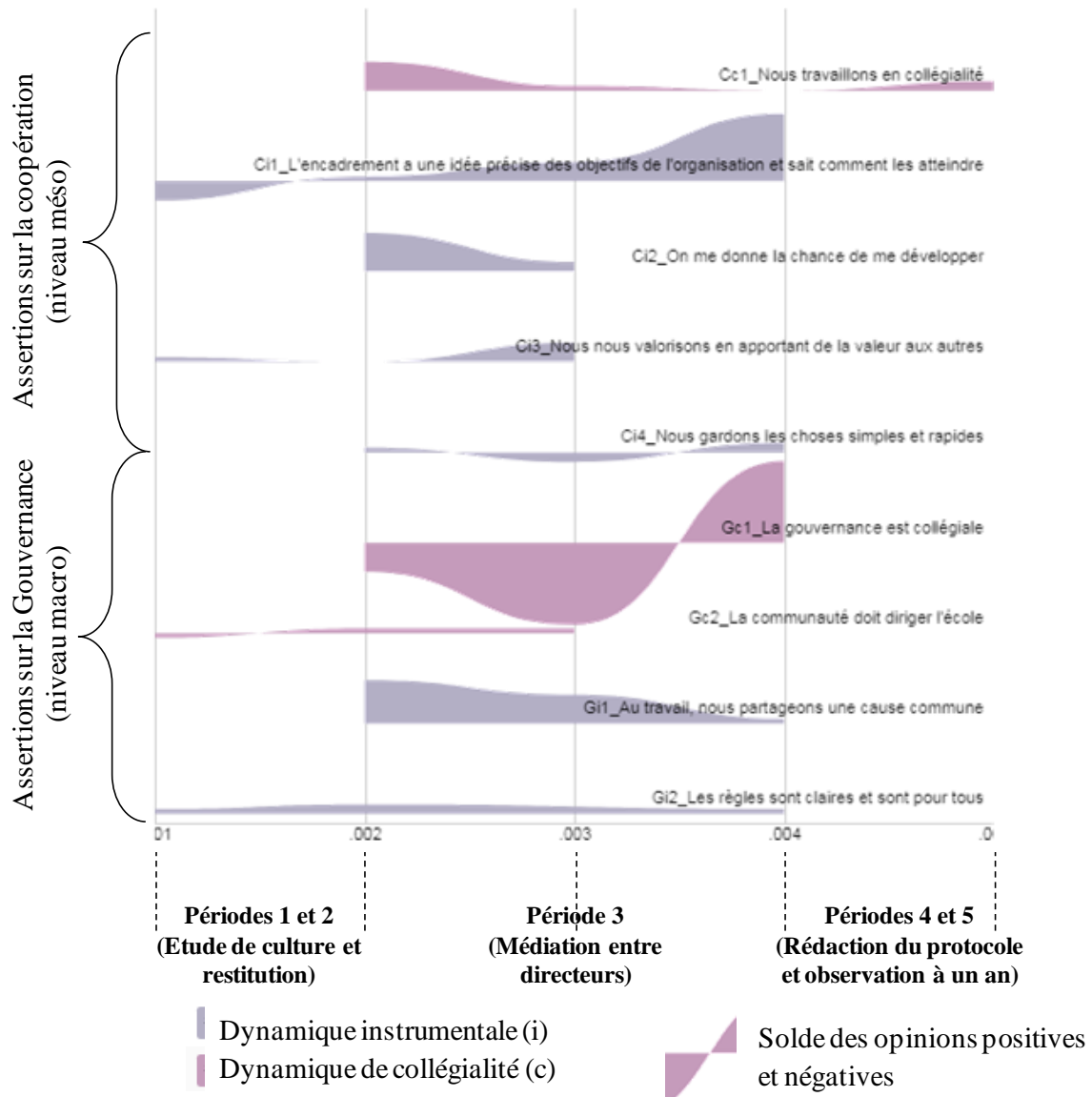


Figure 34 : Cas Ecole - Evolution des opinions positives et négatives sur chaque assertion. La hauteur des vagues correspond au solde d'opinions positives ou négatives collectées pour chaque période.

- Au début de l'observation, le DG n°1 et son successeur, le DG n°2 ont une opinion très majoritairement positive sur les 11 assertions caractérisant la collégialité des règles de gouvernance. Tous les autres membres interrogés ont des opinions négatives à très négatives sur l'ensemble des caractéristiques de la collégialité. Il y a donc une nette divergence d'appréciation sur la collégialité selon les rôles au sein de l'organisation. L'intervention du CA en période 4 à la demande des opérationnels va permettre d'établir un protocole de coordination qui satisfera les opérationnels et renversera l'opinion sur la collégialité de la gouvernance et de la collaboration.

- L'évaluation de la performance sociale reste positive sur la période d'observation (Assertion *Gi1_Au travail, nous partageons une cause commune*) ; les évaluations positives de la performance instrumentale de l'association (Assertion *Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre*) sont plus nombreuses en période 4.

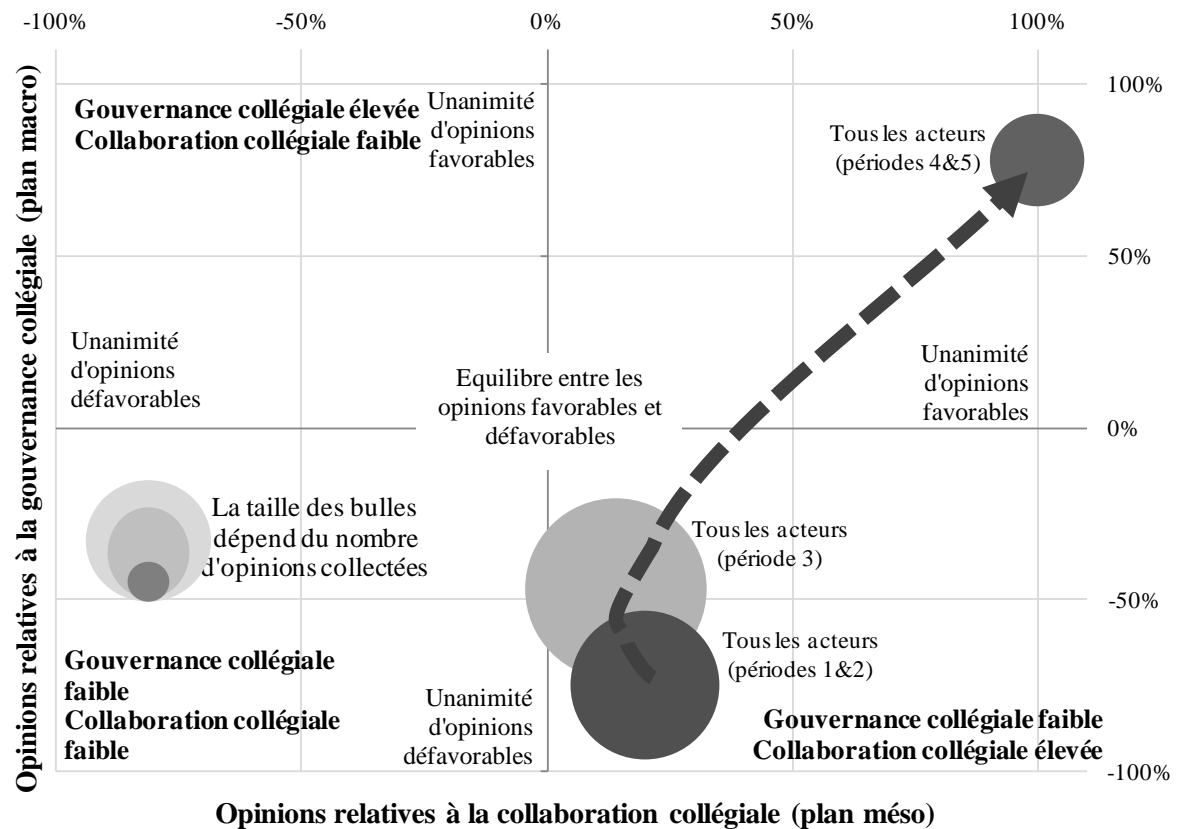


Figure 35 : Cas Ecole - Evolution des opinions sur la collégialité de la gouvernance et la collégialité des collaborations

La Figure 34 montre que les opinions sur la collaboration collégiale (plan méso) restent positives tout au long de l'observation mais s'améliorent néanmoins en fin d'observation. En revanche, les opinions sur la gouvernance collégiale étaient nettement négatives en début d'observation et deviennent nettement positives en fin d'observation. La Figure 35 présente sur un seul graphe le contraste entre les opinions positives et négatives sur la collégialité et représente la bascule nette d'opinions après la négociation du protocole de coordination.

En parallèle du développement des opinions favorables à une gouvernance collégiale, l'évaluation de la rapidité des prises de décision s'est dégradée (Assertion *Ci4_Nous gardons*



les choses simples et rapides) (Cf. Figure 36). L'évaluation de la performance instrumentale sur les autres aspects s'est en revanche améliorée sur la période d'observation (Assertions *Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre ; Ci2_On me donne la chance de me développer et Ci3_Nous nous valorisons en apportant de la valeur aux autres*)

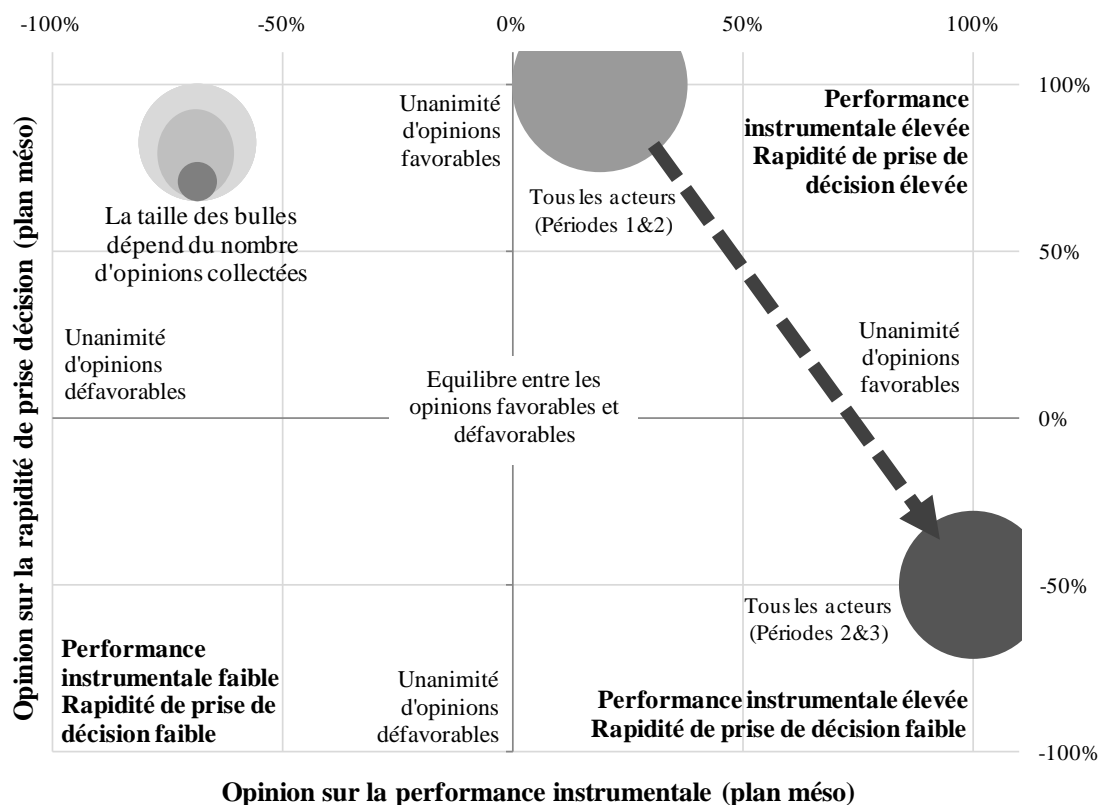


Figure 36 : Cas Ecole - Evolution des opinions sur la performance instrumentale et la rapidité de prise de décision

5.2.3 Ecole - Quelle est l'évolution conjointe des opinions sur des assertions instrumentales et des opinions sur des assertions de collégialités ?

Le comptage des prises de position sur des assertions d'ordre instrumental ou d'ordre de la collégialité permet d'identifier le déplacement du centre de gravité des contributions des acteurs entre les deux dynamiques. Les périodes 1 et 2 montrent une attention des parties prenantes sur les questions instrumentales. L'attention s'inverse en période 3 (médiation entre le DG n°2 et une responsable d'école, identification de la centralité de la question de la



collégialité du fonctionnement) et s'équilibre enfin entre les types de questions en périodes 4 et 5 (négociation du protocole de coordination et contrôle à un an).

Le traçage des opinions sur la collaboration (au plan méso) et sur la gouvernance (au plan macro) (Cf. Figure 37) permet d'identifier une collecte d'opinions négatives sur la collégialité de la gouvernance en période 3. Sur cette même période, les références à la méta-controverse de collégialité sont beaucoup plus nombreuses que lors des deux périodes précédentes. En période 4 (protocole de coordination), les opinions sur la gouvernance collégiale deviennent très majoritairement positives mais les références aux méta-controverses de collégialité demeurent fortes.

Sur la dynamique instrumentale, les références aux méta-controverses instrumentales sont importantes jusqu'en période 2 (démission du DG n°1 et remplacement). La gouvernance instrumentale était favorablement évaluée sur cette période. Ces controverses instrumentales diminuent ensuite fortement après l'arrivée du DG n°2, choisi en concertation avec les professeurs.

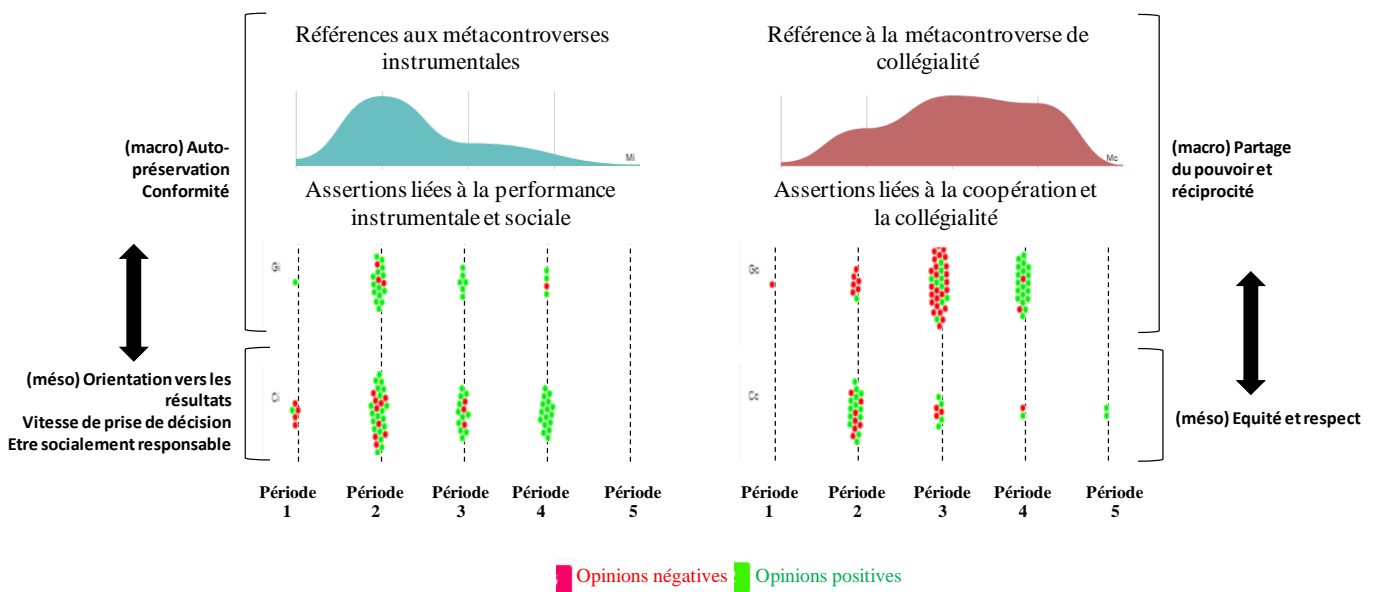


Figure 37 : Cas Ecole - Evolution des références aux méta-controverses et des opinions positives et négatives sur les assertions instrumentales et de collégialité.

Cette analyse peut être complétée par l'examen des convergences ou des divergences d'opinion entre acteurs. Si on examine les rapprochements d'opinions sur la seule période 3 (Médiation entre directeurs), on voit que les membres de la communauté partagent le même point de vue sur leur évaluation instrumentale et leur évaluation de collégialité (même si ce



point de vue est négatif) et il apparaît que le CA de l'École a, dès la période 3, une position opposée à celle de membres de l'École sur la question de la collégialité.

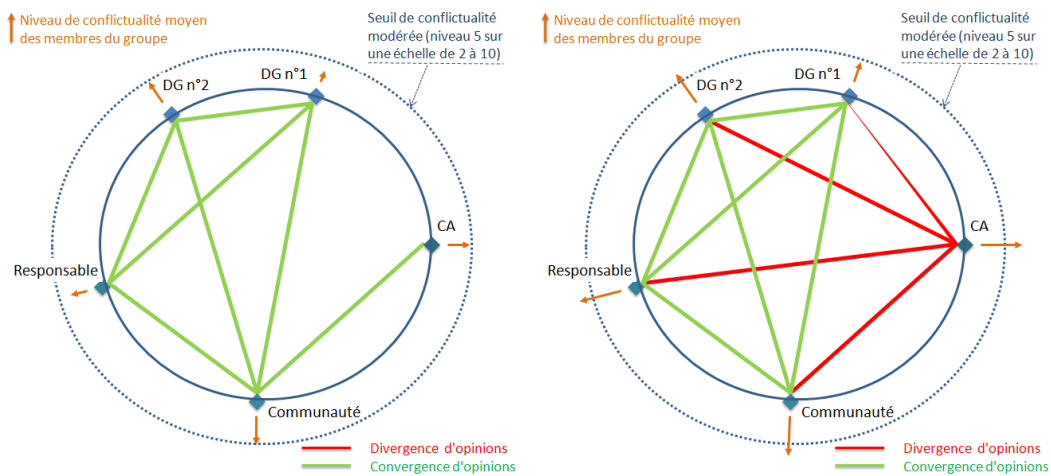


Figure 38 : Cas Ecole - Convergence ou divergence des opinions par acteur sur les assertions instrumentales (à gauche) et de collégialité (à droite).

5.2.4 Ecole - Quel est le style de gestion des conflits employé par les acteurs ?

Le style de gestion de conflit employé par les acteurs est évalué sur la base des attitudes et des opinions des acteurs lors des conflits : *Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre* et *Sd2_Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées*. Le recensement des citations révélant des éléments d'information sur ces deux assertions permet de dessiner le style de conflit en début d'observation et de suivre l'évolution des attitudes lors des conflits ultérieurs.

Une transformation de la morphologie des axes permet de transformer le comptage sur les deux axes rattachés aux assertions Sd1 et Sd2 en la représentation selon les styles de Rahim (Cf. Figure 39).

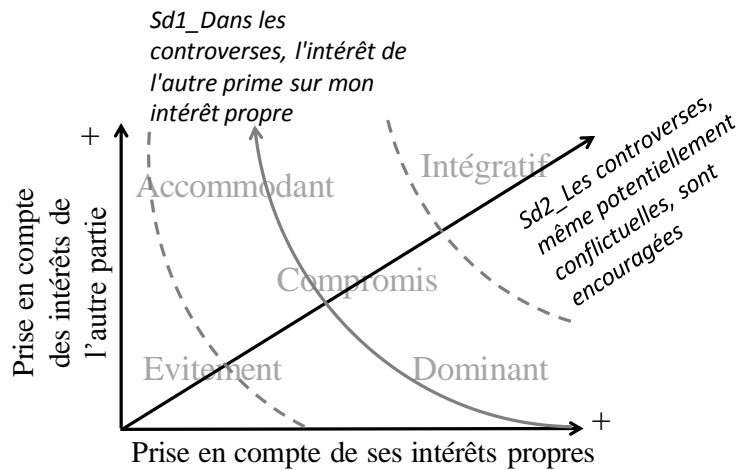


Figure 39 : Transformation géométrique entre les assertions sur la gestion des interactions conflictuelles et les styles de Rahim

Le style majoritaire au début de l'observation est principalement un style d'accommodement caractérisé par la prise en compte d'abord de l'intérêt de l'autre et un encouragement modéré à engager des controverses avec des collègues. En fin d'observation, le style évolue vers le compromis : équilibre entre l'intérêt pour soi et l'intérêt pour l'autre.

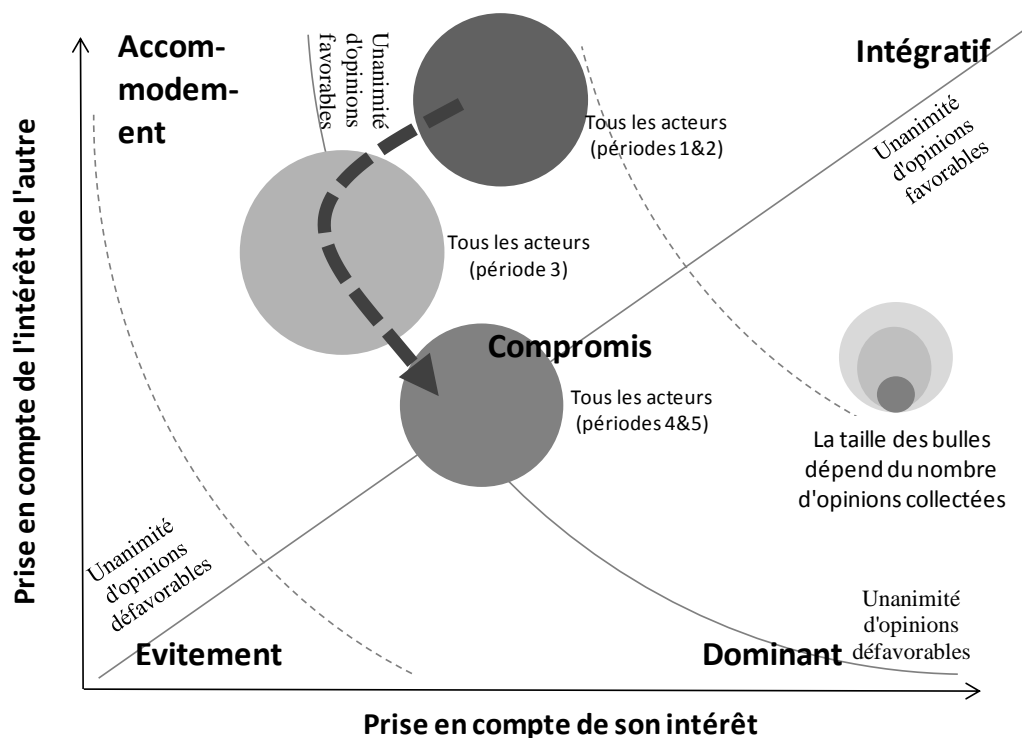


Figure 40 : Cas Ecole - Evolution du style de gestion des conflits

5.2.5 Ecole - Y a-t-il des épisodes conflictuels intenses entre individus ?

Chaque citation a été codée sur une grille critériée associée à l'intensité conflictuelle variant de 2 à 10 (Cf. Tableau 13, page 114). L'analyse de l'intensité conflictuelle des contributions permet d'identifier dans l'Atlas des conflits de l'Ecole les contributeurs (ou groupes de contributeurs) qui expriment une plus forte intensité conflictuelle et quelle méta-controverse regroupe les citations ayant davantage d'intensité conflictuelle (Cf. Figure 41).

- Les contributions du DG n°1 manifeste l'intensité conflictuelle la plus importante, conjointement avec les membres de la communauté et les professeurs associés. Nous avons déjà constaté l'antagonisme des opinions sur les assertions entre le DG n°1 et ces deux catégories. Nous constatons désormais que cet antagonisme se traduit aussi par une intensité conflictuelle élevée entre le DG n°1 et ces deux groupes.
- L'antagonisme entre les deux groupes (DG n°1 d'une part et membres de la communauté et professeurs associés d'autre part) se révèle surtout sur des méta-controverses opérationnelles (respect du temps et futur de l'école).

- Un second antagonisme apparaît entre le DG n°1 et une responsable d'établissement de l'École sur la méta-controverse lié à la collégialité de la gouvernance.

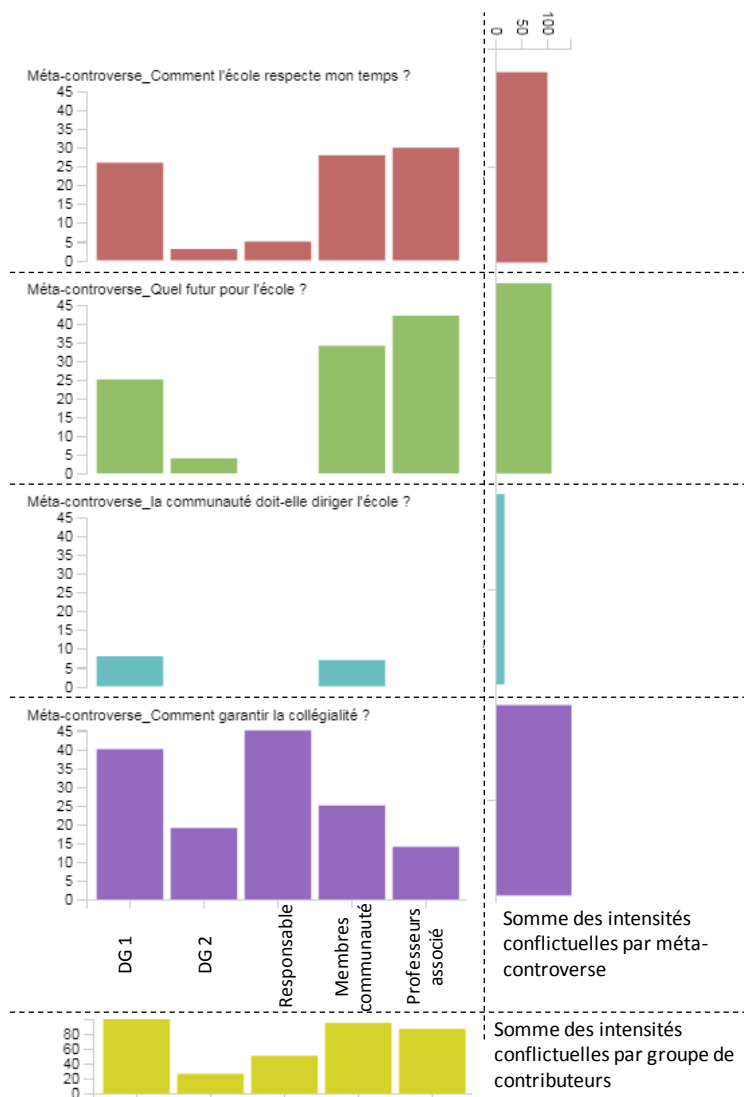


Figure 41 : Cas Ecole - Intensités conflictuelles par catégorie d'intervenants et par méta-controverse, filtrées sur la période d'observation initiale.

L'analyse de la distribution des intensités conflictuelles permet enfin de repérer les acteurs qui ont exprimé une forte intensité conflictuelle (niveau 8 ou plus sur une échelle de 2 à 10) pendant la période d'observation initiale et l'intensité moyenne de leurs contributions lors des premières interviews (Cf. Figure 42).

- L'intensité conflictuelle sur la période d'observation initiale est en moyenne à 4 et ne dépasse jamais 8 (sur une échelle allant de 2 à 10), donc reste très modérée.



- L'intensité conflictuelle moyenne est supérieure au niveau médian dans les contributions de la responsable d'établissement et les membres de la communauté. L'intensité conflictuelle est inférieure au niveau médian pour des deux DG.
- Des pics d'intensité conflictuelle ont associé le DG n°1 et la responsable d'établissement (sur la méta-controverse de la collégialité de la gouvernance) ainsi que le DG n°1 et les membres de la communauté sur toutes les méta-controverses.
- Les professeurs associés et le DG n°2 n'ont pas produits de contributions avec une forte intensité conflictuelle pendant la période d'observation initiale alors même que les professeurs associés ont exprimé des opinions négatives sur la performance instrumentale et la collégialité des décisions.

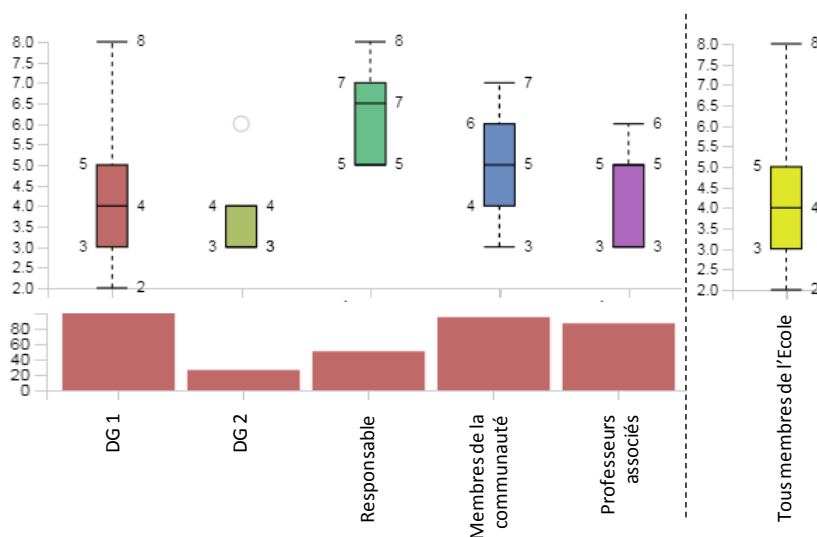


Figure 42 : Cas Ecole - Distribution des intensités conflictuelles par groupe et somme des intensités conflictuelles de chaque groupe, filtrées sur la période initiale.

L'intensité conflictuelle évolue au cours de la période d'observation (Cf. Figure 43). Des pics d'intensité émotionnelle assez forts (8 sur une échelle de 2 à 10) vont survenir en période 3 (médiation entre directeurs) puis s'atténuer lors de la négociation du protocole de coordination. La rédaction du protocole a été réalisée par le chercheur, avec l'aide des membres du CA, à la demande des directeurs ayant vécu une médiation en période 3.



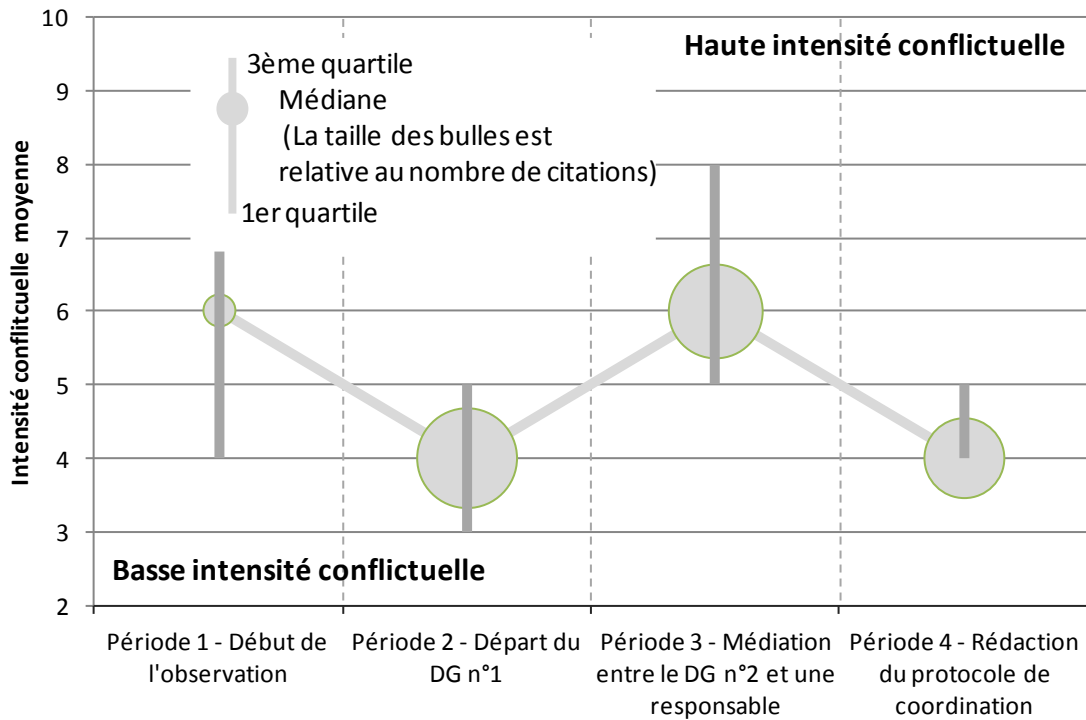


Figure 43 : Cas Ecole - Evolution de l'intensité conflictuelle moyenne et de la distribution des intensités conflictuelles

Le recensement des prises de position par acteur, pour chaque période d'observation permet de suivre l'implication croissante ou décroissante dans les controverses des acteurs par période d'observation et la propagation des controverses. L'intensité conflictuelle enfla en période 2 puis en période 3. L'intensité se réduit en période 4 et les membres du CA sont associés aux controverses pour résoudre le conflit de collégialité par les règles collective (Cf. Figure 44).

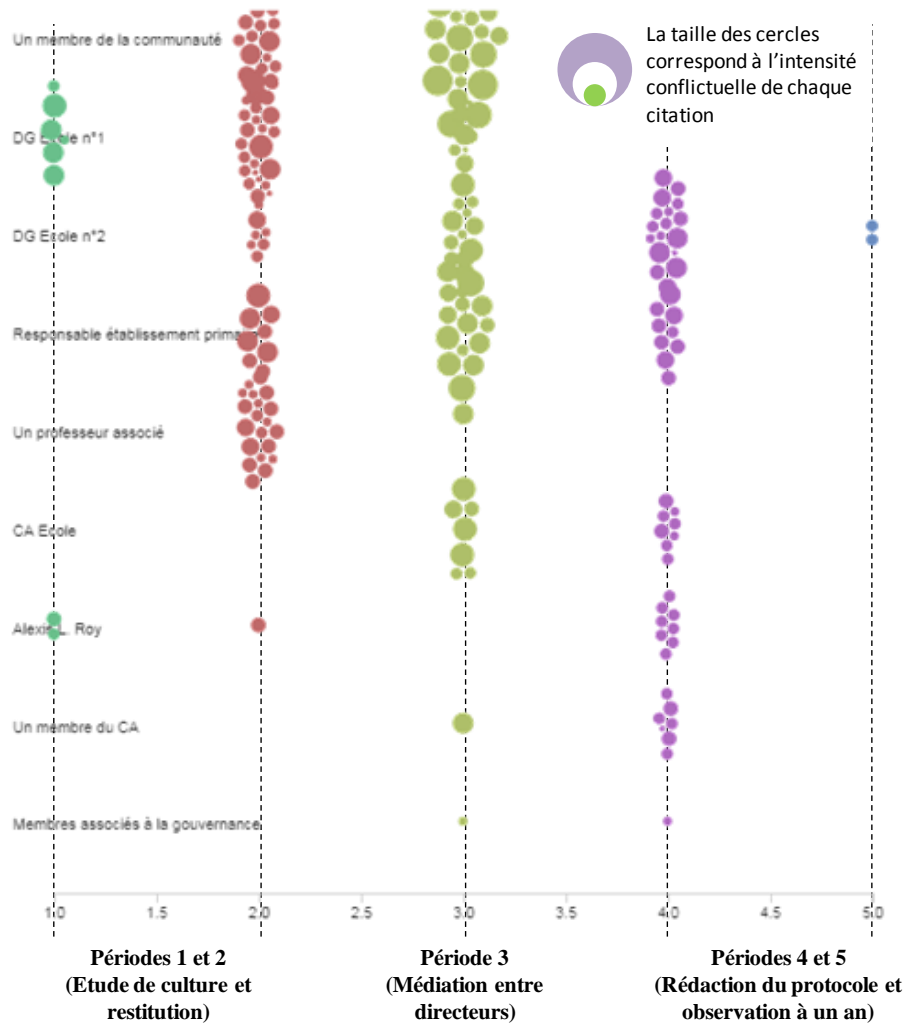


Figure 44 : Cas Ecole - Recensement des prises de position par acteur, pour chaque période d'observation.

5.2.6 Ecole - Quelle est l'évolution conjointe du style de gestion des conflits et du niveau de conflictualité ?

L'examen conjoint de l'évolution de l'intensité conflictuelle et des styles de gestion de conflit montre que le style d'accommodement perdure en période 3, alors que l'intensité conflictuelle augmente. La médiation, réalisée en période 3 par le chercheur, force une dyade de directeurs en conflit à établir un compromis de fonctionnement sur plusieurs questions opérationnelles, mais ce style n'est pas le style spontanément pris par les directeurs en conflit. En revanche, on observe une évolution du style de conflit vers le compromis en période 4, lors de la demande de rédaction du protocole de coordination en période 4 et la sollicitation du CA et du chercheur pour ce travail.



L'Atlas des conflits permet d'identifier les rapprochements d'opinions entre acteurs. L'analyse des évolutions d'oppositions d'opinions sur les périodes 2, 3 et 4 permet d'identifier les mises en accord entre acteurs ou le développement de groupes de points de vue différents (Cf. Figure 45).

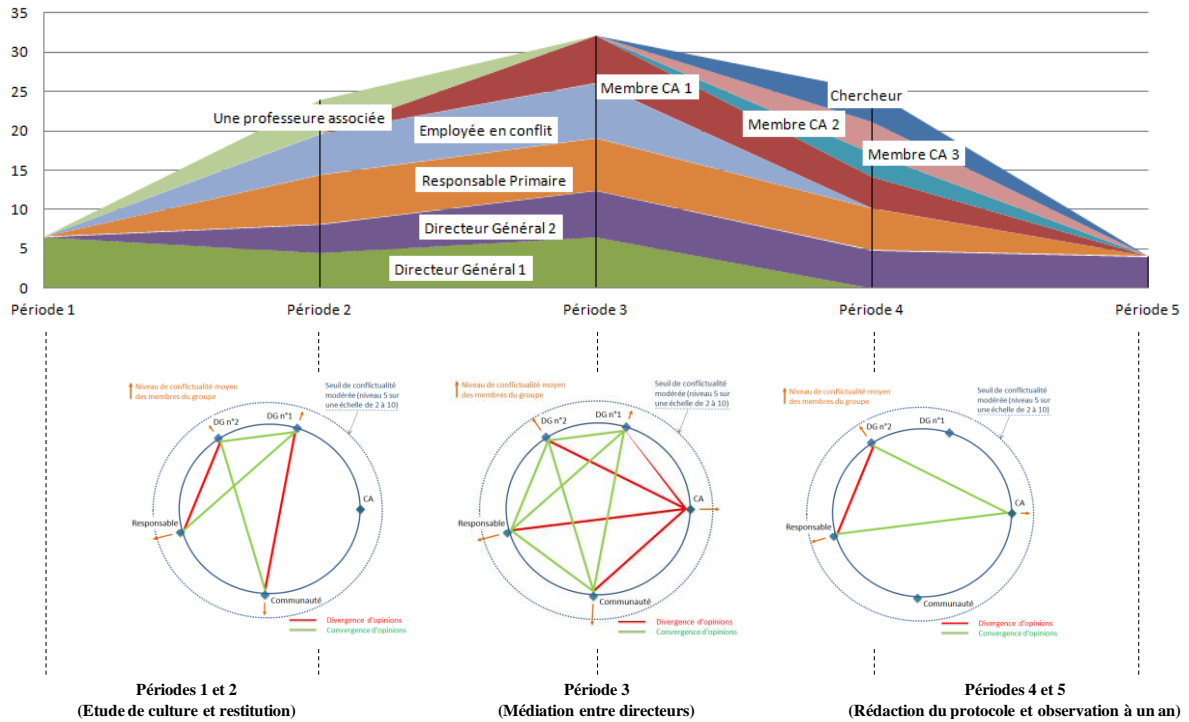


Figure 45 : Cas Ecole - Evolution de la conflictualité et des opinions entre acteurs

5.2.7 Ecole - Quelles est l'évolution conjointe des opinions sur la gouvernance collégiale, la coopération et les styles de gestion des conflits ?

La négociation du protocole de coordination en période 4 conduit à une appréciation très positive de la collégialité de la gouvernance et de la collaboration. Simultanément, nous observons une évolution du style de gestion des conflits de l'accommodement vers le compromis (Cf. Figure 46).



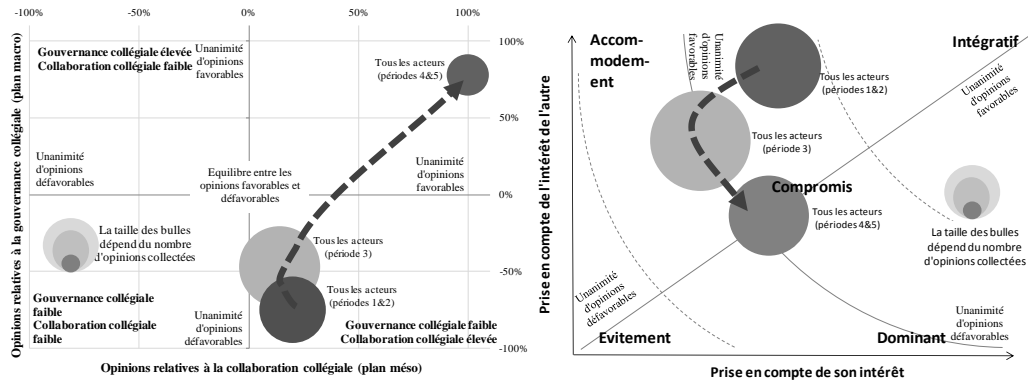


Figure 46 : Cas Ecole - Evolution des opinions sur la gouvernance collégiale et le style de gestion des conflits

5.2.8 Ecole – Conclusion des observations

Encadré 16 : Conclusions sur l’atlas des conflits du cas Ecole

1. Au début de l’observation,

- Le niveau de conflictualité reste modéré (moyenne à 4 sur une échelle de 2 à 10) sur cette période. Il existe cependant quelques rares contributions manifestant une forte intensité conflictuelle.
- le style de gestion des conflits par accommodement, révélé dans l’étude de culture, est confirmé par l’analyse des contributions recueillies et codées dans l’Atlas des conflits de l’Ecole.
- Les opinions sur la performance sociale de l’organisation sont largement positives.
- Les opinions divergent sur les autres évaluations : évaluations de collégialité dans les prises de décisions et la gouvernance, évaluation du bénéfice instrumental pour les membres de l’organisation.
- Une coalition regroupant les membres de la communauté, les professeurs associés et la responsable d’un établissement apparaît en opposition avec le DG n°1.
- Le conflit entre ce groupe et le DG n°1 porte sur des questions opérationnelles et sur des questions de gouvernances



- Le DG n°2, qui remplace le DG n°1 après sa démission, reste neutre par rapport aux méta-controverses et aux coalitions.

2. Sur les périodes suivantes d'observation

- En période 3, la nomination du DG n°2 ne fait pas apparaître de changement dans le style de gestion des conflits, qui reste par accommodement, ni d'opinions sur l'organisation.

- Les méta-controverses instrumentales se résolvent dès la fin de la période 2. Les opinions sur les assertions instrumentales (performances instrumentale et sociale) restent satisfaisantes et très partagées/

- Le niveau de conflictualité augmente cependant, avec un pic à 8 sur 10 en période 3. La méta-controverse sur la collégialité rassemble presque toutes les contributions. La médiation permet de diminuer la conflictualité mais les opinions négatives sur la collégialité vont augmenter.

- L'intervention du CA, qui a une opinion différente sur la collégialité des les autres membres de l'Ecole, va augmenter en période 4. Les directeurs de l'Ecole vont établir avec le chercheur un protocole de coordination qui satisfera les évaluations sur la collégialité.

-En période 4, le style de gestion de conflit va évoluer vers le compromis.

- La conflictualité diminue en période 4 et surtout 5, lors de l'observation de contrôle un an après la période 4.



5.3 Observation de l'ONG

5.3.1 ONG - Sur quelles controverses clé les membres de l'organisation se divisent-ils ?

Le comptage des références des acteurs interrogés aux controverses en cours, et donc aux méta-controverses, lors de la première série d'entretiens met en avant l'importance équilibrée en début d'observation entre les trois méta-controverses suivantes (Cf. Figure 47) : *Comment optimiser le fonctionnement de l'ONG ?* ; *Comment créer une organisation qui débat et décide ?* et *Comment créer une organisation attractive ?*

- La méta-controverse relative aux débats regroupe moins de contributions au démarrage de l'observation par rapport aux controverses opérationnelles. En revanche, le CA contribue essentiellement à cette controverse. Les IRP ne contribuent pas à la méta-controverse sur le débat au sein de l'organisation.
- Les deux méta-controverses opérationnelles rattachées à l'attractivité de l'organisation et l'optimisation du fonctionnement regroupent les $\frac{3}{4}$ des contributions de la première période d'observation.



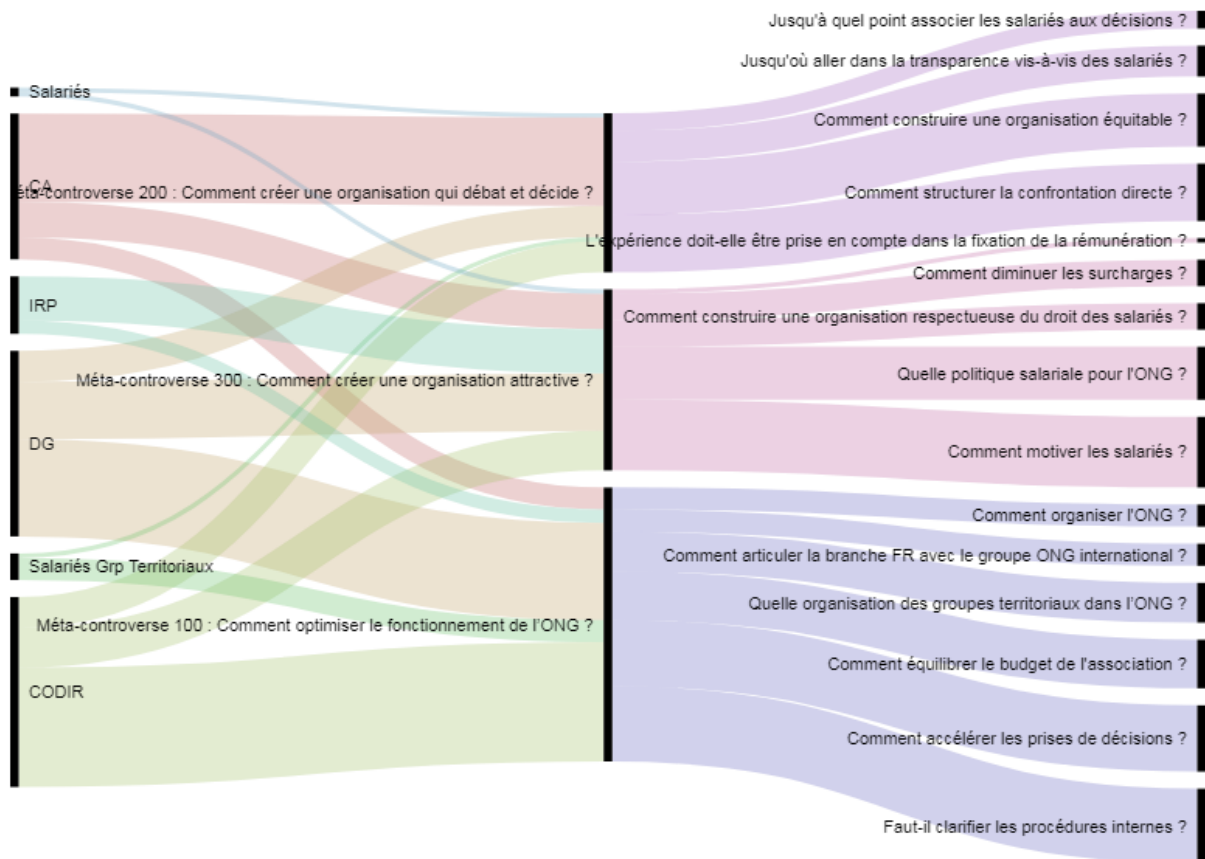


Figure 47 : Cas ONG - Part des méta-controverses dans les prises de parole des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale

L'examen des références à des méta-controverses par les acteurs (Cf. Figure 48) révèle que la méta-controverse relative à l'attractivité de l'ONG va s'éteindre alors qu'elle était une méta-controverse active en début d'observation. La méta-controverse qui concerne la collégialité va concentrer les débats pendant les deux périodes de définition et d'ajustement de la politique salariale, puis revenir au même niveau qu'en début d'observation.

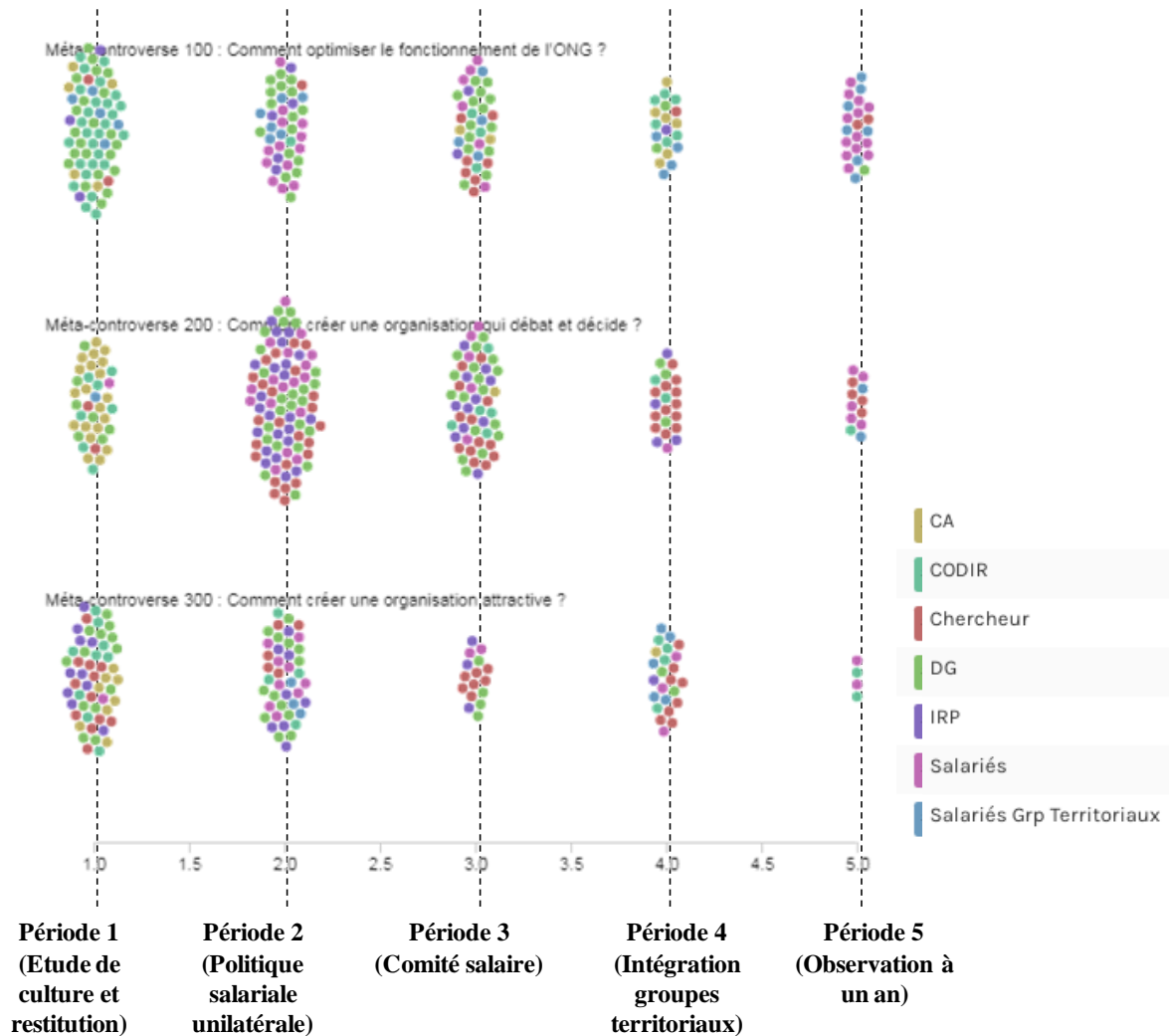


Figure 48 : Cas ONG - Evolution des contributions aux méta-controverses par les acteurs en fonction des périodes d'observation

5.3.2 ONG - Les opinions des membres sur la gouvernance et la coopération sont elles divisées ?

La consultation de l'Atlas des conflits de l'ONG filtrée sur l'enquête de culture initiale (139 citations codées selon les 11 assertions) révèle la dispersion des opinions sur la gouvernance et la collaboration (Cf. Figure 49). Pour la liste des assertions par niveau et par dynamique, voir le Tableau 11, page 106.

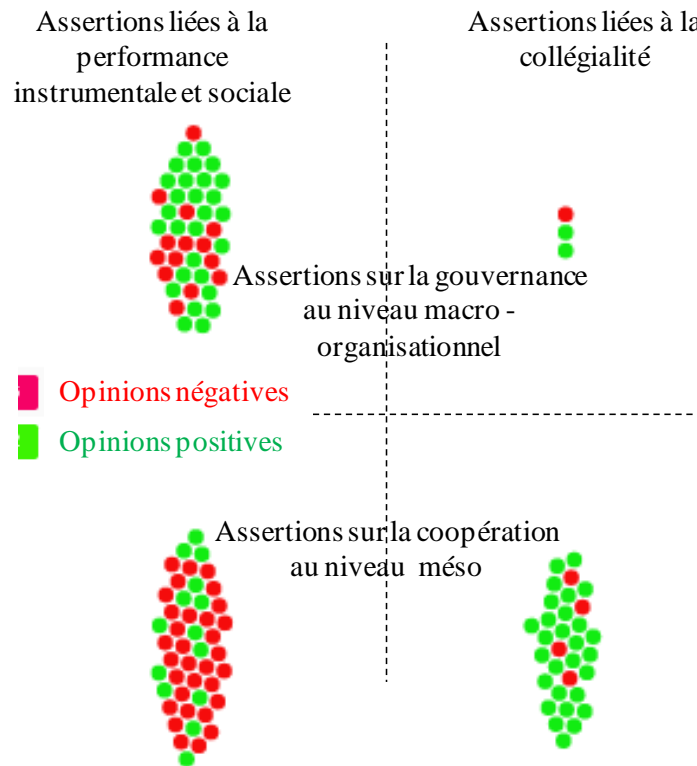


Figure 49 : Cas ONG - Dispersion des opinions des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale

- Les opinions sont plutôt positives sur la collégialité de la collaboration et de la gouvernance. Il y a très peu de prise de parole sur la gouvernance.
- Les opinions sont globalement négatives sur la performance instrumentale, en particulier pour les assertions liées au niveau méso.

L'Atlas permet de suivre l'évolution du solde des opinions positives et négatives des acteurs sur les assertions relatives à la gouvernance et à la collaboration dans l'organisation. Le suivi du solde permet d'identifier des bascules d'évaluation de la performance ou d'évaluation de la collégialité. La figure suivante met en lumière deux à trois bascules d'une même opinion au cours de la période d'observation (Cf. Figure 50) et les évolutions des opinions sur les autres assertions.

- Le travail en collégialité (Assertion Cc1) reste positif sur les quatre premières périodes mais s'inverse en dernière période en raison d'un conflit opérationnel entre le-la salarié-e en conflit 09 et plusieurs autres salarié-e-s.

- Les questions opérationnelles de rémunération et de contraintes de règles s'estompent et se maintiennent à un niveau faible après à partir de la deuxième période.
- L'évaluation de la capacité du management à diriger reste faiblement négative tout au long de l'observation.

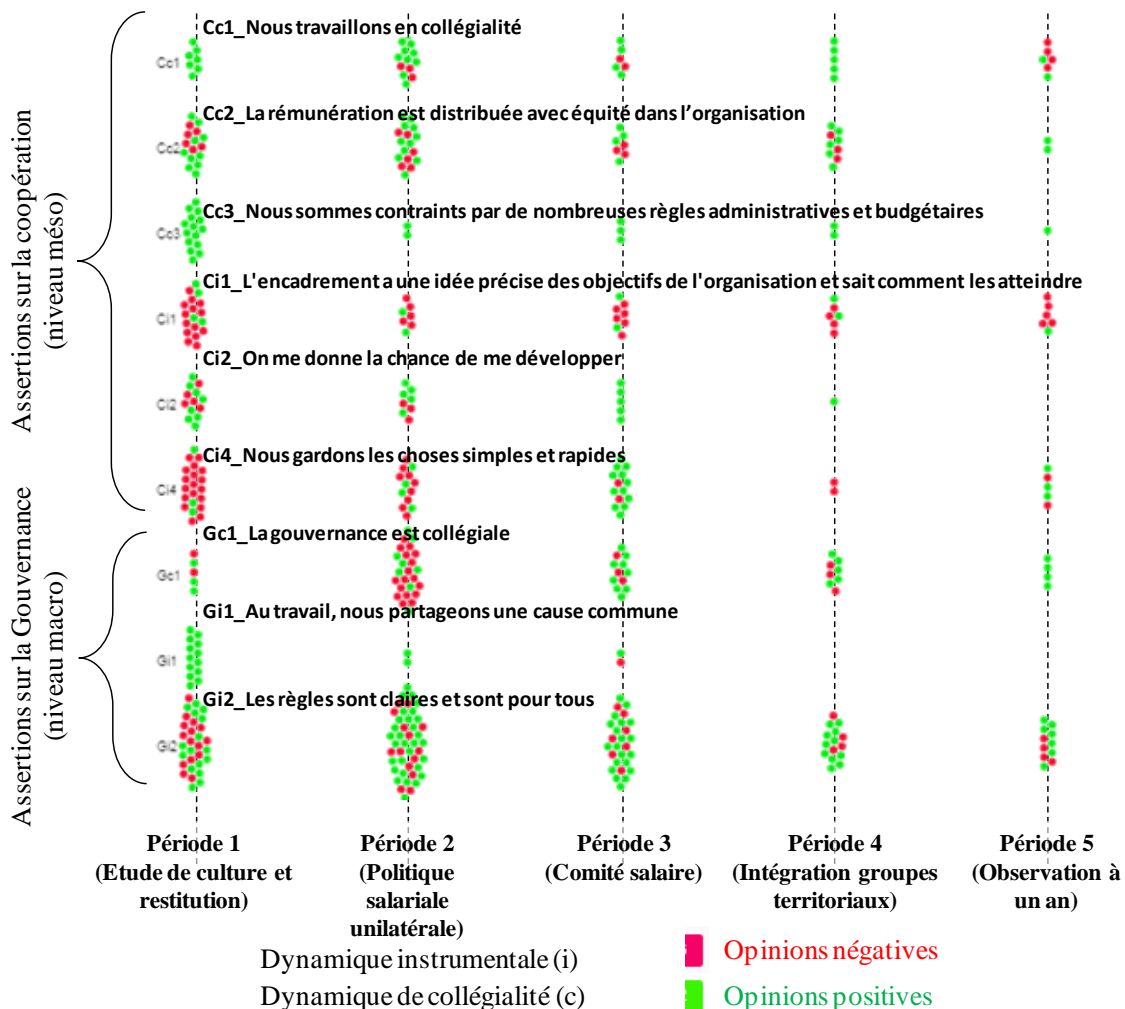


Figure 50 : Cas ONG - Evolution des opinions positives et négatives sur chaque assertion

- L'opinion sur l'assertion Ci4 (*Nous gardons les choses simples et rapides*) est très négative en début d'observation mais s'inverse fortement en période 3 (mise en place du comité salaire) et reste ensuite très peu mentionnée.
- Il y a peu d'opinions exprimées sur la collégialité de la gouvernance en début d'observation (Cf. Figure 51) mais devient fréquemment et négativement mentionnée en période 2 (politique salariale unilatérale) avant de s'inverser lors de l'établissement du comité salaire (Période 3) et de se stabiliser à un niveau faible mais positif.



- La question de l'utilité sociale est fréquemment et positivement mentionnée en début d'observation mais ne fait plus ensuite l'objet de commentaires de la part des acteurs.
- L'évaluation de la clarté des règles devient fortement positive en période 2 (mise en place d'une politique salariale) et se maintient en période 3 (comité salaire). L'évaluation reste nettement positive sur les autres périodes d'observation.

La figure suivante complète l'analyse avec le nombre de références aux méta-controverses superposée aux données d'opinions.

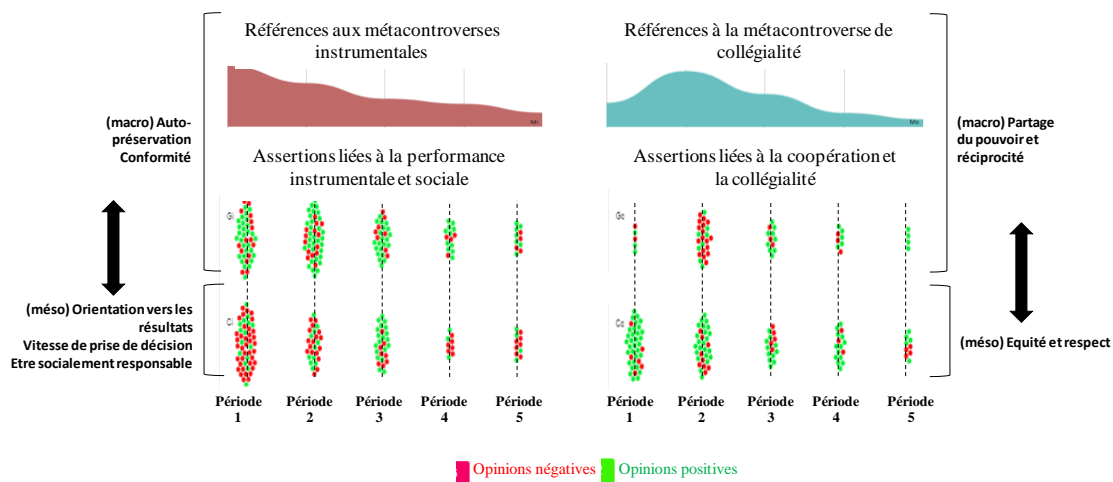


Figure 51 : Cas ONG - Evolution des références aux méta-controverses et des opinions positives et négatives sur les assertions instrumentales et de collégialité.

Le traçage des opinions sur la collaboration (au plan méso) et sur la gouvernance (au plan macro) permet d'identifier une collecte d'opinions négatives sur la collégialité de la gouvernance en période 2 (premier comité salaire). Sur cette même période, les références à la méta-controverse de collégialité sont beaucoup plus nombreuses que lors de la période précédente. En période 3 (comité salaire), les opinions sur la gouvernance collégiale deviennent très majoritairement positives.

Sur la dynamique instrumentale, la part d'évaluations négatives sur la collaboration instrumentale s'améliore en période 2 (nouvelle politique salariale) puis restent stables sur tout le reste de la période d'observation. Les références aux méta-controverses instrumentales diminuent sur la période d'observation.

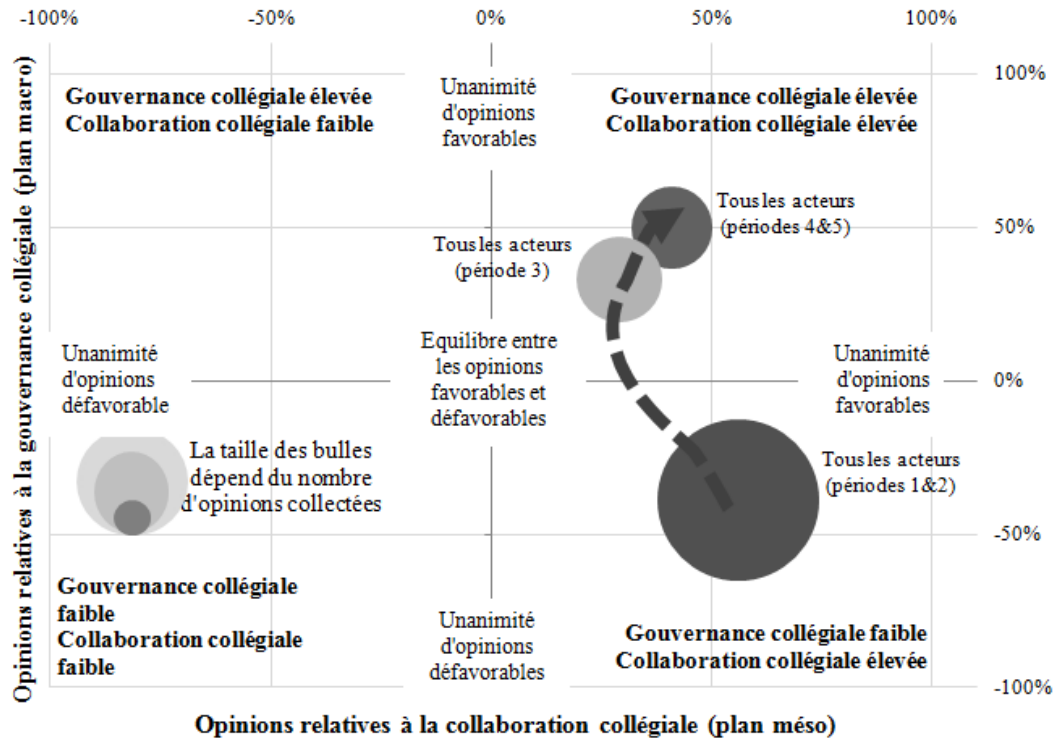


Figure 52 : Cas ONG - Evolution des opinions sur la collégialité de la gouvernance et la collégialité des collaborations

La Figure 52 présente sur un seul graphe le contraste entre les opinions positives et négatives sur la collégialité au niveau de la collaboration (axe des abscisses) et de la gouvernance (axe des ordonnées). L'évaluation de la collaboration collégiale reste à droite de la figure. L'évaluation de la collégialité de la gouvernance bascule et se maintient dans le cadre en haut à droite de la figure dès la période 3 (mise en place d'un comité salaire collégial).



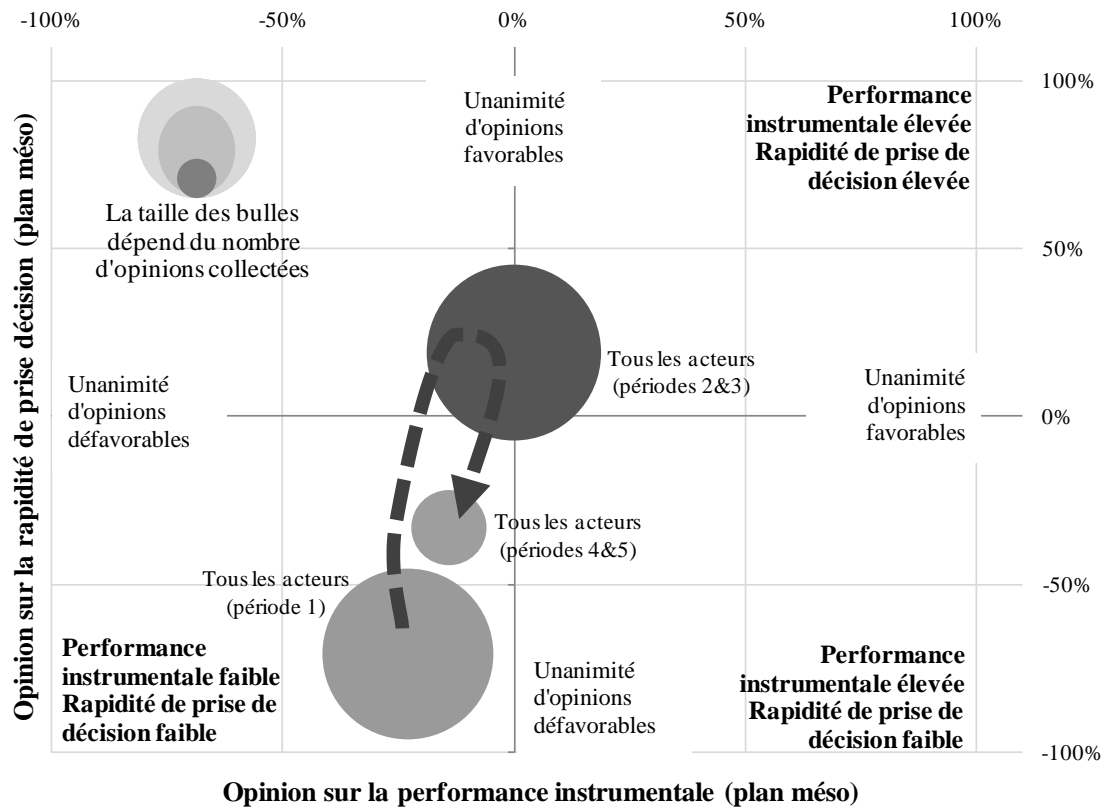


Figure 53 : Cas ONG - Evolution des opinions sur la performance instrumentale et la rapidité de prise de décision

La mise en place d'une nouvelle politique salariale (période 2 et période 3) va faire évoluer favorablement les opinions sur l'efficacité opérationnelle de l'organisation, tant sur la rapidité de prise de décision (Cf. Figure 53, axe des ordonnées) et que sur la pertinence des décisions (*Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre* et *Ci2_On me donne la chance de me développer*) (axe des abscisses). Toutefois, les deux périodes suivantes montrent une dégradation de la vitesse de prise de décisions et le maintien d'une majorité des acteurs ayant une opinion défavorable sur la performance instrumentale de l'ONG.

5.3.3 ONG - Quelle est l'évolution conjointe des opinions sur des assertions instrumentales et des opinions sur des assertions de collégialités ?

Le comptage des prises de position sur des assertions d'ordre instrumental ou d'ordre de la collégialité permet d'identifier le déplacement du centre de gravité des contributions des acteurs entre les deux dynamiques. Sur toute la durée d'observation, l'attention des parties prenantes se porte davantage sur les questions instrumentales. La part entre contributions d'ordre instrumental et contributions liées à la collégialité s'équilibre en périodes 4 et 5 (intégration de groupes territoriaux et contrôle à un an). De plus, l'évaluation des acteurs sur les assertions instrumentales évolue favorablement en cours des périodes mais n'obtient pas une majorité forte. Les évaluations des assertions de collégialité restent majoritairement positives sur toute la durée de l'observation, sauf en période 2, lors de l'imposition d'une politique salariale par le management de l'ONG.

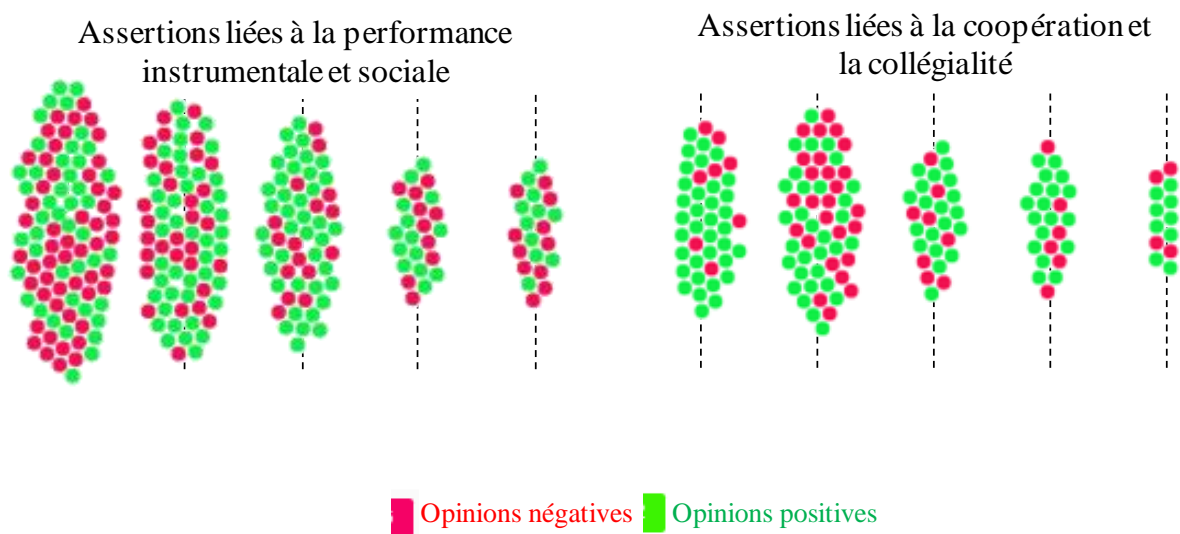


Figure 54 : Cas ONG - Evolution des opinions positives et négatives sur les assertions instrumentales (à gauche) et de collégialité (à droite).

Cette analyse peut être complétée par l'examen des convergences ou des divergences d'opinion entre acteurs (Cf. Figure 55). Si on examine les opinions sur la période 2 (politique salariale unilatéralement décidée par la DG et appliquée par le CODIR), le clivage entre les opinions de l'équipe de direction et les opinions des salariés est visible. La convergence des opinions est constatée de nouveau lors de la mise en place des comités salaire en période 3. La période 4 est caractérisée par la décision du CA d'intégrer les groupes territoriaux dans

l'ONG. De nouveau, une fois que l'intégration est achevée, un an plus tard (Période 5), nous constatons la convergence des opinions entre les groupes d'acteurs.

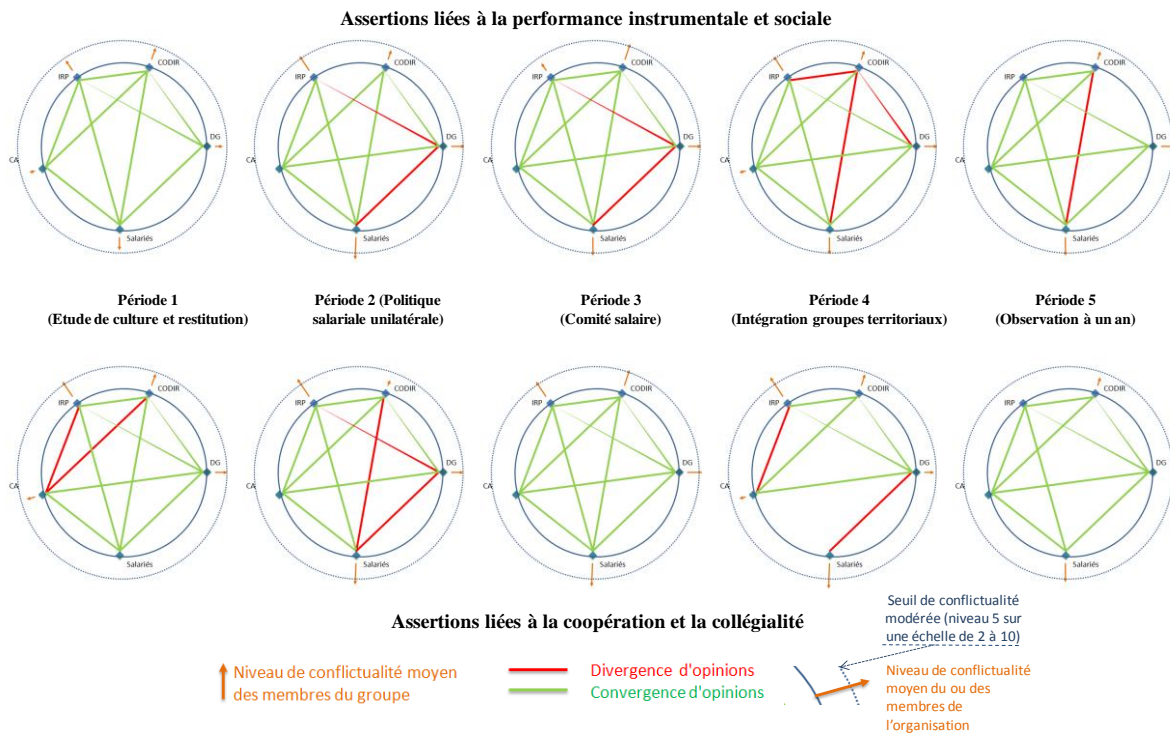


Figure 55 : Cas ONG - Convergence ou divergence des opinions par acteur sur les assertions instrumentales (en haut) et de collégialité (en bas).

5.3.4 ONG - Quel est le style de gestion des conflits employé par les acteurs ?

Le style de gestion de conflit employé par les acteurs est évalué sur la base des attitudes et des opinions des acteurs lors des conflits : *Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre* et *Sd2_Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées*. Le recensement des citations révélant des éléments d'information sur ces deux assertions permet de dessiner le style de conflit en début d'observation et de suivre l'évolution des attitudes lors des conflits ultérieurs.

Le tableau suivant (Cf. Tableau 31) présente les choix des styles de conflit pris par les membres de l'organisation au démarrage de l'observation. Nous avons été impliqués sur l'ensemble de la période d'observation (4 ans ½) dans une dizaine de conflits dyadiques avec des pics de forte intensité émotionnelle. A la fin de la période d'observation et après analyse des recensements de conflits dans les entretiens annuels, et confirmé lors du dernier comité

salaire (en année A+4), montre un recours généralisé à l'engagement direct des débats lors d'interactions conflictuelles et le changement de style par les salariés qui équilibrent leur propre intérêt et l'intérêt de l'autre dans les situations conflictuelles.



Tableau 31 : ONG – Qualification des styles de gestion des conflits entre le début et la fin de l'observation

Période	Observations	Opinions sur Sd1_ Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	Opinions sur Sd2_ Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées								
Périodes 1&2	<table border="1"> <tr> <td>Février A+1</td> <td>Médiation disciplinaire</td> </tr> <tr> <td>Avril A+1</td> <td>Médiation disciplinaire Médiation arrêt maladie</td> </tr> <tr> <td>Juin A+1</td> <td>Médiation disciplinaire</td> </tr> <tr> <td>Août A+1</td> <td>Médiation rupture conventionnelle</td> </tr> </table>	Février A+1	Médiation disciplinaire	Avril A+1	Médiation disciplinaire Médiation arrêt maladie	Juin A+1	Médiation disciplinaire	Août A+1	Médiation rupture conventionnelle		
Février A+1	Médiation disciplinaire										
Avril A+1	Médiation disciplinaire Médiation arrêt maladie										
Juin A+1	Médiation disciplinaire										
Août A+1	Médiation rupture conventionnelle										
Périodes 4&5	<table border="1"> <tr> <td>Avril A+3</td> <td>médiation sur la rémunération et les responsabilités</td> </tr> <tr> <td>Mai A+3</td> <td>Médiation rupture conventionnelle</td> </tr> <tr> <td>Mars A+4</td> <td>Médiation individuelle</td> </tr> <tr> <td>Avril A+5</td> <td>13 conflits dyadiques recensés lors de la revue de tous les entretiens annuels</td> </tr> </table>	Avril A+3	médiation sur la rémunération et les responsabilités	Mai A+3	Médiation rupture conventionnelle	Mars A+4	Médiation individuelle	Avril A+5	13 conflits dyadiques recensés lors de la revue de tous les entretiens annuels		
Avril A+3	médiation sur la rémunération et les responsabilités										
Mai A+3	Médiation rupture conventionnelle										
Mars A+4	Médiation individuelle										
Avril A+5	13 conflits dyadiques recensés lors de la revue de tous les entretiens annuels										



La figure suivante (Cf. Figure 56) présente l'évolution du style de gestion des conflits sur l'ensemble des périodes d'observation. Une transformation de la morphologie des axes permet de transformer le comptage sur les deux axes rattachés aux assertions Sd1 et Sd2 en la représentation selon les styles de Rahim (Cf. Figure 39 : Transformation géométrique entre les assertions sur la gestion des interactions conflictuelles et les styles de Rahim, page 198).

Le style majoritaire au début de l'observation est principalement un style d'accommodement caractérisé par la prise en compte d'abord de l'intérêt de l'autre et un encouragement modéré à engager des controverses avec des collègues. En fin d'observation, le style évolue vers le compromis : équilibre entre l'intérêt pour soi et l'intérêt pour l'autre.

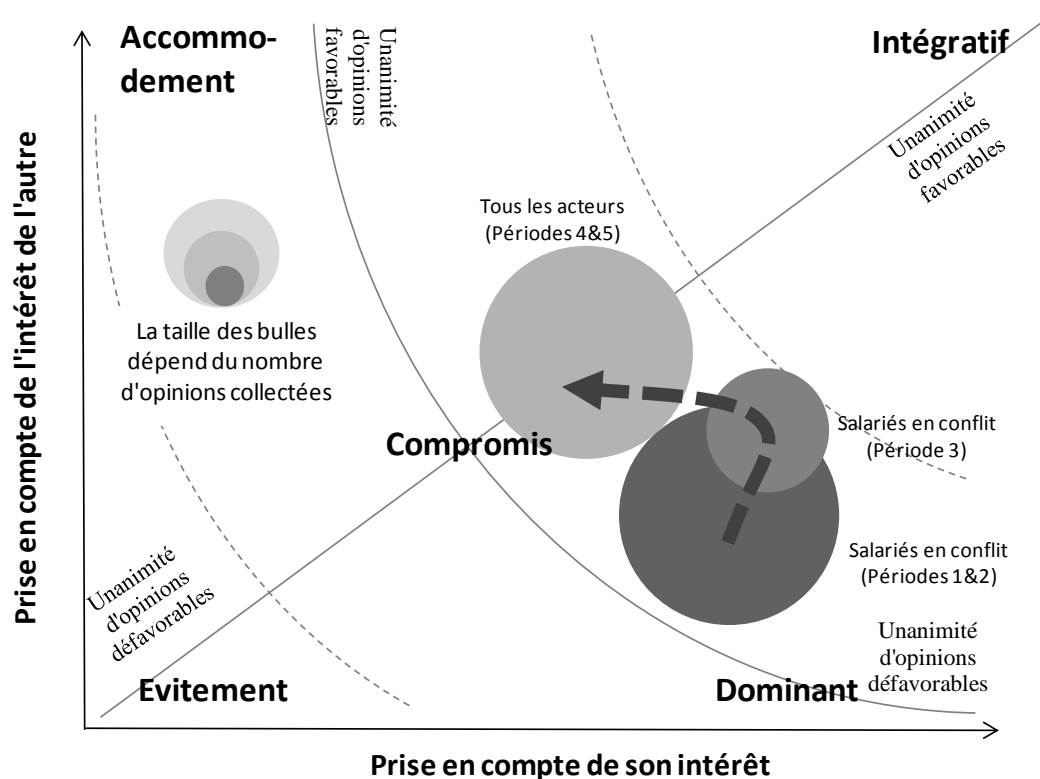


Figure 56 : Cas ONG - Evolution du style de gestion des conflits

5.3.5 ONG - Y a-t-il des épisodes conflictuels intenses entre individus ?

Chaque citation a été codée sur une grille critériée associée à l'intensité conflictuelle variant de 2 à 10 (Cf. Tableau 13 : Table de codage de l'intensité conflictuelle, page 114). L'analyse de l'intensité conflictuelle des contributions permet d'identifier dans l'Atlas des conflits de

l'ONG les contributeurs (ou groupes de contributeurs) qui expriment une plus forte intensité conflictuelle et quelle méta-controverse regroupe les citations ayant davantage d'intensité conflictuelle.

La méta-controverse portant sur l'organisation des débats et des décisions concentre les contributions avec le plus d'intensité conflictuelle (Cf. Figure 57). L'intensité conflictuelle est surtout concentrée sur des controverses entre le Directeur Général, des salariés en conflit et les Représentants du Personnel (Cf. Figure 58) avec des pics d'intensité conflictuelle évalués à 10 (sur une échelle de 2 à 10 selon la grille critériée).

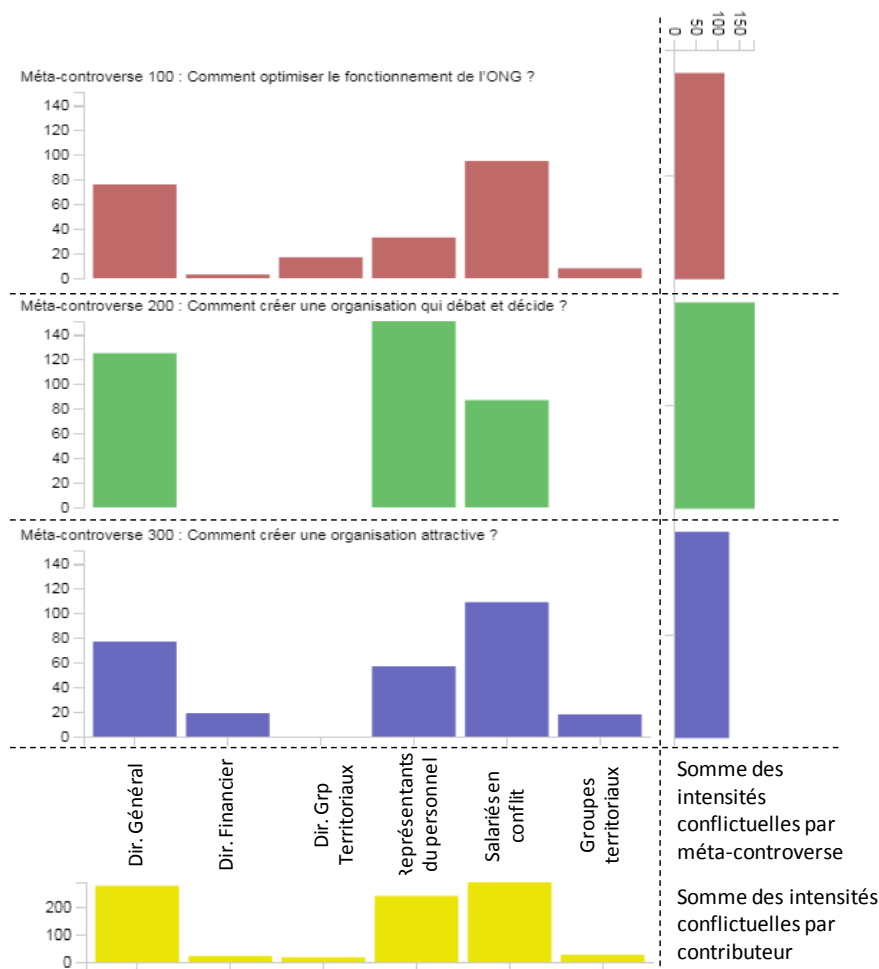


Figure 57 : Cas ONG - Intensités conflictuelles par catégorie d'intervenants et par méta-controverse, filtré sur la période d'observation initiale.



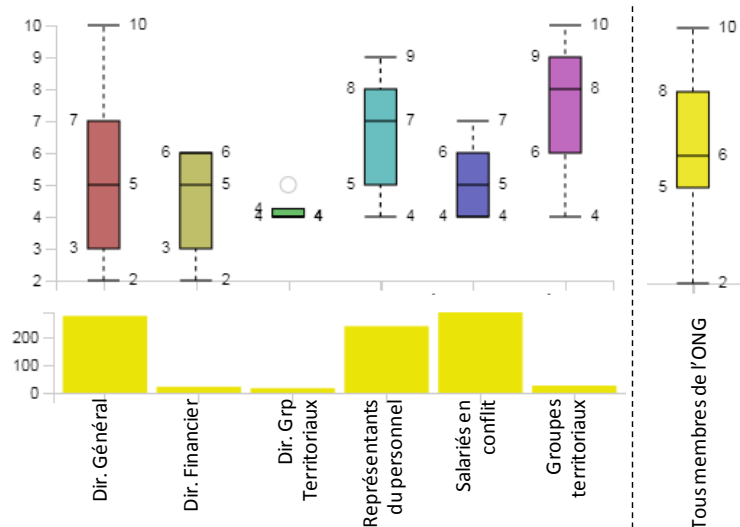


Figure 58 : Cas ONG - Distribution des intensités conflictuelles par groupe et somme des intensités conflictuelles de chaque groupe, filtrées sur la période initiale

L'intensité conflictuelle évolue au cours de la période d'observation (Cf. Figure 59). Des pics d'intensité émotionnelle assez forts (jusqu'à 10 sur une échelle de 2 à 10) vont survenir en période 2 (application unilatérale de la politique salariale et plusieurs conflits entre individus) puis s'atténuer à partir de la mise en place du comité salaire (Période 3). L'observation de contrôle en période 5 montre que l'intensité conflictuelle moyenne a diminué, revenant au niveau de la période 1 mais sans observation de conflits individuels intenses.

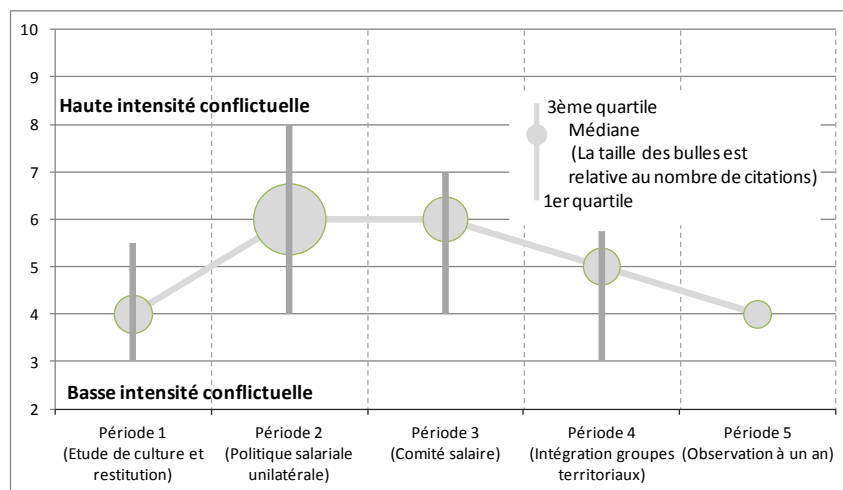


Figure 59 : Cas ONG - Evolution de l'intensité conflictuelle moyenne et de la distribution des intensités conflictuelles

Le recensement des prises de position par acteur, pour chaque période d'observation permet de suivre l'implication croissante ou décroissante dans les controverses par période



d'observation et la propagation des controverses. L'intensité conflictuelle enflamme en période 2. L'intensité moyenne se maintient en période 3 (comité salaire) mais les pics d'intensité conflictuelle tendent à disparaître se réduits ensuite en période 4. La période 5 (observation à 1 an) révèle une assez forte intensité conflictuelle entre 13 salariés et le salarié en conflit 9 (Cf. Figure 60).

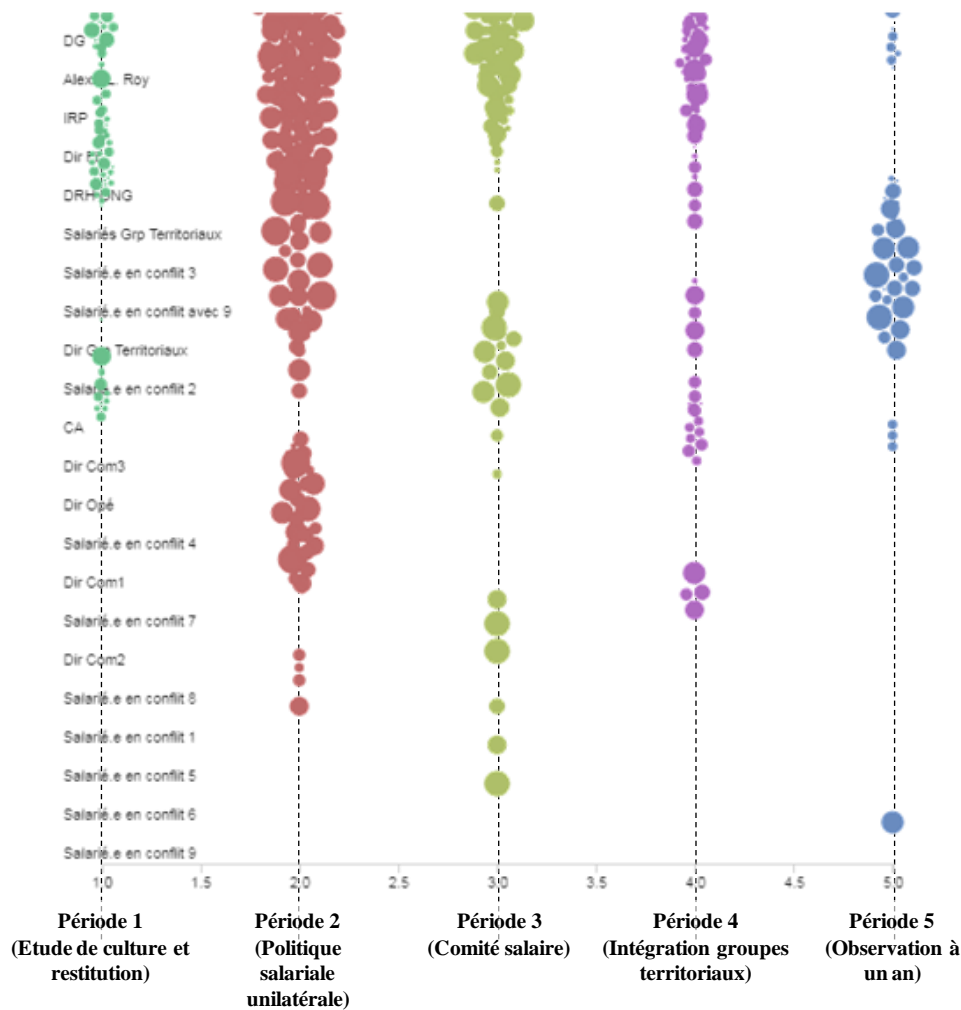


Figure 60 : Cas ONG - Recensement des prises de position par acteur, pour chaque période d'observation.

5.3.6 ONG - Quelle est l'évolution conjointe du style de gestion des conflits et du niveau de conflictualité ?

L'examen conjoint de l'évolution de l'intensité conflictuelle et des styles de gestion de conflit montre que le style dominant perdure en période 3 bien qu'il n'y ait plus de pics d'intensité comme en période 2 (politique salariale appliquée unilatéralement par la Direction).

Nous avons tracé dans la figure suivante (Cf. Figure 61) l'évolution des opinions entre groupes d'acteurs deux à deux et l'évolution de l'intensité conflictuelle de chaque groupe sur chaque période. En période 2, les opinions sur l'organisation sont nettement convergences entre les groupes. Tous expriment leur insatisfaction sur la collégialité de la gouvernance ou sur la performance instrumentale de l'ONG. La conflictualité augmente néanmoins sur cette période. Quand, en période 4, de nouvelles règles collectives sont mises en place (comité salaire), les opinions évoluent toutes et l'on retrouve de nouveau une convergence des opinions. Sur les deux périodes suivantes (périodes 4&5), des divergences d'opinion apparaissent mais, cependant, la l'intensité conflictuelle poursuit sa diminution.

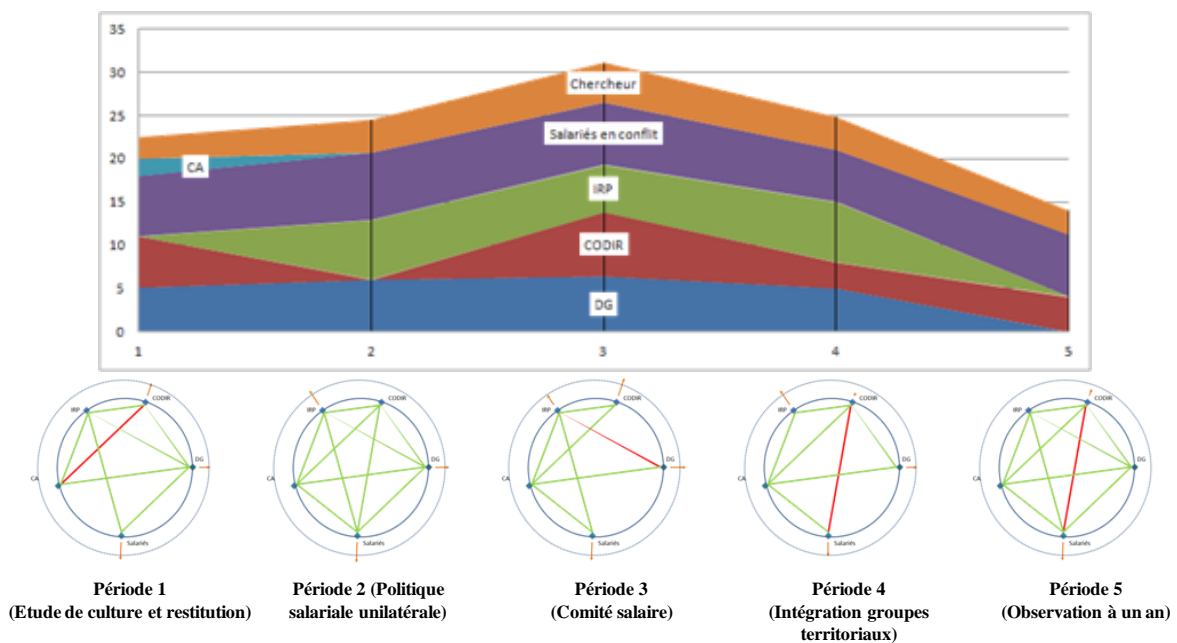


Figure 61 : Cas ONG - Evolution de la conflictualité et des opinions entre acteurs

5.3.7 ONG - Quelles est l'évolution conjointe des opinions sur la gouvernance collégiale, la coopération et les styles de gestion des conflits ?

La mise en place du comité salaire, sans changer la politique salariale en elle-même, en période 3 est reflétée par à une appréciation très positive de la collégialité de la gouvernance et la collaboration. Ce n'est qu'en période suivante (période 4) que l'on observe une évolution du style de gestion des conflits de la part des salariés en conflit vers le compromis (Cf. Figure

62, à droite) alors que l'évaluation de la collégialité de la gouvernance et de la collaboration va peu évoluer sur les périodes 4 puis 5 (Cf. Figure 62, à gauche).

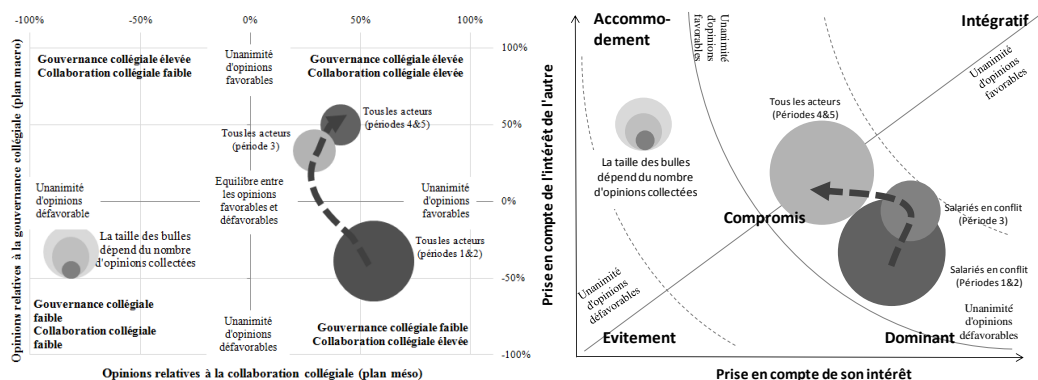


Figure 62 : Cas ONG - Evolution des opinions sur la gouvernance collégiale et le style de gestion des conflits

5.3.8 ONG– Conclusion des observations

Encadré 17 : Conclusions sur l'atlas des conflits du cas Ecole

1. Au début de l'observation

- Le niveau de conflictualité est assez élevé (moyenne à 6 sur une échelle de 2 à 10) sur cette période avec des pics très élevés d'intensité conflictuelle.
- le style de gestion des conflits est direct, plutôt dominant.
- Les opinions convergent largement sur la performance sociale de l'organisation.
- Les opinions divergent sur les autres évaluations : évaluations de collégialité dans les prises de décisions et la gouvernance, évaluation du bénéfice instrumental pour les membres de l'organisation.
- le Directeur Général, les salariés et les représentants s'opposent sur des controverses liées à la gouvernance (principalement les Représentants du Personnel), au fonctionnement et à l'attractivité (principalement les salariés).

2. Sur les périodes ultérieures d'observation

- En période 2, la diffusion des décisions de salaire du CODIR suite à la mise en place d'une politique salariale appliquée rencontre une forte opposition de la part des salariés. Les

opinions sur la collégialité de la gouvernance sont fortement négatives. La question de la collégialité de la gouvernance était rarement mentionnée en période 1. L'intensité conflictuelle grandit sur cette période. Les évaluations sont également très négatives sur les assertions relatives à la performance instrumentale de l'organisation.

- En période 3, la mise en place d'un comité salaire inverse l'évaluation de la collégialité de la gouvernance de négative (période 2) à positive (période 3). Il n'y a pas de changement fort du style de gestion des conflits.

- En périodes 4 et 5, le style de gestion des conflits évolue vers le compromis. Les acteurs font moins référence à la méta-controverse sur la collégialité dans les prises de décision. Les références aux autres méta-controverses (attractivité de l'organisation et optimisation du fonctionnement) demeurent stables ou augmentent.

- Les pics de conflictualité diminuent aux périodes 4 et 5.



5.4 Observation du Think Tank

5.4.1 Think Tank - Sur quelles controverses clé les membres de l'organisation se divisent-ils ?

Le comptage des références des acteurs interrogés aux controverses en cours, et donc aux méta-controverses, lors de la première série d'entretiens met en avant les discussions sur comment échanger plus directement et comment faire par de son insatisfaction à un collègue. Les autres controverses regroupent moins de citations en début d'observation et concernent le développement de la satisfaction professionnelle et l'optimisation du fonctionnement de l'organisation (Cf. Figure 63).

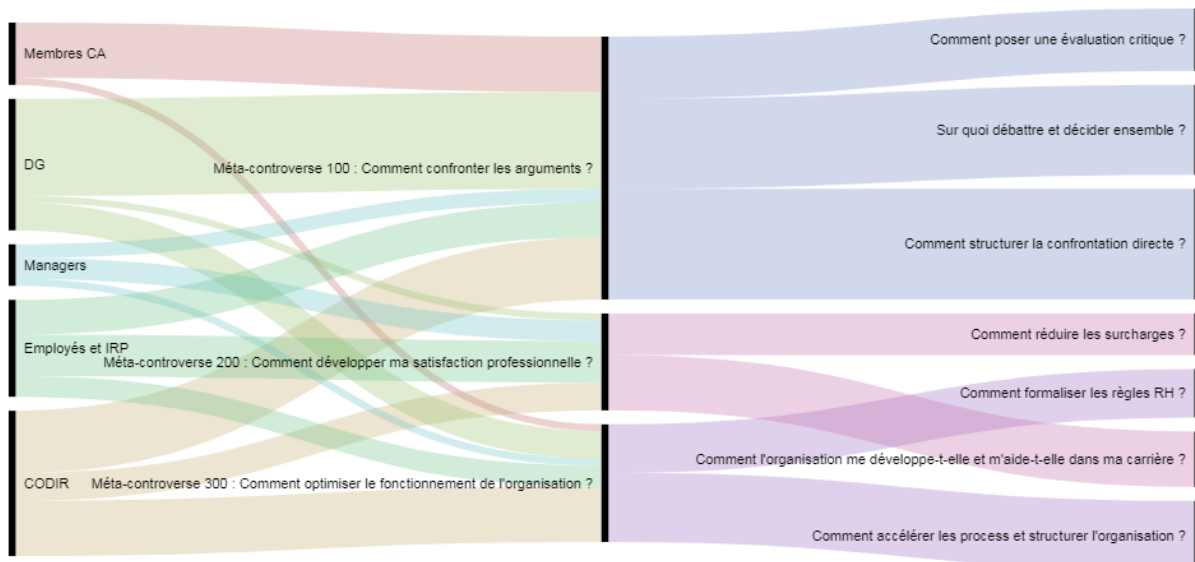


Figure 63 : Cas Think Tank - Part des méta-controverses dans les prises de parole des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale

L'examen sur l'ensemble de la période d'observation des références aux méta-controverses par les acteurs (Cf. Figure 64) montre que les acteurs font moins de contributions relatives au fonctionnement de l'organisation et à la satisfaction professionnelle alors que le nombre de contributions à la controverse sur la confrontation d'arguments demeure élevé. Toutefois, l'observation six mois après la dernière intervention (une analyse des entretiens annuels et professionnels) montre que les trois controverses restent actives et que leur proportion relative reflète les proportions en début d'observation. Cette distorsion entre les périodes 1 et 4 d'une



part et les périodes 2 et 3 d'autre part s'explique par le fait que nos observations englobent davantage de personnel du Think Tank dans les périodes 1 et 2 alors qu'il se concentre sur les parties en conflit dans les périodes 2 et 3.

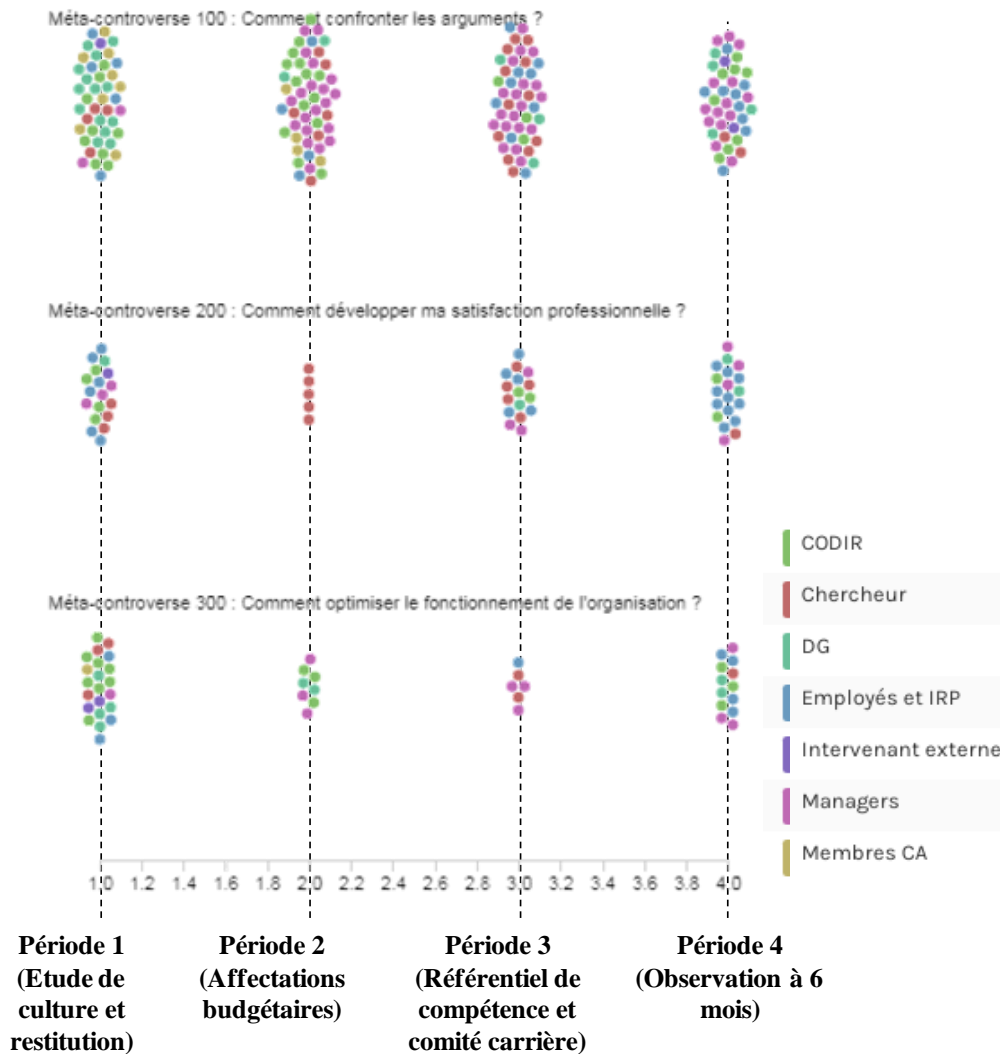


Figure 64 : Cas Think Tank - Evolution des contributions aux méta-controverses par les acteurs en fonction des périodes d'observation

5.4.2 Think Tank - Les opinions des membres sur la gouvernance et la coopération sont elles divisées ?

L'enquête de culture initiale a produit 83 citations qui ont été codées selon 7 assertions (Cf. Tableau 12: Assertions utilisées pour le codage des opinions des acteurs, page 108). La Figure



49 montre la dispersion des opinions sur la gouvernance (plan macro) et la collaboration (plan méso) lors de la première période d'observation.

Au démarrage de l'observation, les acteurs évaluent positivement la collégialité de la gouvernance et leur coopération collégiale. Les assertions sur la performance instrumentale sont en revanche évaluées négativement par les acteurs mais les quelques évaluations relatives à la performance de la gouvernance demeurent positives.

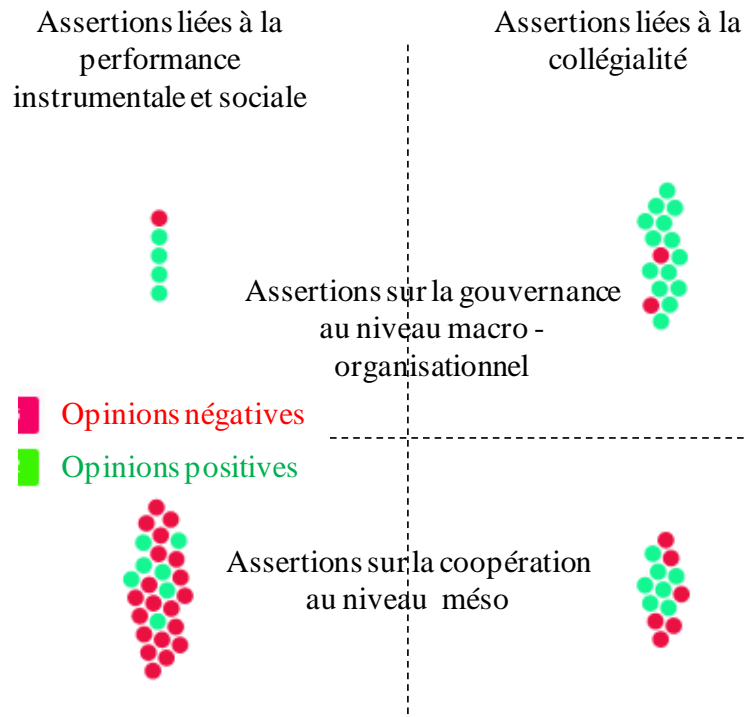


Figure 65 : Cas Think Tank - Dispersion des opinions des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale

L'Atlas permet de suivre l'évolution du solde des opinions positives et négatives des acteurs sur les assertions relatives à la gouvernance et à la collaboration dans l'organisation. Le suivi du solde permet d'identifier des bascules d'évaluation de la performance ou d'évaluation de la collégialité. La figure suivante met en lumière plusieurs bascules d'opinions au cours de la période d'observation (Cf. Figure 66) et les évolutions des opinions sur les autres assertions.

- Le solde des opinions relatives au travail en collégialité (Assertion Cc1) évolue négativement au cours de la période d'observation et redevient positive dans la dernière observation à six mois.

- L'évaluation que la collaboration reste lente (Assertion Ci1) se maintient tout au long de l'observation. En revanche, l'évaluation de la perspective de développement professionnel (Assertion Ci2) bascule à partir de la période 2.
- Le solde des évaluations de la collégialité de la gouvernance (Assertion Gc1) diminue en période 3 mais reste néanmoins positif.
- Les acteurs émettent peu d'opinions sur les règles de gouvernance instrumentale. Le solde d'évaluation demeure constamment positif sur la période d'observation.

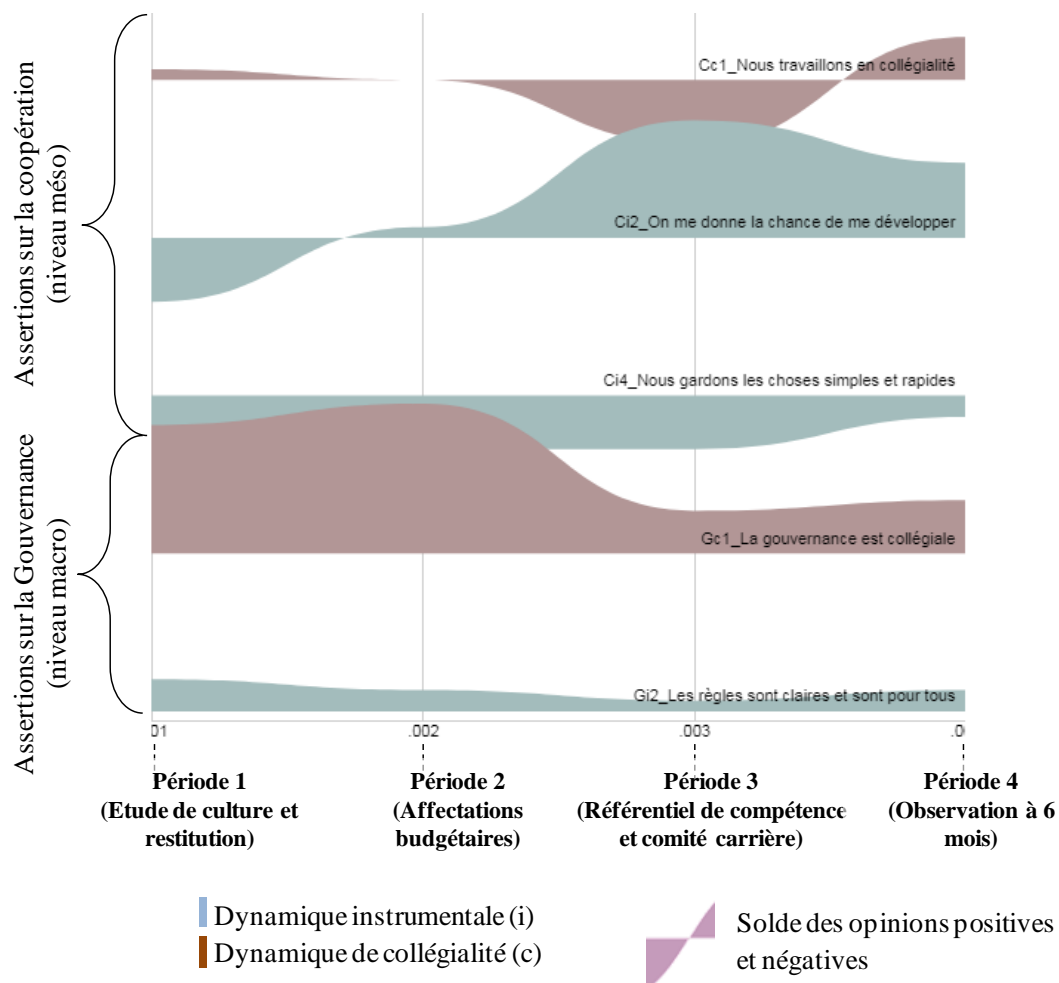


Figure 66 : Cas Think Tank - Evolution des opinions positives et négatives sur chaque assertion. La hauteur des vagues correspond au solde d'opinions positives ou négatives collectées pour chaque période.

L'analyse simultanée sur les plans méso et macro des seules opinions relatives à dynamique de la collégialité (Cf. Figure 67) montre que le solde d'évaluations de la collégialité est resté

fort au niveau de la gouvernance et a pu revenir à un niveau légèrement positif en fin d'observation (Période 4).

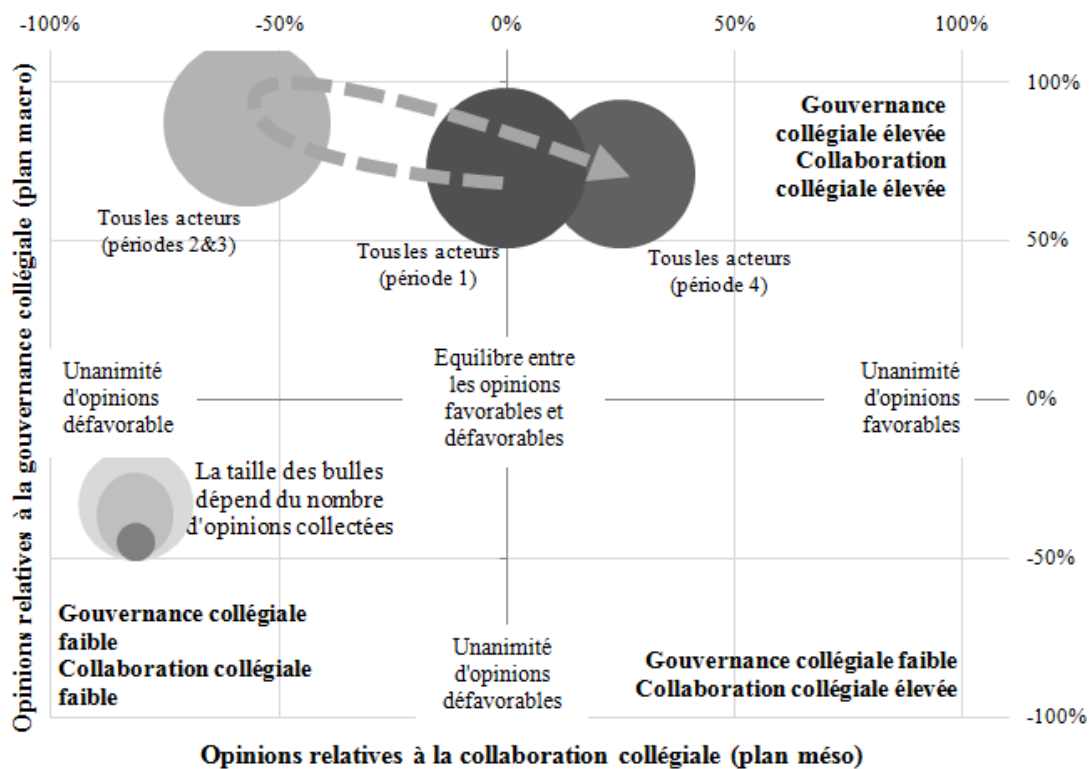


Figure 67 : Cas Think Tank - Evolution des opinions sur la collégialité de la gouvernance et la collégialité des collaborations

La mise en place d'une nouvelle politique de décision collégiale des budgets, la création d'un référentiel de compétences et l'établissement sur deux années consécutives d'un comité de développement de carrière (période 2 et période 3) ne vont pas faire évoluer favorablement les opinions sur la rapidité de prise de décision au sein de l'organisation (Cf. Figure 68, axe des ordonnées). En revanche, ces politiques vont faire évoluer favorablement les opinions sur le développement professionnel (*Ci2_On me donne la chance de me développer*) (axe des abscisses). L'analyse sur la dernière période (Période 4, observation des entretiens annuels à 6 mois) montre que les opinions sur la vitesse de prise de décision se sont un petit peu améliorées mais restent majoritairement négatives.

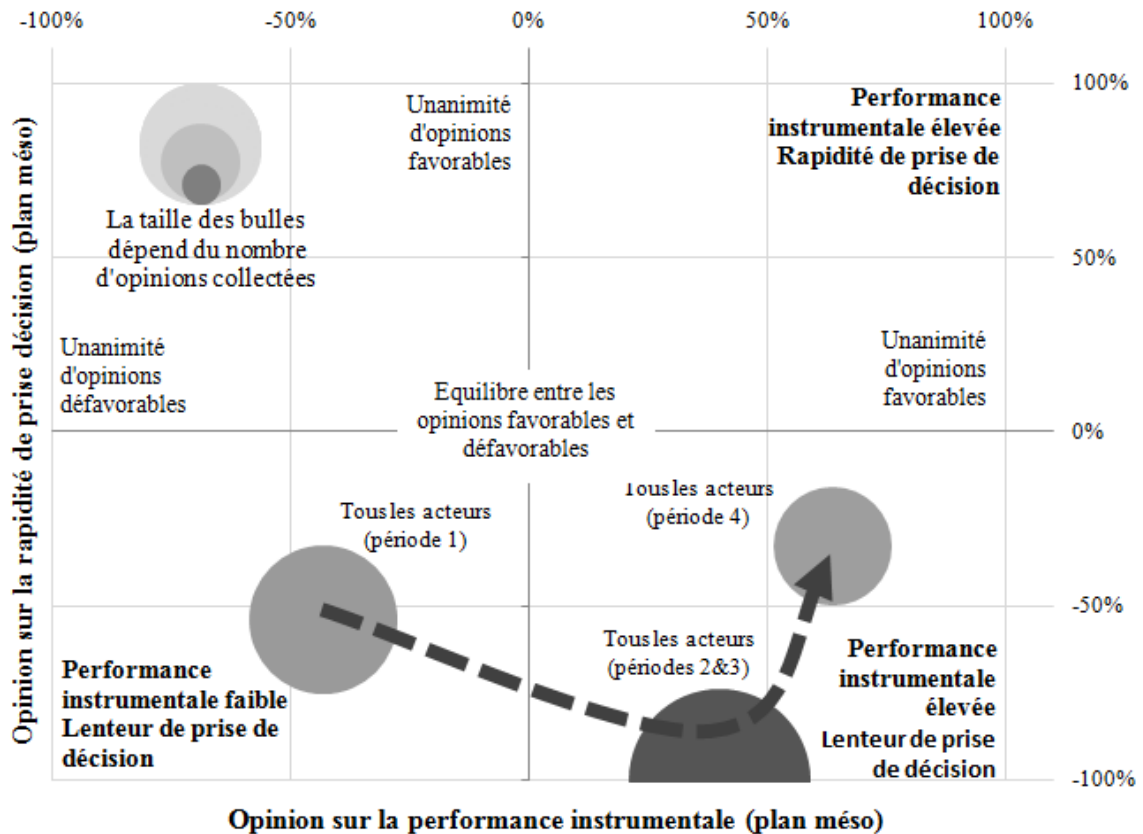


Figure 68 : Cas Think Tank - Evolution des opinions sur la performance instrumentale et la rapidité de prise de décision

5.4.3 Think Tank - Quelle est l'évolution conjointe des opinions sur des assertions instrumentales et des opinions sur des assertions de collégialités ?

Sur toute la durée d'observation, l'attention des parties prenantes se porte de manière équilibrée et constante à la fois sur l'évaluation de la performance instrumentale du Think Tank et sur l'évaluation de sa collégialité de fonctionnement (Cf. Figure 69). Les évaluations sur ces deux plans se dégradent en Période 3 (comité carrière) avec des conflits individuels plus durs qui surviennent sur cette période.

Sur cette même figure, le traçage des opinions sur la collaboration (au plan méso) et sur la gouvernance (au plan macro) permet d'identifier une collecte d'opinions négatives sur la collaboration instrumentale en périodes 1 et 2. Sur cette même période, les références aux méta-controverses instrumentales diminuent puis retrouvent leur niveau initial en fin



d'observation. Les opinions sur la gouvernance collégiale et instrumentales demeurent très majoritairement positives sur l'ensemble de l'observation mais les références aux méta-controverses de collégialité demeurent fortes.

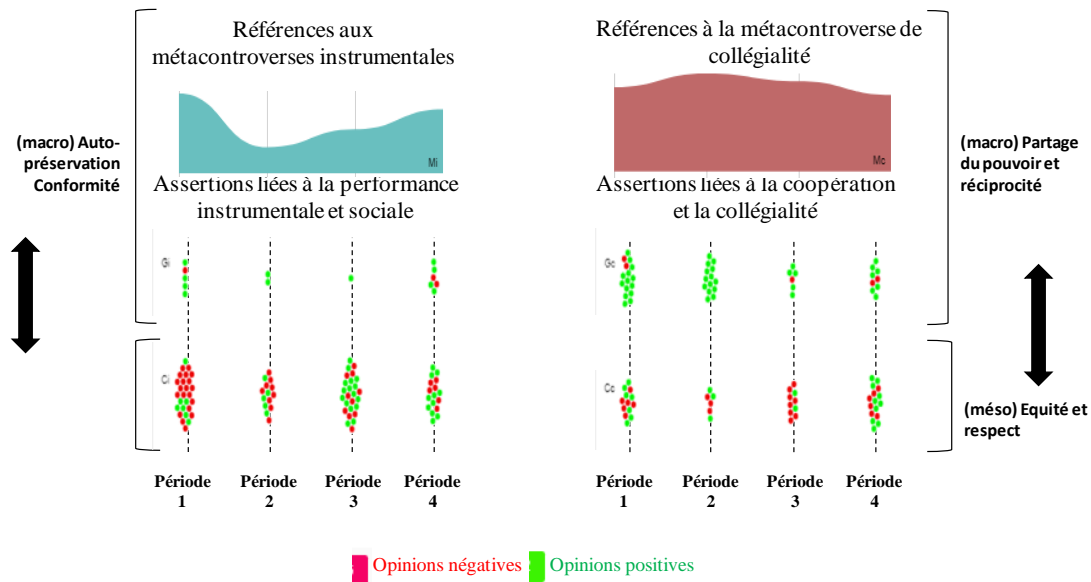


Figure 69 : Cas Think Tank - Evolution des références aux méta-controverses et des opinions positives et négatives sur les assertions instrumentales et de collégialité.

Cette analyse peut être complétée par l'examen des convergences ou des divergences d'opinion entre acteurs (Cf. Figure 70). La mise en place de la fixation collégiale des budgets des projets (Période 2) a eu un impact sur la convergence des opinions. La politique de référentiel de compétence et de comité carrière (Période 3) a isolé les représentants du personnel, qui souhaitent la mise en place d'une direction des ressources humaines autonome, vis-à-vis de la direction et des salariés. A la fin de l'observation (Période 4), la convergence des opinions sur les assertions instrumentales est unanime mais des salariés en conflit expriment des opinions divergentes des équipes de management sur les assertions de collégialité.



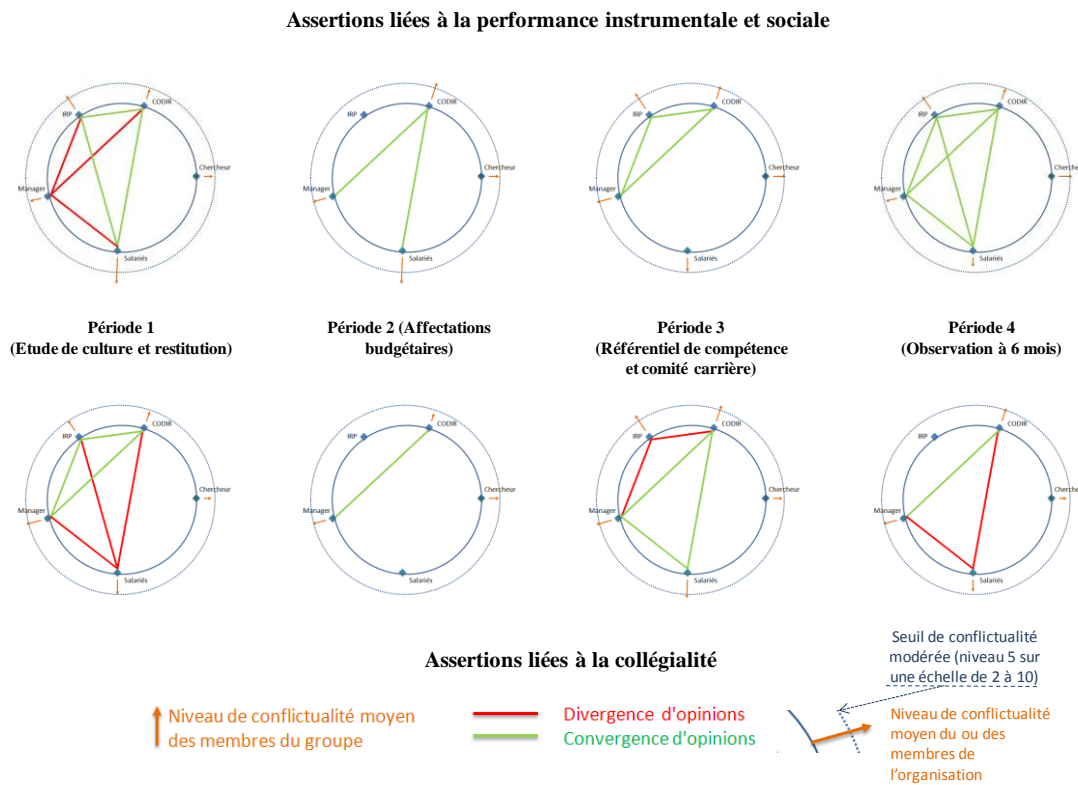


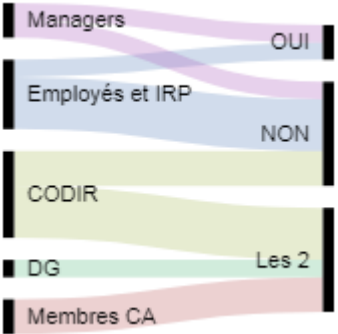
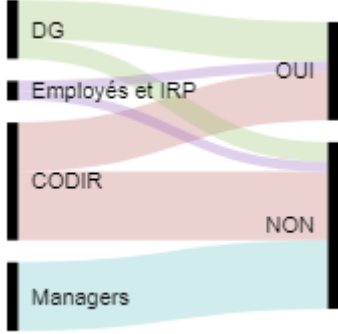
Figure 70 : Cas Think Tank - Convergence ou divergence des opinions par acteur sur les assertions instrumentales (en haut) et de collégialité (en bas).

5.4.4 Think Tank - Quel est le style de gestion des conflits employé par les acteurs ?

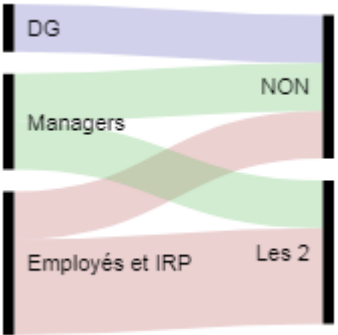
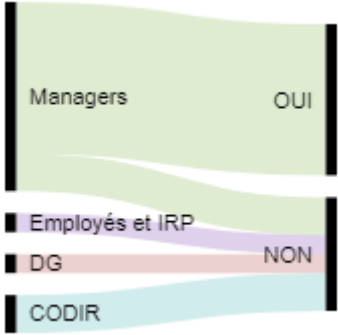
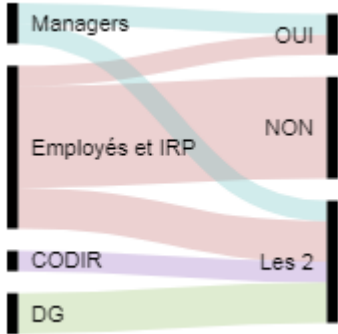
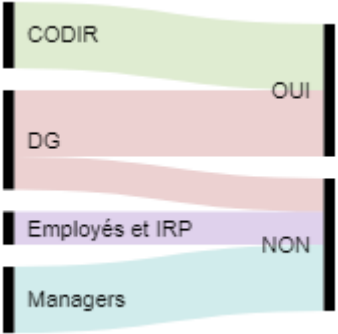
Le style de gestion de conflit employé par les acteurs est évalué sur la base des attitudes et des opinions des acteurs observés lors des conflits (Cf. Tableau 32). Cette évaluation est complétée par un comptage du solde des opinions positives et négatives sur les assertions liées au style de conflit : *Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre* et *Sd2_Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées*. Le recensement des citations révélant des éléments d'information sur ces deux assertions permet de mettre en évidence un style de conflit en début d'observation plutôt d'évitement. Toutefois, ce style diffère selon les groupes observés : le style est plutôt celui du compromis pour les membres du CODIR, il est plutôt un style d'accommodement pour les IRP et un style d'évitement pour les managers.



Tableau 32 : Think Tank – Qualification des styles de gestion des conflits entre le début et la fin de l’observation

Période	Observations	Opinions sur Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	Opinions sur Sd2_ Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées
Périodes 1&2	Juillet A Médiation avec une employée de l'équipe et le manager	 <p>Faible affirmation de ses intérêts lors des conflits</p>	 <p>Majorité d'attitude de désengagement en cas de conflit</p>
	Décembre A Médiation sur une restitution de problème de tenue de poste		
	Janvier A+1 Médiation sur une fin de CDD		
	Février A+1 Seconde médiation entre une employée et le manager (après la médiation de Juillet A)		
	Mars A+1 Médiation suite à une insuffisance professionnelle		
	Avril A+1 Médiation pour aider à donner et recevoir un retour sur une tenue de poste insuffisante Médiation pour donner un retour sur niveau de production d'une employée et attitude de son manager		



Période	Observations	Opinions sur Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	Opinions sur Sd2_ Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées						
Période 3	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="383 363 555 592">Octobre A+1</td> <td data-bbox="555 363 1070 592">Médiation suite à altercation avec un partenaire extérieur (après celle de février A+1) Nouvelle médiation entre une employée et son manager (après celle d'avril A+1)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="383 592 555 671">Janvier A+2</td> <td data-bbox="555 592 1070 671">Médiation suite à désengagement unilatéral d'un projet</td> </tr> <tr> <td data-bbox="383 671 555 826">Mars A+2</td> <td data-bbox="555 671 1070 826">Troisième médiation entre un collaborateur et son nouveau manager (suite à la seconde médiation d'octobre A+1)</td> </tr> </table>	Octobre A+1	Médiation suite à altercation avec un partenaire extérieur (après celle de février A+1) Nouvelle médiation entre une employée et son manager (après celle d'avril A+1)	Janvier A+2	Médiation suite à désengagement unilatéral d'un projet	Mars A+2	Troisième médiation entre un collaborateur et son nouveau manager (suite à la seconde médiation d'octobre A+1)		
Octobre A+1	Médiation suite à altercation avec un partenaire extérieur (après celle de février A+1) Nouvelle médiation entre une employée et son manager (après celle d'avril A+1)								
Janvier A+2	Médiation suite à désengagement unilatéral d'un projet								
Mars A+2	Troisième médiation entre un collaborateur et son nouveau manager (suite à la seconde médiation d'octobre A+1)								
Périodes 4	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="383 938 555 1050">Avril A+2</td> <td data-bbox="555 938 1070 1050">Médiation suite à problème disciplinaire Conflit lors d'un entretien annuel</td> </tr> <tr> <td data-bbox="383 1050 555 1201">Mai A+2</td> <td data-bbox="555 1050 1070 1201">Régulation d'un conflit lors d'un entretien annuel Revue des entretiens annuels de 20 employés avec leur manager</td> </tr> <tr> <td data-bbox="383 1201 555 1281">Décembre A+2</td> <td data-bbox="555 1201 1070 1281">Médiation pour la fixation d'un avenant d'objectif d'un directeur</td> </tr> </table>	Avril A+2	Médiation suite à problème disciplinaire Conflit lors d'un entretien annuel	Mai A+2	Régulation d'un conflit lors d'un entretien annuel Revue des entretiens annuels de 20 employés avec leur manager	Décembre A+2	Médiation pour la fixation d'un avenant d'objectif d'un directeur	 <p data-bbox="1160 1241 1541 1345">Les salariés en conflit mettent majoritairement en avant leur propre intérêt.</p>	 <p data-bbox="1615 1225 2033 1361">Désengagement des managers en conflit mais engagement du CODIR et de la DG en cas de conflit</p>
Avril A+2	Médiation suite à problème disciplinaire Conflit lors d'un entretien annuel								
Mai A+2	Régulation d'un conflit lors d'un entretien annuel Revue des entretiens annuels de 20 employés avec leur manager								
Décembre A+2	Médiation pour la fixation d'un avenant d'objectif d'un directeur								



La figure suivante (Cf. Figure 71) synthétise l'évolution du style de gestion des conflits sur l'ensemble des périodes d'observation. Une transformation de la morphologie des axes permet de transformer le comptage sur les deux axes rattachés aux assertions Sd1 et Sd2 en la représentation selon les styles de Rahim (Cf. Figure 39 : Transformation géométrique entre les assertions sur la gestion des interactions conflictuelles et les styles de Rahim, page 198).

Le style majoritaire au début de l'observation est principalement un style mixte d'évitement et d'accommodement caractérisé par la prise en compte plutôt de l'intérêt de l'autre et surtout un désengagement des conflits. En fin d'observation, le style évolue en fonction des groupes. Il évolue vers le compromis pour le CODIR ; il évolue vers un style mixte de domination et de désengagement pour les salariés en conflit ; enfin, le style de gestion de conflit des managers retourne dans la zone du style initial mixant l'accommodement et surtout le désengagement.

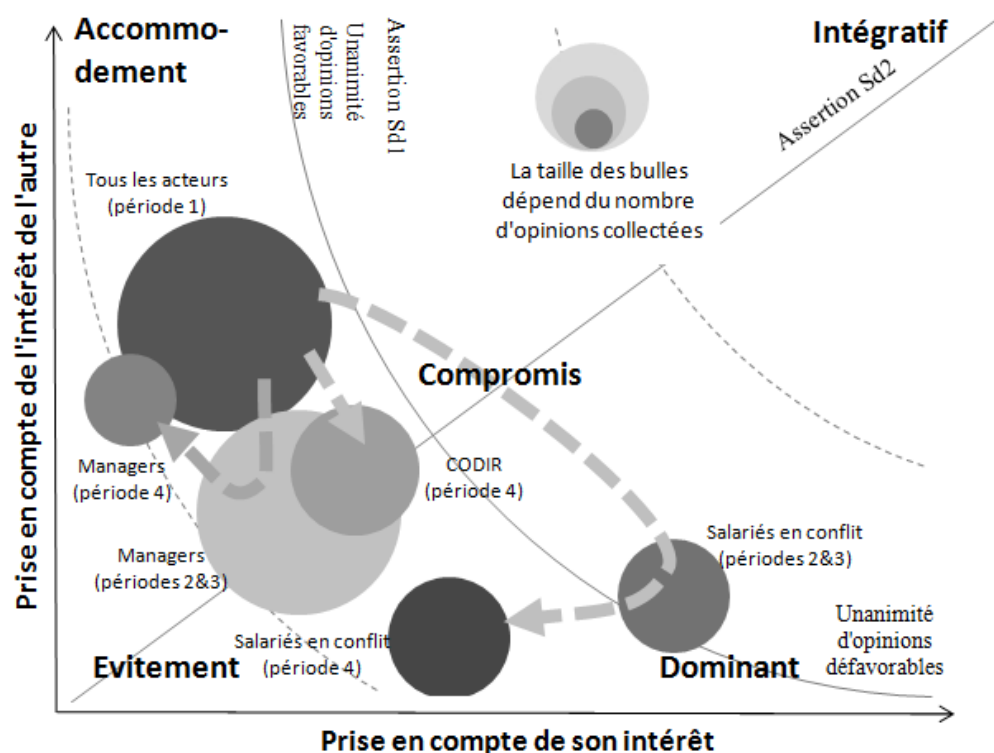


Figure 71 : Cas Think Tank - Evolution du style de gestion des conflits

5.4.5 Think Tank - Y a-t-il des épisodes conflictuels intenses entre individus ?

Chaque citation a été codée sur une grille critériée associée à l'intensité conflictuelle variant de 2 à 10 (Cf. Tableau 13 : Table de codage de l'intensité conflictuelle, page 114). L'analyse

de l'intensité conflictuelle des contributions permet d'identifier dans l'Atlas des conflits de l'ONG les contributeurs (ou groupes de contributeurs) qui expriment une plus forte intensité conflictuelle et quelle méta-controverse regroupe les citations ayant davantage d'intensité conflictuelle.

La méta-controverse portant sur la confrontation directe des arguments en cas de désaccord concentre les contributions avec le plus d'intensité conflictuelle (Cf.). L'intensité conflictuelle se concentre sur des controverses entre le Directeur Général et le CODIR et des salariés ou leurs Représentants du Personnel (Cf. Figure 72) avec des pics d'intensité conflictuelle qui ne dépasse pas 7 pour le CODIR ou 9 pour les salariés en conflit (sur une échelle de 2 à 10 selon la grille critériée) (Cf. Figure 73).

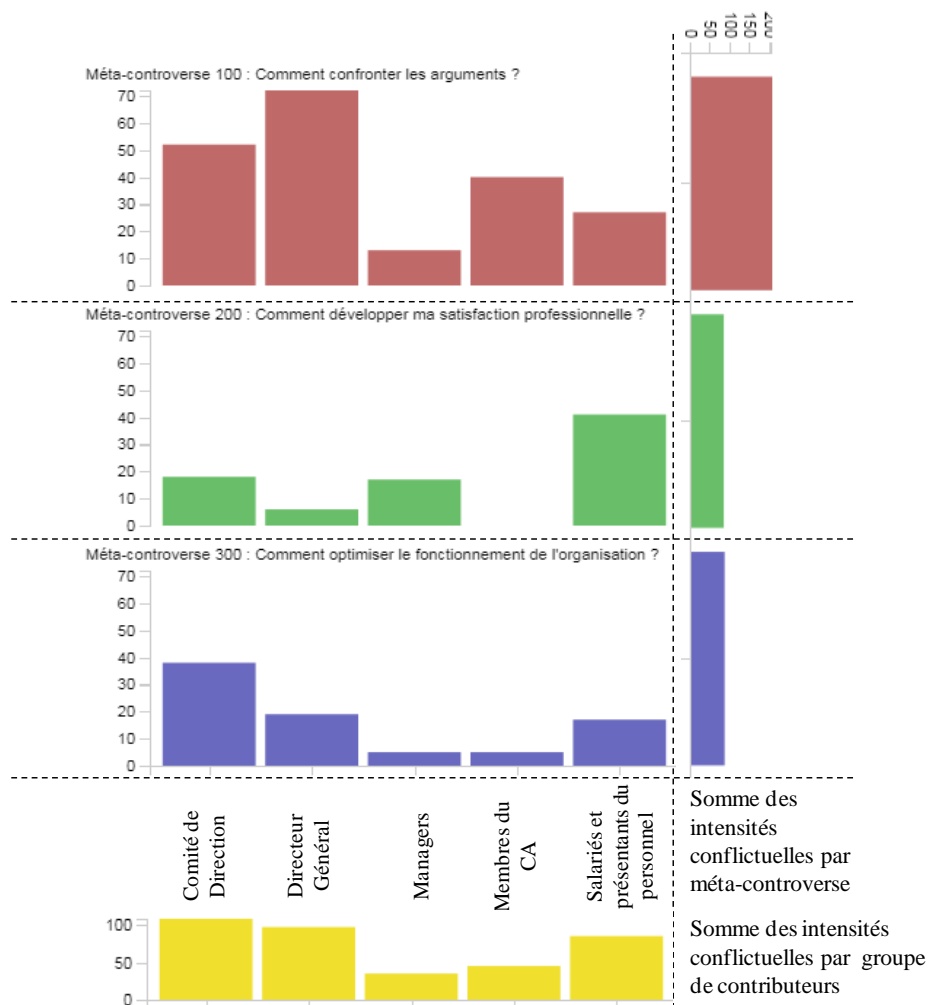


Figure 72 : Cas Think Tank - Intensités conflictuelles par catégorie d'intervenants et par méta-controverse, filtré sur la période d'observation initiale.



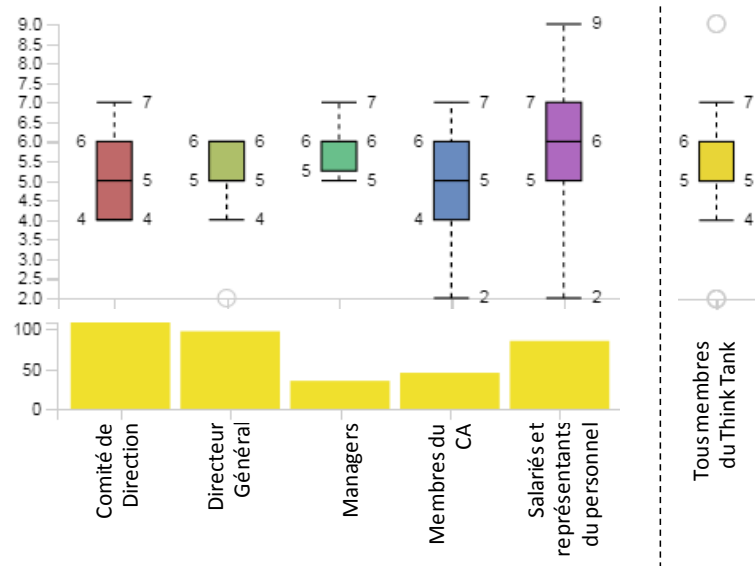


Figure 73 : Cas Think Tank - Distribution des intensités conflictuelles par groupe et somme des intensités conflictuelles de chaque groupe, filtrées sur la période initiale.

L'intensité conflictuelle évolue peu au cours de la période d'observation (Cf. Figure 74) et reste à une moyenne modérée de 6 sur 10. La distribution des intensité montre qu'il n'y a pas de manifestation fréquente d'épisodes conflictuel ayant une intensité au-delà de 7 sur 10. L'observation de contrôle en période 4 montre que l'intensité conflictuelle moyenne n'a pas diminué ; toutefois, la distribution statistique des intensités révèle davantage d'épisodes peu intenses.

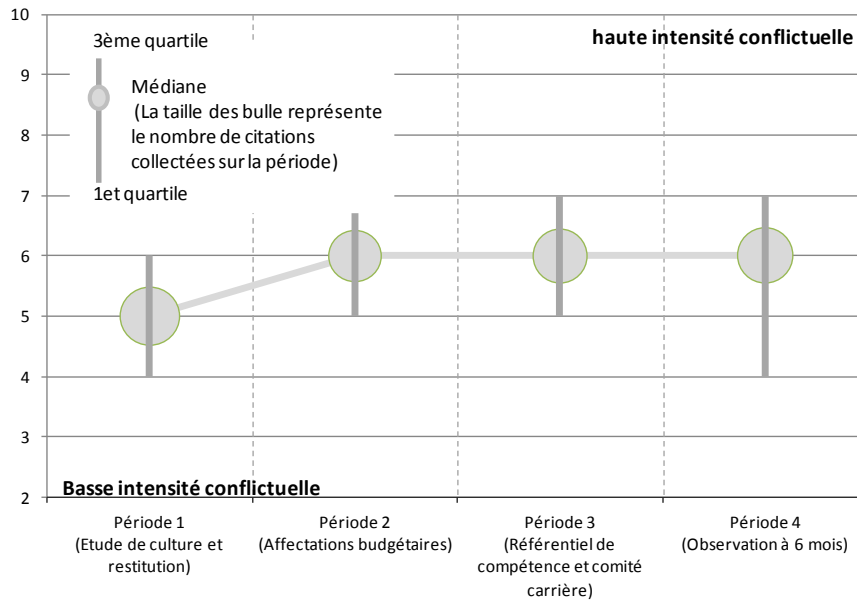


Figure 74 : Cas Think Tank - Evolution de l'intensité conflictuelle moyenne et de la distribution des intensités conflictuelles

Le recensement des prises de position par acteur, pour chaque période d'observation permet de suivre d'une part les évolutions croissante ou décroissante des intensités conflictuelles et d'autre par l'implication croissante ou décroissante d'acteurs divers. L'intensité conflictuelle s'est maintenue sur la période d'observation. Le contrôle à 6 mois permet de révéler de nombreux conflits de basse intensité sur lesquels nous ne sommes pas intervenus. La prise en compte de ces nouveaux conflits ne change pas la moyenne de l'intensité conflictuelle de la période 4 par rapport aux périodes précédentes mais permet de cartographier l'existence de controverses faiblement conflictuelles entre les membres de l'organisation (Cf. Figure 75).

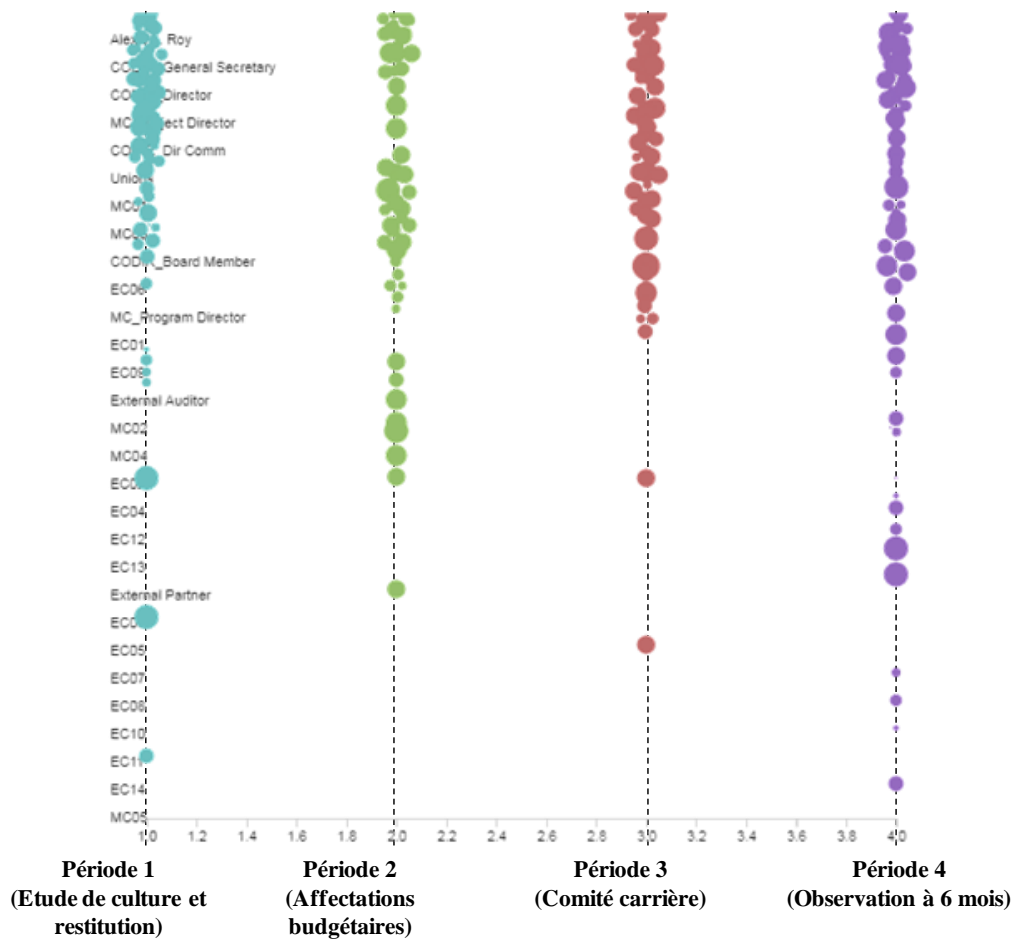


Figure 75 : Cas Think Tank - Recensement des prises de position par acteur, pour chaque période d’observation.

5.4.6 Think Tank - Quelle est l’évolution conjointe du style de gestion des conflits et du niveau de conflictualité ?

Nous reportons dans la figure suivante (Cf. Figure 76) l’évolution des opinions entre groupes d’acteurs deux à deux et l’évolution de l’intensité conflictuelle de chaque groupe sur chaque période. Il n’existe pas de période au cours de laquelle les opinions sur les assertions aient été unanimement convergentes entre les groupes d’acteurs. Les managers ont eu des opinions en général opposées à celles du CODIR sur la période 3 (référentiel de compétence et comité carrière).



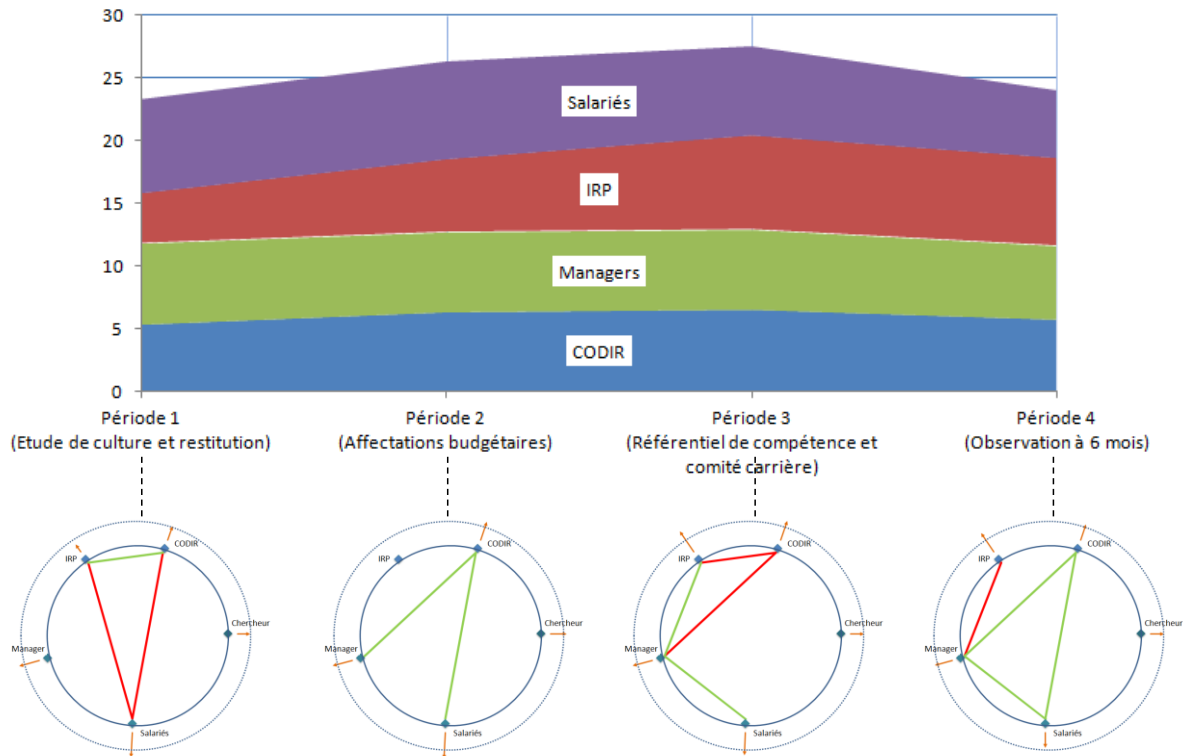


Figure 76 : Cas Think Tank - Evolution de la conflictualité et des opinions entre acteurs

5.4.7 Think Tank - Quelles est l'évolution conjointe des opinions sur la gouvernance collégiale, la coopération et les styles de gestion des conflits ?

La mise en place de la procédure de choix collégial du budget (Période 2) et le déploiement du référentiel de compétence en même temps que les comités carrière (Période 3) n'ont pas fait évoluer les styles de conflit des managers (Cf. Figure 62, à droite), qui cherchent à se maintenir majoritairement à l'écart des conflits. L'évaluation de la collégialité de coopération (plan méso) s'est dégradée en périodes 2 et 3 mais l'enquête de contrôle a montré que cette évaluation était revenue au niveau initial d'évaluation de la qualité de la (Cf. Figure 62, à gauche). L'évaluation, déjà très élevée, de la collégialité de la gouvernance n'a pas été modifiée par le déploiement de nouvelles règles collectives sur les budgets et les entretiens professionnels.

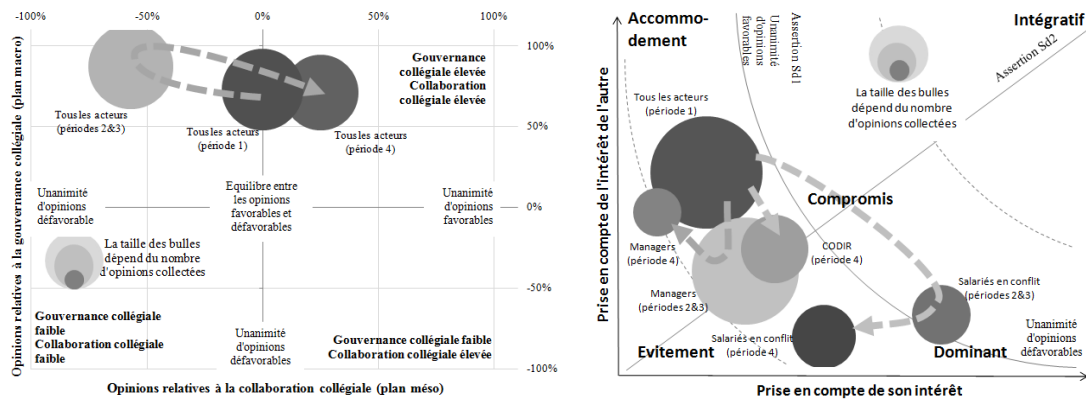


Figure 77 : Cas Think Tank - Evolution des opinions sur la gouvernance collégiale et le style de gestion des conflits

5.4.8 Think Tank – Conclusion des observations

Encadré 18 : Conclusions sur l’atlas des conflits du cas Think Tank

1. Au début de l’observation,

- Le niveau de conflictualité est bas (moyenne à 5 sur une échelle de 2 à 10) sur cette période avec très peu de manifestations d’épisodes d’intensité conflictuelle.
- le style de gestion des conflits est très indirect, plutôt accommodant. Les membres de l’association privilégient le respect et le bien-être de leurs collègues et préfèrent ne pas manifester leur insatisfaction à l’égard d’un tiers
- Les opinions sur les assertions en lien avec la collégialité de la gouvernance et la qualité de la coopération sont très positives en début d’observation. Elles ne vont pas être modifiées après le déploiement de nouvelles règles collectives. En revanche, l’évaluation du bénéfice instrumental de l’organisation sur la carrière des membres de l’organisation est négative.
- La controverse principale concerne la confrontation directe des arguments au sein de l’organisation.

2. Sur les périodes ultérieures d’observation

- En période 2, la mise en place d’une procédure de décision collégiale des budgets des projets ne va pas modifier les évaluations, déjà positives, de la collégialité de la gouvernance. La conflictualité ne va ni augmenter, ni diminuer.



- En période 3, le déploiement du référentiel de compétence et du comité carrière va améliorer le bénéfice instrumental perçu par les membres de l'organisation. La conflictualité ne va pas diminuer ni augmenter en Période 3.
- Des épisodes conflictuels (niveaux 7 à 9) vont survenir avec une fréquence faible sur la période d'observation (3 épisodes conflictuels par période). Le niveau moyen de conflictualité se maintient à 5 sur 10 en fin de période d'observation.
- Le style de gestion des conflits évolue différemment selon les groupes observés. Les managers adoptent majoritairement un style d'évitement en début et en fin d'observation. Le déploiement des règles collectives d'évaluation et la mise en place de la trame d'entretien annuel n'ont pas modifié ce style. Les salariés en conflit adoptent un style de domination et d'évitement des conflits (décisions unilatérales servant leur intérêt individuel).



6 Discussion des résultats



6.1 Organisation de la discussion

Nous souhaitons étudier comment la gestion adaptée des conflits au niveau des règles de collégialité peut restabiliser durablement une organisation à gouvernance partenariale et explorer comment exploiter des éléments d'analyse issus des conflits et des controverses en cours pour cibler l'action de restabilisation d'une organisation au niveau de ses règles collectives.

Nous présentons nos résultats d'observations et organisons une discussion en trois temps. Chaque temps est relié à l'une des conséquences théoriques de notre modèle (Cf. Figure 78) :

4. Discussion de la mise en évidence d'un processus de stabilisation macro→micro liant les règles collectives aux styles de gestion des conflits ;
5. Discussion de la mise en évidence d'un processus de stabilisation micro→macro liant les conflits, les controverses et la culture organisationnelle aux règles collectives
6. Discussion de la mise en évidence d'une stabilisation intervenant au-travers de deux dynamiques de natures différentes : l'un de nature instrumentale et l'autre de nature collégiale.

Nous employons, à chaque point de la discussion, les cartes de l'Atlas des conflits, les citations collectées et les éléments de *process-tracing* sur nos données.



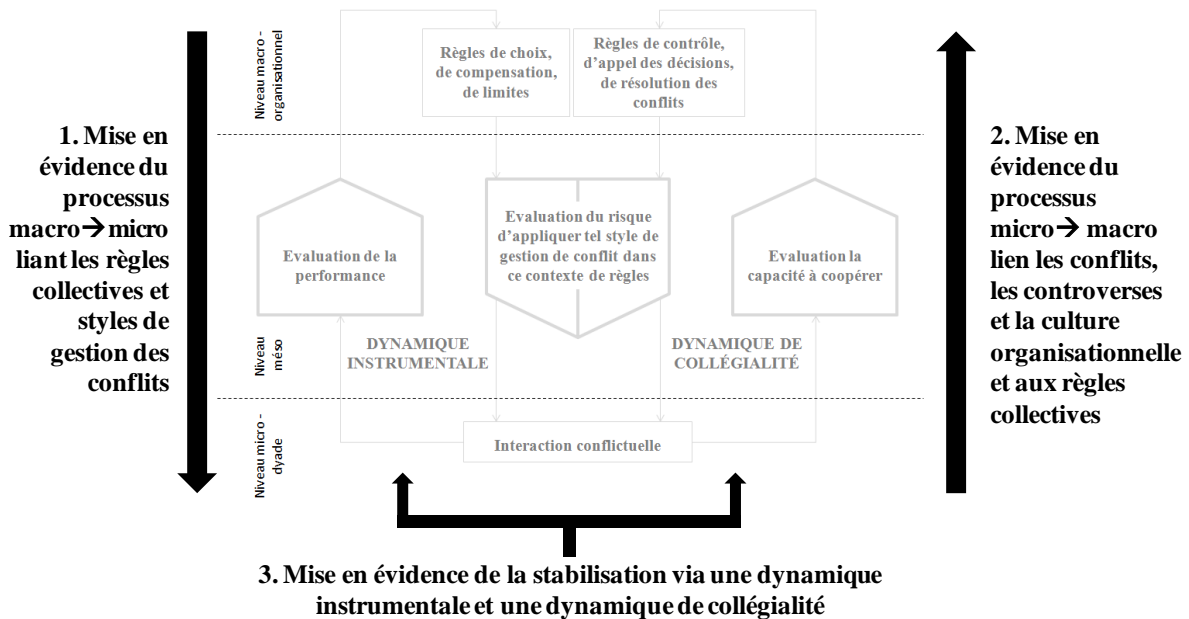


Figure 78 : Organisation de la discussion du cadre théorique de stabilisation

Le premier temps de la discussion concerne l'impact des règles collectives dans la stabilisation des organisations. Nous avons qualifié ce processus de stabilisation macro → méso → micro. La stabilisation ou la déstabilisation est mesurée par l'évolution l'intensité conflictuelle, l'extinction de la méta-controverse sur le fonctionnement collégial de l'organisation et des opinions positives des employés sur le futur de l'organisation. Les médiations individuelles ou au niveau des équipes n'ont pas permis de diminuer la conflictualité ni modifier les styles inefficaces de gestion des conflits (cas Think Tank et cas Ecole en particulier). En revanche, la mise en place de règles collectives de répartition des ressources (budget, ressources humaines, augmentations de salaire, selon nos cas étudiés) a permis de diminuer durablement la conflictualité et de faire émerger un style de gestion de conflits efficace de compromis (cas Ecole et cas ONG). Cette première étape de la discussion étudie le lien entre les règles collectives et le style de gestion des conflits dans les organisations et emploie la première grille de lecture théorique (Cf. Tableau 6, page 59). Ce premier résultat a fait l'objet d'une publication (Roy and Perrin, 2018) dans le *Journal of Organizational Change Management*. Nous concluons ce premier temps de la discussion par une mise en perspective des huit principes de conception d'Ostrom (2010) pour identifier ceux d'entre eux qui contribuent le plus à la stabilisation des organisations.

Le second temps de la discussion porte sur l'impact des styles de gestion des conflits dans l'élaboration des règles collectives. Nous avons qualifié ce processus de stabilisation

micro→mésomacro selon lequel la gestion des conflits peut s'inscrire dans la culture organisationnelle au niveau méso. L'évaluation négative de la collaboration et les méta-controverses internes peuvent engager une minorité influente voire une majorité à demander une modification des règles collectives. Nous examinons, dans les trois cas, les références aux controverses ainsi que les liens entre les styles de gestion des conflits et les opinions sur la culture de collaboration au niveau méso en employant la grille de lecture du Tableau 8, p. 72. L'élaboration de règles collectives est un processus lent. Ainsi, un conflit fort dans l'Ecole en période 2 va conduire à l'élaboration d'un protocole de coordination en période 3 (Cf. *process tracing* Tableau 21, p. 151) ; une réaction violente de la part des équipes dans l'ONG en fin de période 2 va entraîner la mise en place d'une nouvelle règle collégiale de fixation des salaires en période 3 (Cf. *process tracing* Tableau 24, p. 163) ; dans le Think Tank, le besoin de pouvoir se confronter directement dans l'évaluation d'une tenue de poste en période 2 va conduire au déploiement d'un référentiel de compétence et d'un comité carrière en période 3 (Cf. *process tracing* Tableau 28, p. 184). Nous observons donc dans cette partie de la discussion les évaluations positives ou négatives des règles collectives à la période N-1, la règle effectivement en place à la période N et l'évolution des évaluations des règles collectives à la période N et N+1. Nous examinons également les convergences progressives des opinions des acteurs sur la collaboration et la création des construits collectifs au sein de chaque organisation pour déterminer si la nouvelle culture organisationnelle est désormais en place ; nous suivons enfin le nombre de références à des controverses dans chaque organisation pour identifier si l'organisation parvient à dépasser certaines controverses et quelles controverses se maintiennent après le changement de culture et la mise en place de nouvelles règles.

Le troisième temps de la discussion s'intéresse aux dynamiques de collégialité et d'instrumentalité. Les arguments échangés par les parties prenantes en conflit pour résoudre leurs conflits se réfèrent à des éléments instrumentaux et de collégialité. Nous cherchons à confirmer que la segmentation des traits culturels, des règles de gouvernance comme des méta-controverses sur ces deux dynamiques constitue une répartition discriminante en gestion des conflits. Nous traçons, dans ce troisième temps de discussion, les cohérences observées ou non entre les niveaux d'analyse, micro, méso et macro sur chaque dynamique et l'évolution des conflits et controverses. Ainsi, un changement de règle jouant essentiellement sur la dynamique instrumentale dans l'ONG ne répond pas à une attente de collégialité et va augmenter la conflictualité. Inversement, dans le Think Tank, le renforcement par des règles



de collégialité d'une collaboration déjà collégiale ne répond pas au besoin d'améliorer la capacité des managers à pouvoir dire à chacun sa performance instrumentale et va faire augmenter la conflictualité. Nous cherchons à observer si le reflet ou non dans les règles de gouvernance des attentes instrumentales ou de collégialité des équipes va faire diminuer la conflictualité et modifier les références aux controverses.



6.2 Processus de stabilisation macro->méso->micro.

Le processus de stabilisation du plan macro vers le plan micro que nous proposons se fonde sur la théorie du comportement planifié (Ajzen, 2001) (Cf. §2.3.2, p. 56). Nous souhaitons mettre en évidence que dès la mise en place de nouvelles règles collectives, deux processus vont se renforcer mutuellement et vont faire évoluer les comportements planifiés des individus lors des conflits : la diminution de la perception de contrôle d'employer un ancien style de gestion des conflits, la meilleure perception de contrôle d'employer un autre style et le renforcement de ce changement par l'observation chez des collègues de l'emploi du nouveau style de gestion des conflits.

La discussion de la dynamique macro→méso→micro s'établit en trois étapes :

Etape 1. Situation initiale. Nous contrôlons dans cette étape la cohérence des styles de gestion des conflits observés avec les règles collectives en place.

Etape 2. Changement des règles. Nous observons la conséquence de l'application du nouveau jeu de règles quand un individu a employé l'ancien style en place ou un autre style. Nous examinons ensuite l'emploi des styles par les autres membres de l'organisation et si un nouveau style se déploie. Nous concluons en confirmant ou invalidant notre grille de lecture.

Etape 3. Changements contrefactuels. Nous observons la conséquence d'une médiation sur un conflit donné sur le style de gestion employé dans d'autres conflits. Nous observons aussi des changements de règles qui ne suivent pas certains principes d'Ostrom. Nous concluons en confirmant ou invalidant notre dynamique liant les règles collectives et le styles de gestion des conflits.

6.2.1 Principes d'Ostrom et styles de Rahim initiaux

En début d'observation, l'Ecole et l'ONG présentent un niveau élevé de conflictualité et un niveau élevé d'implication des employés. Les salariés du Think Tank présentent, quant à eux, un fort niveau d'implication mais leurs interactions demeurent à un niveau de conflictualité modéré.

Dans l'Ecole et dans le Think Tank, les conflits ont des manifestations peu intenses en début d'observation mais les controverses sont bien présentes et divisent leurs membres. Dans



l'Ecole, il n'y a pas d'arène de débat ouverte à tous les membres et les controverses ne peuvent pas être débattues directement. Dans le Think Tank, il y a des occasions nombreuses de débattre mais les managers évitent d'entrer en débat car ils évaluent un risque important de ne pas pouvoir gérer la relation si un échange conflictuel fort survient. Dans l'ONG, le dévouement des employés à leurs valeurs était supérieur à l'exécution de la demande de la direction de l'ONG et ils choisissent d'exprimer leur désaccord. Ce dernier comportement est observé dans le cadre d'études sur la motivation en ONG (Perry, 1996; Brewer, Selden and Facer II, 2000) et dans les organisations non marchandes où la loyauté conduit les employés à choisir la stratégie de manifester leur désaccord plutôt que de quitter l'organisation (Hoffmann, 2006).

L'enquête initiale de culture organisationnelle identifie les causes récurrentes de conflits au sein des trois cas. Une combinaison de l'outil d'*Organization Culture Profile* (O'Reilly III, Chatman and Caldwell, 1991) et de l'utilisation de techniques de déchiffrement de la culture (Schein, 2004, p. 203) permet de repérer les styles de gestion des conflits typiques (Rahim, 1983) dans les conflits récurrents et de les associer à plusieurs traits de la culture OCP :

- Dans l'Ecole, les conflits naissent de l'absence d'un processus de décision collégial ("*Être orienté vers l'équipe*") qui est considéré comme impossible à combiner avec un autre trait culturel apprécié du premier DG : celui d'"*être très organisé*". Les membres évitent la résolution directe des conflits ("*Confronter les conflits directement (inverse)*") en établissant des contacts individuels et confidentiels entre eux, puis avec le chercheur.
- Dans l'ONG, les employés considèrent que leurs conflits prennent leur source dans leur organisation informelle ("*Être très organisé (inverse)*") et ("*Être informel*"). L'informalité peut alors produire des décisions injustes ("*Équité (inverse)*"). Cependant, certains employés influents de l'ONG préfèrent maintenir un niveau élevé d'"informalité". Les Délégués du Personnel de l'ONG demandent donc simultanément l'ouverture de négociations individuelles avec la direction en cas de conflit et l'application de règles collectives claires pour tous. Ces comportements sont associés au style *Dominant* de Rahim du côté des employés.
- Dans le Think Tank, l'organisation est composée de la juxtaposition de très petites équipes ayant chacune un ou deux projets de recherche autonomes. Les règles RH et



les règles de gestion sont claires. L'enquête de culture organisationnelle souligne l'importance pour les membres du Think Tank de ne pas être agressifs et dans les conflits, les acteurs recherchent dans leur grande majorité le confort psychologique de l'autre. Les salariés estiment que le dialogue est effectivement bon mais qu'il manque avant tout des règles collectives, de cadres pour inscrire leur action. D'autre part, même si le dialogue est ouvert, les managers ont du mal à poser une évaluation négative de manière directe et claire.

Les tableaux suivants recensent l'application des principes de conception d'Ostrom dans chaque organisation en début d'observation (Cf. Tableau 33) et les styles de gestion des conflits attendus sur la base du cadre théorique des comportement planifiés d'Ajzen (Tableau 34 p. 253).

Tableau 33 : Analyse des principes de conception d'Ostrom dans les règles collectives des trois organisations en début d'observation

Critère d'analyse	Ecole	ONG	Think Tank
Elément de contexte, de mission sociale de chaque organisation	L'accueil et le bien être de l'enfant priment ; l'unité de la communauté éducative apporte ces éléments essentiels au jeune.	L'ONG a pour mission de faire bouger des lignes politiques en faveur d'une plus grande justice sociale	Le Think Tank propose des politiques originales et scientifiquement étayées aux décideurs politiques.
1. L'existence de limites clairement définies, à la fois sur les individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource elle-même.	NON. La formalisation de l'organisation tente de compenser l'absence de protocole de gestion des conflits.	OUI. Partage de la situation budgétaire avec les membres.	OUI. Partage de la situation budgétaire avec les membres.
2. L'adaptation des règles de distribution des ressources aux conditions locales (main-d'œuvre, matériel, finances).	NON. Les responsables et professeurs ne connaissent pas leur budget ni les professeurs disponibles.	NON. Les augmentations se font à l'ancienneté et pas sur la base des ressources disponibles. Les budgets sont réalloués en fonction d'urgences nouvelles.	OUI. Chaque chef de projet connaît ses budgets et des règles d'affectation de crédit de l'association sont en place
3. L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la	NON. Le directeur décide sans collégialité. Au sein	NON. Informalité	OUI. Des réunions de décision budgétaire sont



Critère d'analyse	Ecole	ONG	Think Tank
plupart des individus concernés.	des établissements, les professeurs associés ont du mal à participer aux réunions d'équipe.		organisées, des réunions suite aux CA.
4. L'existence de modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource, rendant compte à ces mêmes individus.	NON. Pas de communication sur les moyens financiers à disposition.	NON. Pas de dispositif de surveillance mais circulation libre des informations au sein de l'ONG.	NON. Pas de modalité de surveillance des dépassements budgétaires des autres projets.
5. Sanctions progressives. Les sanctions en cas de violation des règles commencent très bas mais grandissent si un utilisateur viole la règle de manière répétée.	NON. Pas de protocole de sanction progressive formalisée mais des exclusions de service ont eu lieu.	NON. Le règlement intérieur n'indique pas de sanction disciplinaire.	OUI. Le règlement intérieur prévoit les sanctions disciplinaires du droit français.
6. Mécanisme de résolution de conflit. Des structures locales de résolution de conflits rapides et à bas coût sont mises en place.	NON. La formalisation de l'organisation tente de compenser l'absence de protocole de gestion des conflits. En outre, les enseignants tentent de masquer leurs conflits vis-à-vis des élèves et des parents pour ne pas choquer.	OUI. Les DP font remonter les dysfonctionnements à la direction et publient les résultats des discussions.	Gouvernance OUI. Les structures de résolution et le protocole est formalisé Managers et employés NON. Les managers ne savent pas restituer une évaluation négative à un équipier.
7. La reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation.	OUI. Le CA et l'Education Nationale reconnaissent ce droit à l'établissement scolaire.	OUI. Le CA est très présent mais laisse les équipes proposer et mettre en place des formes d'organisation.	OUI. Le CA est présent sur des questions d'orientation et de projet mais n'interfère pas sur les questions d'organisation.
8. L'imbrication des institutions locales au sein d'institutions de	OUI. Inclusion dans plusieurs réseaux associatifs nationaux et	OUI. Membre d'une fédération internationale d'ONG et de	OUI. Membre d'institutions nationales et locales sur les sujets



Critère d'analyse	Ecole	ONG	Think Tank
plus grande échelle	locaux.	groupements nationaux.	d'étude du Think Tank.

Tableau 34 : Application du cadre théorique sur les styles de gestion de conflits attendus dans les trois organisations

Gestion d'un conflit de A avec B au sein de chaque organisation			
Style de gestion des conflits	Ecole	ONG	Think Tank
<p>A emploie un style efficace de gestion de conflits vis-à-vis de B (<i>Compromis & intégration</i>)</p>	<p>En l'absence de lieu où exposer les conflits, A est à risque si le conflit se manifeste devant des élèves.</p> <p>Face au directeur, A pourra en revanche escalader au CA s'il n'obtient pas gain de cause.</p> <p>➔ Style instable</p>	<p>Il est probable que B va rendre public son conflit avec A. Donc A peut apparaître comme n'ayant pas d'argument fort s'il recherche le compromis.</p> <p>Il n'y a pas règles collectives formalisées, donc un compromis pourra aboutir à une solution sous-optimale pour A.</p> <p>➔ Style instable</p>	<p>A est à risque sur la durée de la résolution du conflit. Il est peu probable que B emploie un style dominant car B serait ensuite isolé (B a besoin de l'expertise de A). B pourra soit opter pour un compromis soit ralentir l'arbitrage de la direction.</p> <p>➔ Style stable pour les salariés si l'intérêt de A dans le conflit le justifie</p> <p>Si A est directeur, il peut employer ce style car sa position au CODIR lui donne accès à un arbitrage rapide.</p> <p>➔ Style stable pour les directeurs</p>
<p>A emploie un style neutre de gestion de conflits vis-à-vis de B (<i>Evitement et accommodation</i>)</p>	<p>Les styles <i>d'évitement et d'accommodation</i> satisfont la contrainte de ne pas faire apparaître devant les enfants les conflits des enseignants.</p> <p>➔ Style stable</p>	<p>A prend un risque que B partage publiquement leur conflit, ce qui l'obligera à produire publiquement des contre-arguments.</p> <p>➔ Style instable</p>	<p>Présente le moins de risque si B prend aussi un style d'évitement. Si B propose un compromis, A pourra l'examiner. Si B emploie un style dominant, alors A escaladera à la direction et B perdra</p>



Gestion d'un conflit de A avec B au sein de chaque organisation			
Style de gestion des conflits	Ecole	ONG	Think Tank
			l'expertise de A. → Style stable si pas de besoin → Style instable si A a un besoin.
A emploie un style inefficace de gestion de conflits vis-à-vis de B (Dominant)	A risque l'exclusion si l'action contrevient aux intérêts des enfants ou dérange des professeurs associés. A prend également un risque car B va parler en aparté de son différend et de l'attitude de A à ses collègues. A prend aussi un risque vis-à-vis du CA qui a demandé de la collégialité dans les décisions suite à l'audit. → Style instable	L'absence de règles prédéfinies permet à chacun de proposer une solution qui l'arrange au cas par cas. A a intérêt à publier son conflit et à impliquer les DP afin de coaliser des collègues en sa faveur et d'avoir un rapport de force favorable. → Style stable	A prend un risque sur la collaboration à moyen terme avec B, quelque soit le résultat de l'arbitrage par la direction. → Style instable

Nous recoupons dans le tableau suivant le style attendu en début d'observation selon notre grille de lecture théorique et nos observations constatées.

Tableau 35 : Confrontation entre les styles de gestion des conflits attendus par le cadre théorique en début d'observation et les observations réelles

Style de Rahim	Ecole	ONG	Think Tank
Style attendu(s) selon la première grille de lecture théorique	Accommodement <i>Evitement</i>	Dominant	Evitement <i>Compromis</i>
Style observé	Accommodement	Dominant	Evitement



Encadré 19 : Conclusions sur le paragraphe 6.2.1 Principes d'Ostrom et styles de Rahim initiaux

L'application de notre grille de lecture théorique relative au processus de stabilisation macro→micro à nos observations conduit à conclure :

1. La grille de lecture théorique prédit les styles observés dans les trois études de cas ;
2. Cependant, dans un contexte où plusieurs principes d'Ostrom ne sont pas en place, notre grille de lecture prédit un jeu de styles possibles plus large que les styles constatés sur le terrain. Il convient donc, dans ce cas de figure, d'intégrer d'autres facteurs explicatifs tels que la culture organisationnelle (dans le cas Think Tank) ou encore l'environnement sectoriel (dans le cas Ecole).

6.2.2 Changement de règles collectives

Les présentations des résultats de l'enquête de culture aux employés et au conseil d'administration font émerger un désir commun de changement des règles collectives pour résoudre la séquence de conflits. Les employés peuvent facilement résumer les sources organisationnelles de conflit par la sélection de deux ou trois traits culturels. La sélection des traits culturels organisationnels est très cohérente parmi les employés (de 70 à 84 % de sélection de traits culturels identiques parmi les participants à l'enquête).

La mise en place du protocole de coordination dans l'Ecole a un effet majeur sur le niveau de conflictualité des échanges et sur la stabilité de l'organisation. Dans le Think Tank, la mise en place du comité carrière a un effet sur le changement de style de gestion des conflits auprès des directeurs mais seulement d'une partie des managers. Ces membres optent en fin d'observation pour une confrontation directe et la recherche du *compromis* ; une autre partie des managers continue cependant d'employer le style de gestion des conflits par *évitement* observé chez tous les membres au début.

Dans l'ONG, après le changement de culture en période 3 par le biais des comités salaire, le style de gestion des conflits devient le style de Rahim de *compromis*. Ce nouveau comportement en gestion des conflits se produit parce que le symbole du comité salarial revêt trois significations différentes attendues par les directeurs, les employés et les managers : le comité représente un processus de décision équitable sur l'augmentation des salaires des employés ("équité") ; le fait de réunir les managers dans la même pièce combine le caractère



"être informel" avec le caractère "prendre rapidement des décisions" souhaité ; et les directeurs sont satisfaits de la rapidité du processus car le comité des salaires est considéré par tous comme la seule session pour décider de l'augmentation des salaires pour toute l'année. Le comité des salaires joue également un rôle préventif de futurs conflits et controverses par l'élaboration collégiale de règles : dix règles supplémentaires sur les augmentations de salaire sont discutées et arbitrées lors du premier comité salaire. Un mois après le comité, les Délégués du Personnel et les managers considèrent que le comité est la nouvelle norme pour décider des règles importantes de gestion des ressources humaines. Aucun nouveau conflit interpersonnel fort n'est survenu au cours de la dernière période d'observation sur deux ans.

Le liens entre les conflits et les règles collectives sont confirmés 1) en comparant les styles employés dans les premiers conflits avec les styles employés après le changement des règles (Cf. Tableau 31, p. 218 pour l'ONG et Cf. Tableau 32, p. 234 pour le Think Tank) ; 2) par le recensement des références explicites des acteurs aux récentes règles déployées (Cf. Tableau 43, p. 300 pour l'Ecole ; Tableau 45, p. 310 pour l'ONG et Tableau 47, p. 326 pour le Think Tank).

Le tableau suivant (Cf. Tableau 36) synthétise l'occurrence des principes de conception d'Ostrom dans chaque jeu de règles collectives déployé dans les trois organisations.

Tableau 36 : Analyse des principes de conception d'Ostrom dans les règles collectives des trois organisations en fin d'observation

Critère d'analyse	Ecole (Cf. Tableau 21, p. 151)	ONG (Cf. Tableau 24, p. 163)	Think Tank (Cf. Tableau 28, p. 184)
1. L'existence de limites clairement définies, à la fois sur les individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource elle-même.	NON → OUI	OUI → OUI	OUI → OUI
2. L'adaptation des règles de distribution des ressources aux conditions locales (main-d'œuvre, matériel, finances).	NON → OUI.	NON → OUI.	OUI. Pas de modification
3. L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés.	NON → OUI	NON → OUI.	OUI → OUI
4. L'existence de modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource, rendant compte à ces	NON → OUI	NON → OUI	NON → OUI



Critère d'analyse	Ecole (Cf. Tableau 21, p. 151)	ONG (Cf. Tableau 24, p. 163)	Think Tank (Cf. Tableau 28, p. 184)
mêmes individus.			
5. Sanctions progressives. Les sanctions en cas de violation des règles commencent très bas mais grandissent si un utilisateur viole la règle de manière répétée.	NON. Pas de modification	NON. Pas de modification	OUI. Pas de modification.
6. Mécanisme de résolution de conflit. Des structures locales de résolution de conflits rapides et à bas coût sont mises en place.	NON → OUI	NON → OUI	Gouvernance OUI → OUI. Managers et employés NON → PARTIELLEMENT OUI
7. La reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation.	OUI → OUI	OUI → OUI	OUI → OUI
8. L'imbrication des institutions locales au sein d'institutions de plus grande échelle	OUI → OUI	OUI. Pas de modification	OUI. Pas de modification.

L'application de notre grille de lecture théorique sur ces trois ensembles de règles conduit à prédire l'émergence d'un style de gestion des conflits efficace. Nos observations ont confirmé partiellement ces styles attendus (Cf. Figure 80).

Tableau 37 : Confrontation entre les styles de gestion des conflits attendus par le cadre théorique en début d'observation et les observations réelles

Style de Rahim	Ecole	ONG	Think Tank
Style attendu(s) selon le cadre théorique	Compromis Intégration	Compromis Intégration	Compromis Intégration
Style observé	Compromis Intégration	Compromis	Compromis <i>Evitement</i>

L'atlas des conflits permet de visualiser l'évolution sur l'ensemble de la période d'observation pour les trois organisations des citations révélant l'opinion des acteurs sur la collégialité de l'organisation et de sa gouvernance (Cf. Figure 79). Au début de l'observation, aucune des trois organisations observées ne suit tous les principes de conception d'Ostrom, en particulier la règle de congruence entre les rétributions et les contributions des collaborateurs (Cf. Tableau 33, p. 251). Cela se traduit par une perception de la collégialité dans chaque



organisation en dehors du cadran en haut à droite de la Figure 79. Le risque de disparition des organisations à gouvernance partenariale est particulièrement sensible en l'absence de ce principe de conception d'Ostrom (1990 p. 194). Dans ces conditions, nos analyses empiriques sont conformes aux travaux d'Ostrom et les responsables de ces trois organisations voyaient bien apparaître une crise majeure au sein de leur organisation.

A la fin de l'observation, chaque organisation met en place des règles de gouvernance collégiales permettant de réguler le partage des ressources (partage des professeurs décidés par un débat équilibré entre établissements dans l'Ecole, fixation collégiale des salaires dans l'ONG et décision des promotions dans le Think Tank). Ces procédures internes prévoient toutes la possibilité aux membres de demander des modifications des règles. En fin d'observation, les opinions sur la collégialité du fonctionnement et de la gouvernance convergent vers le quadrant en haut à droite de la Figure 79 caractérisé par des opinions globalement en accord avec les assertions décrivant une collaboration collégiale et une gouvernance collégiale.

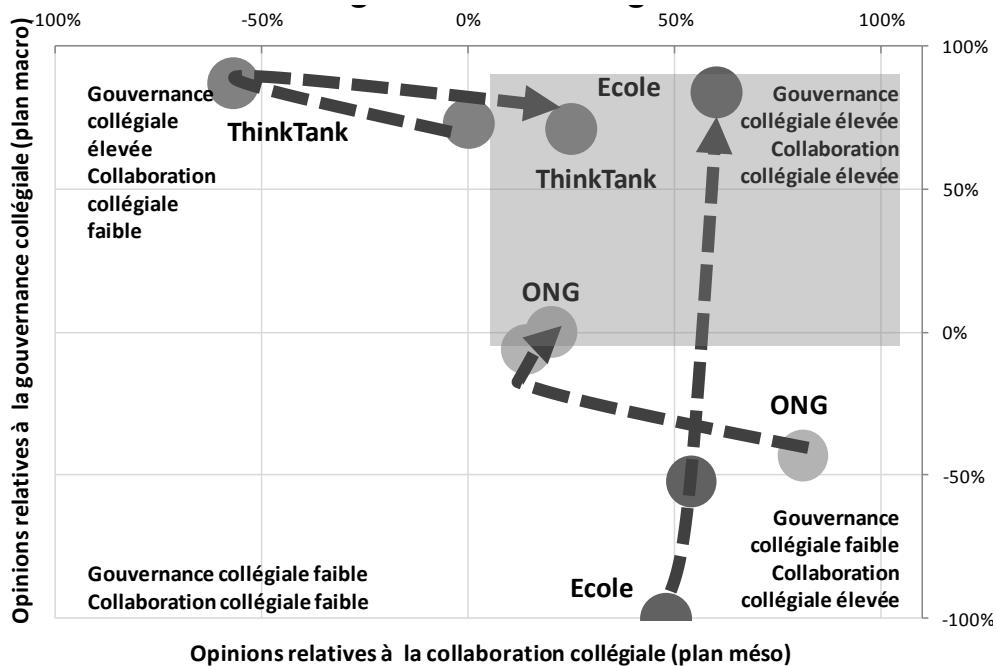


Figure 79 : Evolution des opinions sur la collaboration collégiale et la gouvernance collégiale

Parallèlement à cette évolution, et quelque soit le style de gestion des conflits au démarrage de l'observation (*accommodant* pour l'Ecole, *dominant* pour l'ONG et *accommodement-évite*ment pour le Think Tank), nous observons une évolution du style de gestion des conflits



vers le *compromis*. Cette évolution est visible sur la carte de l'atlas des conflits en Figure 80 quand chaque courbe rejoint la diagonale de la figure, signifiant un équilibre en les intérêts de l'autre et ses intérêts propres dans la gestion des conflits. Le style de *compromis* apparaît après que les règles internes imposent de prendre en compte l'intérêt de l'autre partie dans des décisions clé sur la marche de l'organisation.

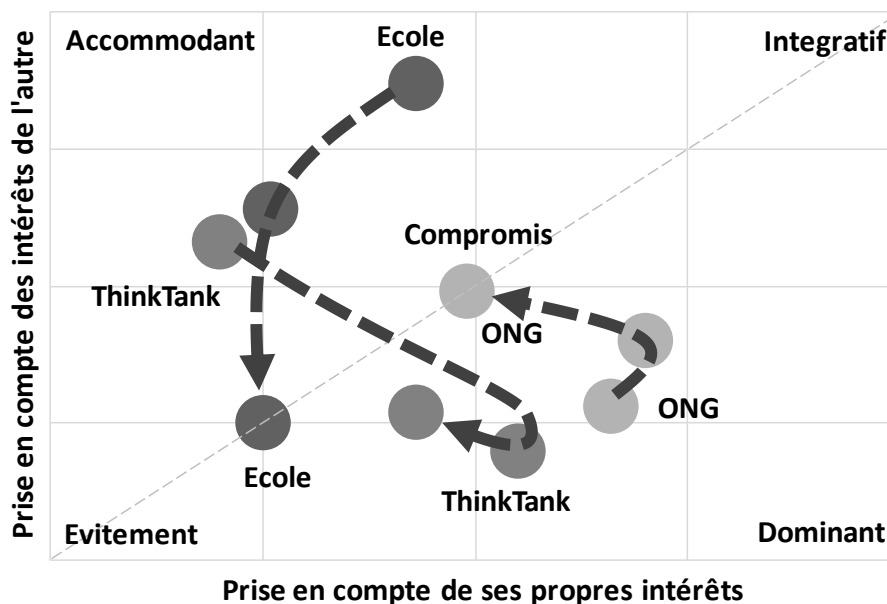


Figure 80 : Evolution des styles de gestion des conflits dans les trois organisations

L'atlas des conflits permet également de restituer l'évolution de l'intensité conflictuelle des débats au sein des membres de l'organisation à gouvernance partenariale observée (Cf. Figure 81). L'intensité conflictuelle diminue nettement dans l'Ecole à la suite de la rédaction du protocole de coordination entre ses membres (Cf. Figure 45, p. 204). Dans l'ONG, la conflictualité se maintient à un niveau modéré (5 sur une échelle de 2 à 10) mais les pics aigus de conflits observés en début d'intervention cessent (niveaux 8 à 10 sur une échelle de 10 ; cf. Figure 58, p. 221). Le niveau de conflictualité, initialement très modéré, a légèrement augmenté au sein du Think Tank (caractérisé par le style de l'évitement en début d'observation) puis l'intensité des conflits interpersonnels a légèrement diminué en fin d'observation (Cf. Figure 76, p. 241). Le niveau final d'intensité conflictuelle demeure néanmoins au milieu de notre échelle de mesure en fin d'observation, en ligne avec le niveau de conflictualité relativement élevé observé dans ce type d'organisation dans les autres travaux de recherche : en raison de l'évitement des conflits (Schwenk, 1990) ou encore par

l'emploi d'un style de management informel (Hunter and Renwick, 2009; Saundry, Jones and Wibberley, 2015).

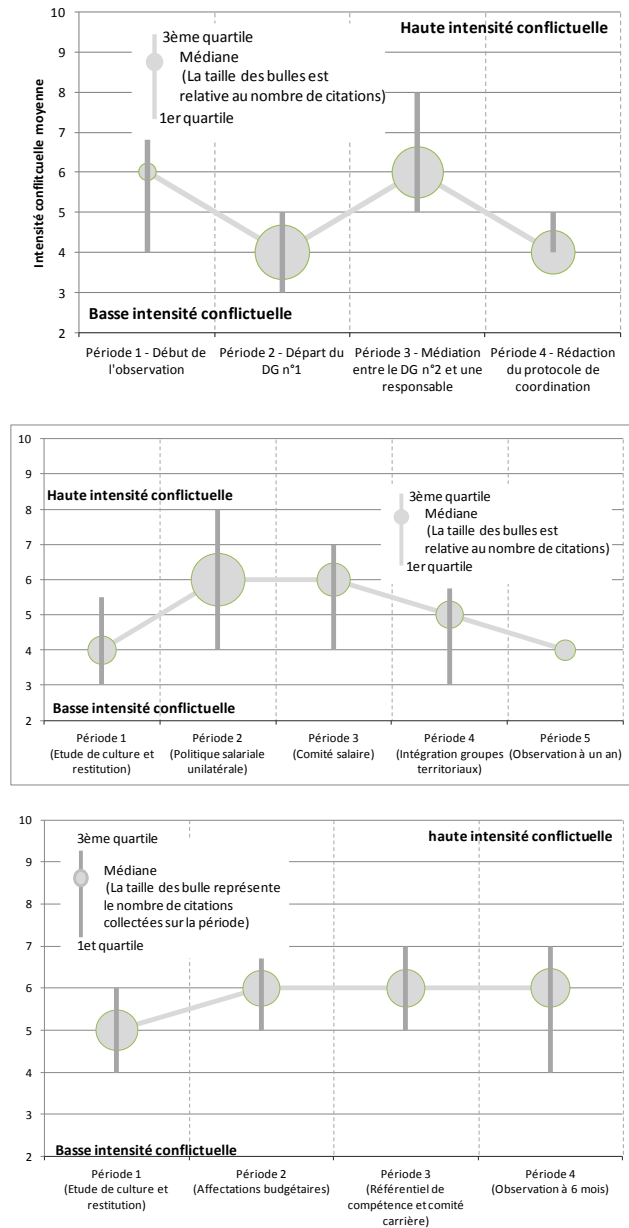


Figure 81 : Evolution de la conflictualité dans les trois organisations

Encadré 20 : Conclusions sur le paragraphe 6.2.2 Changement de règles collectives

En conclusion de cette étape de discussion, une modification des règles collectives entraîne une évolution du style de gestion collective des conflits. Le jeu de règles contraint les acteurs qui prennent moins de risque à opter pour un style de Rahim efficace (*compromis, intégration*).



Dans deux études de cas, les styles de gestion des conflits inefficaces, *dominant et accommodant*, ancrés dans la culture organisationnelle, sont remplacés par des styles de gestion des conflits plus efficaces, *compromis et intégratif*, imposés par des règles collectives définies et appliquées collégialement.

Dans le Think Tank, le jeu de règles n'est pas perçu comme assez contraignant et plusieurs managers continuent d'employer le style *accommodant*.

6.2.3 Changements contrefactuels

Les tentatives initiales de résolution des conflits par médiation simple sans changement des règles de collégialité dans l'ONG ne font pas évoluer les opinions sur la collégialité.

Dans l'ONG, la procédure initiale de fixation des salaires par les seuls directeurs a l'effet inverse sur la conflictualité et diminue la perception de travail collégial. Le comité salaire décidé en période suivant améliore cette perception et modifie positivement la perception de gouvernance collégiale (Cf. Figure 79, p. 258 et Figure 80, p. 259). Le principe de gouvernance collégial correspond donc à la mise en place simultanément d'une arène d'arrangement collectif (principe #3 d'Ostrom) et d'un dispositif de contrôle des décisions (principe #4).

L'ONG a souffert de nombreux conflits récurrents. Environ dix conflits interpersonnels importants (niveau de conflictualité supérieur à 6 sur 10, plusieurs personnes impliquées – Cf. Figure 59, p. 221) sont enregistrés pendant les quatre premières périodes d'observation dans cette organisation de 40 personnes. Le changement de fréquence et d'intensité des conflits observés dans l'ONG à la suite du changement des règles collectives souligne d'autant plus l'impact positif du jeu de règles sur le niveau des conflits dans cette organisation trois mois après leur mise en place.

Cependant, il n'existe pas de culture organisationnelle idéale (Willmott, 1993). Notre procédure ne garantit pas que de nouveaux conflits ne réapparaissent pas à long terme.

Encadré 21 : Conclusions sur le paragraphe 6.2.3 Changements contrefactuels

Nos observations ont mis en lumière que l'application du seul principe d'Ostrom de partage des ressources sans le principe d'arène de gouvernance collégiale fait augmenter la conflictualité dans les trois organisations observées.



La mise en place d'une arène de fixation des règles collectives diminue la conflictualité moyenne dans l'Ecole et le Think Tank et fait évoluer le style de gestion vers le *compromis* dans les trois organisations.



6.3 Processus de stabilisation micro->méso->macro

Notre proposition de stabilisation micro→méso→macro se fonde sur l'apparition d'une dissonance entre la culture organisationnelle créée par Les pratiques des équipes d'une part et les règles collectives en place d'autre part (Cf. §2.3.3, p. 61). Cette dissonance pousse certains membres de l'organisation à demander puis établir un changement des règles collectives.

Nous nous intéressons plus particulièrement dans nos atlas des conflits aux épisodes de décalages entre des opinions sur les pratiques de collaboration et des opinions sur les règles de gouvernance (par exemple, la collaboration est évaluée globalement comme collégiale mais les règles de gouvernance sont évaluées comme non collégiales). Quand de tels décalages apparaissent, nous souhaitons confirmer que les organisations sont déstabilisées et qu'elles sont de nouveau stabilisées après des modifications des règles de gouvernance.

La discussion de la dynamique micro→méso→macro s'établit en quatre étapes :

Etape 1. Situation initiale. Nous relevons les dissonances entre des évaluations des collaborations au niveau méso et des évaluations des règles de gouvernance au niveau macro. Nous relevons également le lien entre les styles de gestion des conflits et ces dissonances. Nous relevons le reflet dans les controverses des évaluations de dissonances.

Etape 2. Suite à un changement de règles, nous relevons les nouvelles consonances des évaluations entre culture organisationnelle au niveau méso et règles en place. Nous observons alors l'évolution de la conflictualité sur la période en cours et la période suivante.

Etape 3. Première observation contrefactuelle. Nous identifions des épisodes au cours desquels une nouvelle règle est mise en place mais son l'évaluation reste en dissonance avec la culture organisationnelle. Nous observons dans ce cas l'évolution de la conflictualité et l'évolution des opinions sur les règles en place.

Etape 4. Seconde observation contrefactuelle. Nous identifions des épisodes au cours desquels il y a une insatisfaction globale sur la collaboration (niveau méso) et sur les règles en place mais l'intervention se limite à des médiations au niveau micro et aucun changement de règle n'a lieu lors de la période d'observation. Nous observons alors



l'évolution de la conflictualité et l'évolution des opinions sur la collaboration et les nouvelles règles en place après des médiations au niveau micro.

6.3.1 Episodes de dissonance entre culture et règles collectives

Notre seconde grille de lecture théorique (Cf. Tableau 8, p. 72) propose que les situations d'interactions, y compris les conflits entre membres, font émerger des opinions majoritaires sur la culture organisationnelle que nous mesurons sur quatre dimensions : sentiment de respect, sentiment d'équité, orientation vers le résultat et responsabilité sociale de l'organisation.



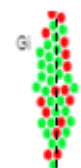









Nous définissons, dans la partie méthodologie, les indicateurs que nous retenons pour observer dans l'atlas chaque élément de culture et les opinions sur les règles de gouvernance (Cf. Tableau 11, p. 106). Selon cette méthodologie :

- le point de mesure des opinions des membres sur l'auto-préservation et de la conformité de la gouvernance correspond à la collecte des opinions sur deux assertions (assertions Gi1 et Gi2) et l'occurrence de référence aux méta-controverses instrumentales.
- le point de mesure des opinions des membres sur le partage du pouvoir et la réciprocité dans la gouvernance correspond à la collecte des opinions sur deux assertions (assertions Gc1 et Gc2) et l'occurrence de référence aux méta-controverses de collégialité.
- le point de mesure des opinions des membres sur l'orientation vers les résultats et la responsabilité sociale dans la collaboration correspond à la collecte des opinions sur quatre assertions (Ci1 à Ci4).
- le point de mesure des opinions des membres sur l'équité et le respect dans la collaboration correspond à la collecte des opinions sur trois assertions (Cc1 à Cc3).

Le recensement des opinions sur la collaboration (niveau méso) et sur la gouvernance (niveau macro) conjointement avec le recensement des références à des méta-controverses lors de l'enquête initiale de culture permet de positionner chaque organisation dans une configuration initiale de dissonance entre les deux niveaux méso et macro (Cf. Tableau 38, page suivante).



Tableau 38 : Dissonances entre culture organisationnelle et règles collectives dans les trois cas en début d'observation

Cas	Cas Ecole		Cas ONG		Cas Think Tank	
	Instrumentale	Collégiale	Instrumentale	Collégiale	Instrumentale	Collégiale
Dynamique	Nombreuses	Moyennes	Nombreuses	Faibles	Moyennes	Moyennes
Références aux méta-controverses						
Source	Cf. Figure 31, p. 190		Cf. Figure 47, p. 208		Cf. Figure 63, p. 226	
Opinions sur les assertions de gouvernance	Favorables 	Défavorables 	Plutôt favorables 	Plutôt favorables 	Favorables 	Favorables 
Opinions sur les assertions de collaboration	Plutôt favorables 	Plutôt favorables 	Défavorables 	Favorables 	Défavorables 	Plutôt défavorables 
Source	Cf. Figure 33, p. 192		Cf. Figure 49, p. 210		Cf. Figure 65, p. 228	
Analyse des dissonances entre variables isomorphes (méso // macro)	Forte orientation résultats // gouvernance efficace	Respect entre équipe // Manque de réciprocité en gouvernance	Faible orientation résultats // Gouvernance moyennement efficace	Respect entre équipe // Réciprocité en gouvernance	Forte orientation résultats // gouvernance efficace	Respect des échanges // Réciprocité en gouvernance
	Fort impact social // gouvernance conforme à l'objet social	Equité plutôt constatée par les équipes // Manque de partage du	Fort impact social // gouvernance conforme à l'objet social	Peu d'inéquités constatée par les équipes // Partage du pouvoir	Faible impact social // gouvernance conforme à l'objet social	Faible esprit collectif // Trop de partage du pouvoir



Cas Dynamique	Cas Ecole		Cas ONG		Cas Think Tank	
	Instrumentale	Collégiale	Instrumentale	Collégiale	Instrumentale	Collégiale
		pouvoir				
Analyse de l'impact des styles de conflit sur les observations	Style <i>accommodement</i>		Style <i>dominant</i>		Style <i>évitement-accommodement</i>	
	Conformément au style de gestion des conflits en place, les membres de l'Ecole parlent peu souvent des questions de gouvernance mais, quand le point est abordé, l'évaluation de la gouvernance est très majoritairement négative. → La dissonance entre la gouvernance non collégiale et la collaboration collégiale des équipes souligne le besoin de faire évoluer les règles de gouvernance collégiale.		Conformément au style de gestion des conflits, les confrontations dans l'ONG sont directes. Les membres de l'ONG ne perçoivent pas de dissonances dans la dynamique de la collégialité. En revanche, dans la dynamique instrumentale, les collaborations sont jugées très insatisfaisantes et les règles sont considérées comme peu efficaces. → Une majorité des membres de l'organisation recherchent des cadres opérationnels pour accélérer les prises de décisions et diminuer ses conflits opérationnels.		Conformément au style de gestion des conflits, les confrontations dans le Think Tank sont évitées. L'organisation est perçue comme une collection de projets autonomes. En dynamique de collégialité, les relations entre membres sont calmes mais quelques membres demandent d'améliorer la collaboration entre équipes. Les membres souhaitent surtout des améliorations instrumentales sur l'efficacité et l'impact social. → Les membres du Think Tank ne perçoivent pas de dissonances au niveau des règles collectives puisqu'elles n'impactent pas leurs pratiques.	



6.3.2 Changement de règles et évolution des opinions

Nous modifions dans chaque organisation des règles de gouvernance. Ces modifications sont des symboles pour changer les normes en place. Sur la base des indicateurs recensés au paragraphe précédent, nous pouvons appliquer notre grille de lecture théorique et comparer l'évolution de la stabilisation de chaque organisation avec le résultat attendu selon notre cadre théorique (Cf. Tableau 39).

Tableau 39 : Comparaison entre les principes de conception d'Ostrom attendus par le cadre théorique en début d'observation et les règles déployées

Cas	Cas Ecole	Cas ONG	Cas Think Tank
Dissonances (Cf. analyse du Tableau 38, p. 265)	Manque de réciprocité en gouvernance Manque de transparence dans les décisions	Faible orientation résultats gouvernance moyennement efficace	Faible impact social Faible esprit collectif Trop de partage du pouvoir
Liste des principes de conception devant être mobilisés diminuer la conflictualité (Cf. grille de lecture théorique Tableau 8, p. 72)	L'instabilité de l'organisation peut être résolue par une modification de la collégialité des règles → Faire émerger les principes de conception d'Ostrom #2, #3 (arène de choix collectifs), #4 (surveillance des comportements), #5 (sanctions progressives), #6, #7 et #8	L'instabilité de l'organisation peut être résolue par une modification des règles collectives instrumentales → Faire émerger les principes de conception d'Ostrom #1, #2 (adaptation aux conditions locales), #3, #4, #5, #6 (mécanisme de résolution de conflit rapide)	L'instabilité de l'organisation peut être résolue par une modification des règles collectives instrumentales et collégiale → Faire émerger les principes de conception d'Ostrom #1 (limite d'accès à la ressource), à #8.
Observation	Le CA de l'Ecole impose au nouveau directeur une plus grande collégialité de gouvernance. Les responsables mettent en place un protocole de coordination qui emploie les principes #1, #2, #3, #4, #6, #7 et #8. <u>Le principe #5 manque</u> (Cf. Tableau 21, p. 151 et Annexe 10, p. 334).	La direction de l'ONG déploie en période 2 une nouvelle politique salariale qui emploie les principes #1 ; #2 ; #4 ; #6. <u>Les principes #5 et #3 manquent. Le principe #3 sera ajouté en période 3</u> (Cf. Tableau 24, p. 163 et Annexe 10.2,	La direction du Think Tank déploie en période 2 un politique d'arbitrage budgétaire collégiale, des grilles de compétence et un comité salaire. Ces dispositifs emploient les principes #1, #3, #7. <u>Les principes #2, #4, #5, #6 et #8 manquent.</u> (Cf. Tableau 28, p. 184 et



Cas	Cas Ecole	Cas ONG	Cas Think Tank
		p. 339)	Annexe 10.3, p. 342)
Evolution des évaluations	Les évaluations de la gouvernance collégiale deviennent nettement positives en période 4 après la mise en place du protocole de coordination.	Les évaluations de la collaboration et de la gouvernance instrumentale deviennent positive. En période 5, le conflit avec un collaborateur est évalué comme local et non lié à l'organisation entière (Cf. § 4.2.7, p. 165).	Les évaluations en fin d'observation ne sont pas modifiées. Les dissonances d'évaluation demeurent.
Evolution des controverses	Lors du conflit en période 3, les références à la méta-controverse de collégialité devance les méta-controverses instrumentales. L'avance de la méta-controverse de collégialité demeure en période 4. Les controverses instrumentales s'éteignent en périodes 3 et 4. (Cf. Figure 37, p. 196)	Comme attendu, les références aux méta-controverses instrumentales diminuent nettement et les références aux méta-controverses de collégialité passent de basses au début à très forte en période 2 et redeviennent basses en périodes 3, 4 et 5 après la mise en place du principe #3. (Cf. Figure 51, p. 212)	Les références aux méta-controverses instrumentales ou de collégialité ne diminuent pas (Cf. Figure 69, p. 232)
Conclusion	La dynamique de stabilisation se révèle conforme à la grille de lecture théorique. Cependant, les principes #5 et #8 se révèlent peu déterminants dans la stabilisation de la gouvernance collégiale.	La dynamique de stabilisation se révèle conforme à la grille de lecture théorique. Le principe #5 se révèle, dans ce cas, peu déterminant dans la stabilisation de la gouvernance instrumentale. L'absence du principe #3 en période 2 a déstabilisé l'évaluation de la collégialité de l'organisation.	En cohérence avec la grille de lecture théorique, l'absence de plusieurs principes dans les règles fait perdurer la conflictualité et ne permet pas de faire émerger le style de <i>compromis</i> .



Dans le cas Ecole, l'application du protocole employant les principes de conception d'Ostrom attendus dans notre grille de lecture théorique conduit bien à la restabilisation de l'organisation. Cependant, l'absence des principes #5 (sanctions progressives) et #8 (imbrication des institutions locales) ne semblent pas conduire à une déstabilisation. Ce résultat n'est pas contradictoire avec les observations empiriques de stabilisation des organisations à gouvernance partenariale (Ostrom, 1990, p. 180) (Cf. Tableau 2, p. 26) dont l'échantillon ne permet pas de prouver que ces deux principes sont nécessaires.

Dans le cas ONG, l'absence du principe #5 ne déstabilise pas l'organisation. Nous retrouvons dans ce cas un résultat déjà observé pour l'Ecole. En revanche, l'absence du principe #3 (arène de choix collectif) déstabilise fortement l'organisation. La déstabilisation est observable par : le niveau de conflictualité en période 2, les évaluations négatives de la gouvernance et de la nouvelle règle appliquée, l'occurrence de prises de paroles en lien avec la controverse sur la dynamique de collégialité. Lors de la mise en place du comité salaire collégial en période 3 qui implémente le principe de conception #3, la conflictualité diminue en période 3, les références à la controverse de collégialité diminuent et les évaluations sur la gouvernance collégiale deviennent de nouveau positives comme en début d'observation (Cf. Figure 51, p. 212).

Dans le cas du Think Tank, les dissonances d'évaluation nécessitent d'engager un changement de culture à la fois sur la dynamique de collégialité et la dynamique instrumentale. Les règles mises en place n'emploient pas plusieurs principes d'Ostrom et on n'observe pas de changement fort des pratiques lors des conflits. Cette organisation est caractérisée par deux sous-cultures, celle des membres de la gouvernance et celle des équipes opérationnelles. Le nouveau comité carrière change principalement la culture des membres de la sous-culture de gouvernance (directeur général et CODIR) ainsi que quelques managers de la sous-culture opérationnelle. Les managers opérationnels conservent en période 3 un mode de gestion des conflits d'*évitement* alors que le CODIR emploie davantage la confrontation directe et un style de *compromis*. L'intensité conflictuelle augmente un peu sur cette période et les membres du CODIR ont des évaluations sur la gouvernance et la collaboration opposées à celles des managers et des salariés (Cf. Figure 76, p. 241).



6.3.3 Première observation contrefactuelle. Dissonance induite par une règle

Les périodes 2 et 3 de l'ONG donnent l'opportunité d'observer une situation contrefactuelle qui confirme notre grille de lecture théorique. En période 2, la nouvelle politique salariale n'emploie pas le principe d'arène de décision collective : le CODIR décide seul des augmentations pour des raisons instrumentales, à savoir maîtriser son budget et prendre des décisions rapidement.

La politique salariale unilatéralement appliquée en période 2 contrevient à la culture organisationnelle de collégialité observée en période 1. La conflictualité augmente donc fortement et les évaluations négatives de la collégialité de la collaboration et de la gouvernance augmentent également (Cf. Annexe 10.2.1. ONG - Politique salariale en période 2, p. 339).

En période 3, un comité salaire collégial a été élaboré mais la politique salariale dans sa définition instrumentale n'est pas modifiée (Cf. Annexe 10.2.2. ONG - Politique salariale en période 3 (protocole collégial), p. 340). La conflictualité a alors fortement diminué (Cf. Figure 59, p. 221) et les évaluations de la collégialité de la collaboration et de la gouvernance se stabilisent, comme au début de l'observation (Cf. Figure 51, p. 212).

Cette observation contrefactuelle de déstabilisation suite au déploiement d'une nouvelle règle n'employant pas le principe #3 d'Ostrom (arène de discussion) puis de stabilisation suite à l'intégration de ce seul principe de collégialité dans la même règle de salaire, confirme l'influence des principes de conception dans la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale.

Cet épisode conduit les praticiens à veiller à ce que les règles collectives soient des actes symboliques visant certes à changer des évaluations collectives mais sans toutefois heurter des éléments de culture pertinents en place, comme par exemple la collégialité des prises de décision si cette règle est déjà en place. Cette précaution supplémentaire ne remet toutefois pas en cause notre grille d'analyse théorique (Cf. Tableau 8, p. 72).



6.3.4 Seconde observation contrefactuelle. Dissonance traitée par des médiations au niveau micro

Le cas Think Tank présente en périodes 3 et 4 une situation dans laquelle 1) des conflits individuels éclosent dans l'organisation, 2) l'évaluation de la collaboration instrumentale et collégiale demeure à un niveau faiblement positive et 3) il n'y a pas de modification des règles collectives et 4) les actions se limitent à des médiations au niveau micro (Cf. Tableau 25, p. 168).

Dans cette période, en dépit des évaluations positives par les personnes en conflit suite aux médiations individuelles, les évaluations négatives n'évoluent pas, mais surtout les références aux méta-controverses instrumentales augmentent sur ces périodes (Cf. Figure 69, p. 232), alors qu'elles diminuent en période 2 (la règle était l'attribution collégiale des budgets et la priorisation des projets du Think Tank).

Cette observation confirme que les médiations seules ne stabilisent pas les organisations à gouvernance partenariale car elles n'ont pas d'impact symbolique assez fort sur la culture organisationnelle et les pratiques collectives de gestion des conflits. Il reste possible toutefois que des médiations, fortement relayées au sein d'une organisation ou entre directeurs par exemple, puissent servir de base symbolique à un changement culturel, comme par exemple dans le cas Ecole en période 2 (Cf. Tableau 19, p. 141).

Parmi les actes symboliques observés pour stabiliser une organisation à gouvernance partenariale, les actes symboliques les plus efficaces (au sens de la mesure de la conflictualité et de la convergence des opinions sur l'orientation à long terme) sont ceux qui 1) se concentrent sur les règles collectives et qui 2) ont pu être initiés ou fortement supportés par le Conseil d'Administration (Le cas Ecole en est un bon exemple –Cf. Figure 38, p. 197- et le cas Think Tank en est un bon contre-exemple -Cf. Figure 70, p. 233).



Encadré 22 : Conclusion sur le chapitre 6.3 Processus de stabilisation micro->més->macro

Notre seconde grille de lecture théorique (Cf. Tableau 8, p. 72) propose que les situations d'interactions, y compris les conflits entre membres, fassent émerger des opinions majoritaires sur la culture organisationnelle que nous mesurons sur quatre dimensions : sentiment de respect, sentiment d'équité, orientation vers le résultat et responsabilité sociale de l'organisation.

Nous modifions dans chaque organisation des règles de gouvernance. Ces modifications sont des symboles pour changer les normes en place. Sur la base des indicateurs recensés au paragraphe précédent, nous pouvons appliquer notre grille de lecture théorique et comparer l'évolution de la stabilisation de chaque organisation avec le résultat attendu selon notre cadre théorique.

La dynamique de stabilisation se révèle conforme à la grille de lecture théorique. Cependant, les principes #5 et #8 d'Ostrom se révèlent peu déterminants dans la stabilisation de la gouvernance collégiale.

Une observation contrefactuelle de déstabilisation suite au déploiement d'une nouvelle règle n'employant pas le principe #3 d'Ostrom (arène de discussion) suivi d'une restabilisation suite à l'intégration de ce seul principe de collégialité dans la même règle de salaire, confirme l'influence des principes de conception dans la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale.

Les médiations seules ne stabilisent pas les organisations à gouvernance partenariale car elles n'ont pas d'impact symbolique assez fort sur la culture organisationnelle et les pratiques collectives de gestion des conflits. Parmi les actes symboliques observés pour stabiliser une organisation à gouvernance partenariale, les actes symboliques les plus efficaces (au sens de la mesure de la conflictualité et de la convergence des opinions sur l'orientation à long terme) sont ceux qui se concentrent sur les règles collectives.

En conclusion de ce second processus de stabilisation, l'analyse des dissonances au niveau de la culture et des règles ainsi que l'analyse des controverses permettent d'identifier le ou les principes de conception d'Ostrom qui font défaut dans les règles de l'organisation. La seconde grille de lecture théorique permet de lister les principes devant être employés dans de



nouvelles règles collectives. Enfin, la nouvelle règle collective doit employer les principes d'Ostrom déjà en place.



6.4 Double dynamique instrumentale et de collégialité

Nous proposons que le processus de stabilisation micro→mésos→macro emploie deux dynamiques : une dynamique d'ordre instrumentale qui fait primer l'optimisation d'une fonction d'utilité (Enjolras, 2004) et une dynamique d'ordre psychologique que nous nommons dynamique de collégialité, qui fait primer les relations entre individus, le respect mutuel ressenti et l'équité perçue des procédures (Lazega, 2006, 2017). Cette double dynamique s'appuie sur notre revue des cadres théorique qui concluait à l'importance de tenir ensemble ces deux dimensions, instrumentale et de collégialité.

Pour observer distinctement ces deux dynamiques, nous employons deux groupes de marqueurs de consonance entre les règles et la culture au-travers de quatre couples de variables isomorphes : l'orientation vers le résultat // l'auto-préservation (Enjolras, 2000) ; Etre socialement responsable // la conformité (Cornforth, 2004) ; le respect au niveau individuel // la réciprocité (Enjolras, 2000) ; l'équité // le partage du pouvoir (Enjolras, 2000) (Cf. Tableau 7, p. 63).

Dans notre seconde grille de lecture théorique (Cf. Tableau 8, p. 72), la plupart des principes de conception d'Ostrom sont identifiés comme influençant à la fois la dynamique de collégialité et la dynamique instrumentale. C'est le cas des principes #2 (adaptation aux conditions locales des ressources), #3 (arène de choix collectifs), #4 (modalités de surveillance), #5 (sanctions progressives), #6 (résolution de conflit). Certains principes sont rattachés à la dynamique de collégialité uniquement : #7 (reconnaissance minimale par les autorités) et #8 (imbrications d'institutions). Un principe est rattaché à la dynamique instrumentale uniquement : #1 (limites clairement définies). Le recensement des principes de conception dans les règles collectives ne permet donc pas de différencier nettement une dynamique de l'autre.

Nous avons donc recours au recensement des contributions aux controverses et au recensement des opinions sur des assertions d'ordre instrumental ou d'ordre collégial (Cf. Tableau 12, p. 108). Nous regroupons les controverses en méta-controverses instrumentales ou de collégialité (Cf. pour le cas Ecole la Figure 31, p. 190 ; pour le cas ONG la Figure 47, p ; 208 ; pour le cas Think Tank la Figure 63, p. 226). Les thèmes de discussions ne sont pas imposés par le chercheur mais ressortent de l'enquête initiale de culture (par exemple Comment éviter les surcharges ? ou Comment structurer la confrontation directe ?). En



revanche, le regroupement des controverses selon leur nature instrumentale ou psychologique est un choix du chercheur (Cf. méthodologie en Figure 10, 105).

Cette répartition des observations permet de contrôler que les évolutions des opinions sur les assertions instrumentales et les assertions de collégialité suivent des dynamiques indépendantes.

Dans l'Ecole, les méta-controverses d'ordre instrumental s'éteignent dès la période 3 après la nomination d'un nouveau DG alors que la méta-controverse de collégialité reste active en période 3 (médiation entre directeurs) et 4 (protocole de coordination) (Cf. Figure 37, p. 196). Dans l'ONG, les méta-controverses instrumentales dominent en début d'observation et la controverse de collégialité reste basse sauf lors de l'épisode conflictuel dû aux décisions salariales établies sans débat (Cf. Figure 51, p. 212). Dans le Think Tank (Cf. Figure 69, p. 232), les contributions sont équilibrées entre les deux méta-controverses tout au long de l'observation, sauf en période 2 (choix collectif des budgets) où les références aux controverses instrumentales diminuent nettement.

L'observation du cas ONG en période 2 (décision unilatérale des salaires) permet de souligner l'importance de tenir ensemble les deux dynamiques de collégialité. Les controverses instrumentales et les opinions sur les assertions instrumentales s'améliorent un peu ; toutefois, l'absence de collégialité dans les décisions augmente les contributions à la méta-controverse de collégialité comme le révèle le manifeste produit par les salariés en fin de période 2 (Cf. citations du § 4.2.3, p. 159).

Il est intéressant de noter qu'en période 3 de ce même cas, après le déploiement d'un comité salaire collégial, alors même que, mis à part le comité salaire, le reste des règles collectives n'a pas changé, les références aux méta-controverses instrumentales ont diminué. Une explication pourrait être que la participation des managers et des DP à une réunion de décision importante, autrefois réservée au seul CODIR, a permis d'échanger sur la situation de l'organisation et permettre d'avancer sur plusieurs questions instrumentales, par le biais du partage des situations lors de comités. En effet, au cours de ce comité, dix règles de jurisprudence ont été élaborées qui tenaient compte du contexte instrumental de l'association (recours à des CDD, transformation de stage en contrat, date de réévaluation de salaire) (Cf. §4.2.4, p. 161). Dans cette période, la mise en place d'une règle collective dans la dynamique de collégialité a permis l'émergence d'une résolution de controverses instrumentales en raison de l'existence d'un comité de prise de décision collégial.



Inversement, dans le cas Ecole, les bons résultats et la bonne reconnaissance de la part des parties prenantes externes, la bonne qualité de l'enseignement, n'empêchait pas le maintien d'une évaluation de la collégialité négative (Cf. Figure 37, p. 196). De plus, dans le cas ONG, l'évaluation négative initiale de la performance collective n'était pas corrélée à une évaluation négative de la collégialité (Figure 54, p. 215).

Encadré 23 : Conclusions sur le chapitre 6.4 Double dynamique instrumentale et de collégialité

Nous pouvons proposer en conclusion de ce chapitre que :

1. Les deux dynamiques de collégialité et d'instrumentalité suivent des logiques propres.
2. Les deux dynamiques sont toutefois partiellement couplées entre elles. Une amélioration des évaluations dans la dynamique de la collégialité peut conduire à une amélioration des évaluations de la dynamique instrumentale. Le dialogue collégial peut ainsi conduire à l'amélioration de la performance collective.
3. En revanche, nous n'avons pas observé le couplage inverse de la dynamique instrumentale vers la dynamique de la collégialité. L'évaluation bonne ou mauvaise de la performance collective ne modifie pas l'évaluation de la collégialité.
4. L'emploi des deux dynamiques permet donc d'apporter au praticien en gestion des conflits des éléments d'informations clé dans sa phase d'analyse et de préparation de son action correctrice au niveau des règles collectives.



7 Conclusion générale

7.1 Synthèse

Ce travail de thèse propose et étudie une fonction de stabilisation des organisations à gouvernance partenariale en conflit. Cette fonction emploie deux cadres mono-niveaux : au niveau macro, la théorie des principes de conception des règles collectives d'Ostrom (2010) et au niveau micro, la théorie des styles de gestion de conflits efficaces de Rahim (1983). L'originalité de ce travail d'abduction de la théorie d'Ostrom (2010) est de proposer une lecture fonctionnaliste pour répondre à la question de recherche suivante : comment les principes de conception d'Ostrom permettent-ils la stabilisation durable des organisations traversées par des conflits internes ?

Nous bâtissons une grille de lecture théorique qui positionne chaque principe de conception d'Ostrom (2010) comme réponse symbolique pour stabiliser une l'organisation en fonction de chaque dissonance de collaboration ou de gouvernance perçue. Dans ce modèle, l'application des principes de gouvernance partenariale d'Ostrom est une condition nécessaire pour stabiliser l'organisation. Les styles de Rahim majoritaires au sein d'une organisation sont, en revanche, des marqueurs permettant de remonter aux principes d'Ostrom non encore mis en place dans l'organisation.

Nous appliquons cette grille de lecture théorique à trois organisations à gouvernance partenariale traversées par des conflits. La variété des situations de départ de chaque organisation observée et leur dynamique permet de couvrir notre grille de lecture théorique (Cf. Tableau 40) :



Tableau 40 : Evolution des trois cas observés dans la grille de lecture théorique croisant les cadres d’Ostrom et de Rahim

Regroupement des principes de conception	Principes de conception d’Ostrom	Styles efficaces de gestion de conflits (<i>Compromis & intégration</i>)	Styles neutres de gestion de conflits (<i>Evitement et accommodement</i>)	Style inefficace de gestion de conflits (<i>Dominant</i>)
Prise de décision	Arènes formelle de prise de décisions	Cas ONG (fin) Cas Ecole (fin)	Cas Think Tank (début et fin)	
	(pas de règle) Prise de décision par un seul individu		Cas Ecole (début)	Cas ONG (début)
Gestion des conflits	Protocole de gestion des conflits et d'appel	Cas ONG (fin) Cas Ecole (fin)	Cas Think Tank (début et fin)	
	(pas de règle) Gestion des conflits par rapport de force		Cas Ecole (début)	Cas ONG (début)
Périmètre du bien commun défini	Périmètre du bien commun défini	Cas Ecole (fin) Cas ONG (fin)	Cas Ecole (début) Cas Think Tank (début et fin)	Cas ONG (début)
	(pas de règle)			

7.2 Contributions théoriques, méthodologiques, empiriques et managériales

Nous synthétisons ci-après nos contributions tour à tour sous les angles théorique, méthodologique, empirique et managérial (Cf. Tableau 41).



Tableau 41 : Contributions de la thèse

	Contributions théoriques	Contributions méthodologiques	Contributions empiriques	Contributions managériales
Partie 2 Cadre théorique	<p>Cadre théorique de stabilisation des organisations à gouvernance partenariale en conflit liant les trois plans micro, méso et macro. Proposition de deux grilles de lecture théorique reliant les règles d'Ostrom aux styles de gestion des conflits et les styles de Rahim aux règles d'Ostrom lacunaires ou en place.</p> <p>Cette contribution théorique applique les travaux d'Ostrom dans une perspective fonctionnaliste.</p>	<p>Nous employons un cadre d'analyse des théories de gestion des conflits fondé sur les facteurs instrumentaux et de collégialité.</p> <p>Ce cadre d'analyse se révèle pertinent pour reprendre l'histoire des théories de gestion des conflits.</p>	<p>Au sein de la longue liste des facteurs environnementaux qui influencent la stabilité des organisations (culture nationale, performance organisationnelle, procédures de gestion des conflits, etc.), les règles collectives semblent, dans notre recherche, tenir un rôle particulier en raison de leur force symbolique importante et leur propriété d'être actionnables pour maintenir la conflictualité à un niveau acceptable dans les organisations</p>	<p>Les deux grilles de lecture théorique permettent de focaliser l'action managériale de résolution des conflits sur des principes d'Ostrom non observés et sources de conflictualité.</p>
Partie 3 Méthodologie de recherche		<p>Nous mettons en place l'atlas des conflits, une méthode d'analyse de plusieurs conflits inspirée de l'atlas des controverses en sciences politiques. L'atlas des conflits permet 1) de synthétiser un grand nombre de données sous une forme graphique ; 2) de</p>	<p>Description détaillée de chaque table de l'atlas des conflits liant les points de mesure sur trois niveaux (micro, méso et macro) et deux dynamiques (instrumentale et de collégialité).</p>	



	Contributions théoriques	Contributions méthodologiques	Contributions empiriques	Contributions managériales
		révéler des chaînes causales liant des interactions au niveau micro avec des évolutions des représentations au niveau méso et macro qui seraient difficiles à mettre en lumière avec le process-tracing		
Partie 4 Observations des trois cas	Repérage des principes de conception d'Ostrom qui ont le plus d'effet sur la convergence du style de gestion des conflits vers le compromis.		La première grille de lecture est bien supportée par nos observations. Cette grille relie les principes d'Ostrom en place et la convergence du style de gestion des conflits de Rahim vers le Compromis.	Ouverture d'un nouveau champ d'action en résolution de conflit via la modification des règles collectives en ligne avec les principes d'Ostrom.
Partie 5 Atlas des conflits des trois cas	Repérage des principes de conception d'Ostrom lacunaires lors de l'observation de styles de gestion des conflits inefficaces. Les styles de Rahim sont des marqueurs de principes d'Ostrom lacunaires dans les règles collectives en place.	Parmi toutes les cartes de l'atlas des conflits, le recensement des opinions sur les assertions relatives à la coopération et à la gouvernance est une carte clé pour identifier les principes de conception d'Ostrom absents dans les règles collectives (cf. Tableau 38, p. 265 et le figures des atlas associées)	La seconde grille de lecture est bien supportée par nos observations. Cette grille de lecture lie les styles de conflits de Rahim majoritaires au sein d'une organisation avec les évaluations collectives de difficultés de collaboration et de gouvernance.	Le manager et le praticien peuvent bénéficier d'un outil reliant le style de gestion des conflits avec des pistes d'action corrective au niveau des règles collectives. Le praticien peut s'affranchir d'une analyse longue de plusieurs conflits avant de préconiser une action au niveau des règles.
Partie 6 Discussion des résultats	Le cadre théorique de stabilisation par les principes de conception des règles d'Ostrom est bien		La distinction des dimensions instrumentales et de collégialité permet de produire une analyse fine des principes d'Ostrom	Le conflit est un épisode dans un processus de négociation. Une controverse peut



	Contributions théoriques	Contributions méthodologiques	Contributions empiriques	Contributions managériales
	observé au sein de trois petites organisations à gouvernance partenariale en France.		lacunaires et d'orienter le plan d'action sur les règles collectives pertinentes.	provoquer un conflit, un conflit peut faire évoluer les termes d'une controverse qui doit être dépassée par un jeu de règles pour restabiliser l'organisation et réduire sa conflictualité.



7.2.1 Contributions théoriques

Cinq contributions théoriques principales nous semblent ressortir de notre recherche.

1. Nous proposons un cadre théorique de stabilisation des organisations à gouvernance partenariale en conflit liant les trois plans micro, méso et macro. Nous proposons et contrôlons le support par nos observations de deux grilles de lecture théorique reliant les règles d'Ostrom aux styles de gestion des conflits de Rahim.
2. Selon ce cadre théorique de stabilisation et en particulier la seconde grille de lecture couplant les plans micro→méso→macro, le conflit n'est pas seulement une situation d'action gênante et coûteuse dont l'impact doit être réduit mais aussi un indicateur qui permet d'identifier des controverses relatives à l'allocation de ressources ou la hiérarchie de valeurs.
3. Ce cadre théorique indique également que le conflit est un épisode dans un processus de négociation. Une controverse peut provoquer un conflit ; un conflit peut faire évoluer les termes d'une controverse qui doit être dépassée pour restabiliser l'organisation et réduire sa conflictualité. Les règles collectives valident le dépassement de la controverse et les principes de conception d'Ostrom vont stabiliser durablement l'organisation.
4. L'approche fonctionnaliste permet d'identifier un sous-ensemble des principes de conception qui sont particulièrement efficaces pour stabiliser une organisation traversée par des conflits internes. Le principe #3 d'Ostrom (arène de discussion) se révèle fondamental pour stabiliser l'organisation à gouvernance partenariale, bien plus que l'application du seul principe #2 (partage des ressources).
5. Les médiations seules stabilisent mal les organisations à gouvernance partenariale car elles n'ont pas d'impact symbolique assez fort sur la culture organisationnelle et les pratiques collectives de gestion des conflits. Parmi les actes symboliques observés pour stabiliser une organisation à gouvernance partenariale, les actes symboliques les plus efficaces (au sens de la mesure de la conflictualité et de la convergence des opinions sur l'orientation à long terme) sont ceux qui se concentrent sur les règles collectives. Nos résultats montrent également qu'une nouvelle règle collective doit employer les principes d'Ostrom déjà en place.



7.2.2 Contributions méthodologiques

1. Latour et Venturini (2015) ont proposé une approche originale d'organisation et de visualisation d'un grand volume de données relatives à des controverses publiques. Nous avons adapté cette approche initialement développée en sciences politiques pour construire un ensemble de cartes représentant l'évolution des conflits, des évaluations des collaborations et des évaluations des règles collectives dans chaque cas étudié : l'atlas des conflits. L'atlas des conflits permet 1) de synthétiser un grand nombre de données sous une forme graphique ; et, 2) de révéler des chaînes causales liant des interactions au niveau micro avec des évolutions des représentations au niveau méso et macro qui seraient difficiles à mettre en lumière avec le process-tracing

2. Parmi toutes les cartes de l'atlas des conflits, le recensement des opinions sur les assertions relatives à la coopération et à la gouvernance est une carte clé pour identifier les principes de conception d'Ostrom absents dans les règles collectives (cf. Tableau 38, p. 265 et les figures des atlas associées).

3. Les cartes rassemblent un gros volume d'observations individuelles pour identifier les controverses, mesurer l'émergence d'opinions majoritaires sur la collaboration, sur les règles collectives. Nous avons tenté de tenir la tension entre simplification et restitution de la richesse de chaque cas, car « cet outil pourrait soit offrir des cartes riches mais difficiles à lire, ou des cartes faciles à lire mais pauvres en contenu » (Venturini *et al.*, 2015, p. 74). Le lecteur aura sans doute été dérouté par la difficulté à saisir l'information principale des cartes de l'atlas. Chaque point de nos cartes est l'opinion d'un individu ou le report d'un codage d'une citation. La compilation, sous une forme graphique, de chaque opinion dessine ensuite un état de propagation d'une croyance au sein des membres d'un groupe.

7.2.3 Contributions empiriques

Les contributions empiriques de notre recherche sont liées aux résultats observés auprès des trois organisations étudiées et éclairent le champ de la gestion pratique des conflits dans les organisations à gouvernance partenariale.

1. Notre travail de recherche tente de caractériser deux processus de stabilisation des organisations à gouvernance partenariale en incluant dans les règles collectives plusieurs principes de conception d'Ostrom. Empiriquement, les deux grilles de lectures théoriques que



nous proposons sont bien supportées par nos observations de trois cas d'organisations à gouvernance partenariale.

2. Au sein de la longue liste des facteurs environnementaux qui influencent la stabilité des organisations (culture nationale, performance organisationnelle, procédures de gestion des conflits, etc.), les règles collectives tiennent un rôle particulier en raison de leur force symbolique importante et leur propriété d'être actionnables pour maintenir la conflictualité à un niveau acceptable dans les organisations.

3. Sous l'hypothèse que le conflit a lieu dans le contexte d'une organisation à gouvernance partenariale, un style de Rahim majoritairement employé par un groupe d'individus lors de leurs conflits est un marqueur pertinent pour éclairer les rapports de force en place, pour saisir l'orientation psychologique des membres de l'organisation dans leur collaboration et aussi pour préciser les voies de stabilisation par la mise en place de nouvelles règles.

4. L'emploi des deux dynamiques, instrumentales et de collégialité, permet d'apporter au praticien en gestion des conflits des éléments d'informations clé dans sa phase d'analyse et de préparation de son action correctrice au niveau des règles collectives. Les deux dynamiques de collégialité et d'instrumentalité suivent des logiques propres mais sont toutefois partiellement couplées entre elles. Une amélioration des évaluations dans la dynamique de la collégialité peut conduire à une amélioration des évaluations de la dynamique instrumentale. Le dialogue collégial peut ainsi conduire à l'amélioration de la performance collective. En revanche, nous n'avons pas observé le couplage inverse de la dynamique instrumentale vers la dynamique de la collégialité. L'évaluation bonne ou mauvaise de la performance collective ne modifie pas l'évaluation de la collégialité.

7.2.4 Contributions managériales

Ces résultats ouvrent également des possibilités de recommandations managériales dans la résolution des conflits au sein des organisations à gouvernance partenariale. Notre recherche suggère au manager ou au praticien en gestion de conflits de :

1. Commencer par une analyse qui détermine le style de gestion des conflits en place et révèle les controverses. La méthode de décryptage de la culture (Schein, 2004) armée de l'outil *d'Organization Culture Profile* (O'Reilly III, Chatman and Caldwell, 1991; Chatman and O'Reilly III, 2016) permet de rapidement dresser un panorama des



modes de collaboration en cours, de recenser les controverses, d'identifier les styles de gestion des conflits.

2. Repérer les controverses liées aux questions de partage des ressources et de collégialité, qui divisent les opinions au sein de l'organisation. Plus précisément, le manager et le praticien peuvent utiliser le cadre proposé dans nos travaux : respect, équité, orientation vers le résultat et impact social. La seconde grille de lecture théorique liste les principes de conception attendus dans les futures règles collectives qui restabiliseront l'organisation.
3. Proposer des règles collectives qui mettront en œuvre les nouveaux principes attendus ainsi que les principes de conception déjà en place (cela peut être une action de partage collégial des budgets, de fixation des salaires, d'allocation des ressources sur les activités, etc...). Le gestionnaire pourra alors définir et ajuster les règles collectives, jusqu'à l'émergence d'une norme de gestion des conflits par le compromis, qui ira de pair avec une réduction de la conflictualité. Nous présentons dans notre travail des éléments sur la conduite de changement symbolique à cette étape.
4. Examiner l'évolution du style de gestion des conflits vers le compromis voire l'intégration qui est, dans cette voie d'action, un marqueur de la restabilisation.
5. La situation de stabilisation n'est pas atteinte définitivement. De nouvelles circonstances matérielles, une évolution des équipes, une fusion entre organisations, autant d'autres situations d'action pourront de nouveau déstabiliser l'organisation à gouvernance partenariale et nécessiteront de revoir de nouveau les règles.

7.3 Limites de la recherche

7.3.1 Limites théoriques

Nos observations ont été recueillies auprès d'organisations comptant 40 employés et situées en France. Ceci a eu pour conséquence que l'impact stabilisateur de plusieurs principes de conception (en particulier les principes #7 reconnaissance par l'autorité et #8 encastrement des structures) n'ont pas été examinés. Il serait utile de compléter la recherche sous deux perspectives au moins : 1) mener des recherches plus approfondies dans les grandes organisations ayant de multiples sous-cultures, afin d'étudier les interactions entre les sous-



cultures et les styles de Rahim ; et, 2) mener des recherches dans des pays qui présentent des contrôles étroits des organisations non-marchandes.

Le principe #5 de sanction progressive n'a pas été mis en place dans les protocoles de coordination et les règles collectives que nous avons observés. Nos recherches ne nous ont pas permis d'identifier d'impact négatif dû à l'absence de ce principe de conception en particulier. L'expérience empirique (Cox, Arnold and Villamayor Tomás, 2010) retient toutefois ce principe comme un élément clé dans la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale. L'examen d'autres situations d'action employant ce principe permettront de confirmer ou d'infirmer l'importance du principe #5.

7.3.2 Limites méthodologiques

Pour mettre en évidence les processus de stabilisation, nous avons opté pour une méthode de recherche-action. La méthode de recherche-action que nous employons génère un biais, en particulier par le principe même que 1) le chercheur est à l'initiative des actions qu'il veut observer et 2) le chercheur a des convictions a priori sur les voies de restabilisation.

Les précautions de distance avec les cas que nous expliquons dans la présentation de notre méthodologie ne suffisent pas à écarter le risque d'un biais lié à la méthode de recherche-action employée. Il est nécessaire de confronter nos observations au-travers de recherches employant d'autres méthodes, sans intervention, comme par exemple l'observation a posteriori de processus de restabilisation ou de déstabilisation d'organisations, conjointement avec leurs règles collectives et leurs conflits.

7.4 Perspectives de recherche

La gouvernance partagée est l'un des quatre critères définissant l'accès au secteur de l'Economie Sociale et Solidaire dans la Loi du 31 juillet 2014 (Billaudeau and Moysan, 2019). De 10% de l'emploi en France en 2015, le secteur se développe et approche désormais les 15% de l'emploi en France. Cette tendance est également constatée dans plusieurs pays industrialisés (Enjolras *et al.*, 2018). A l'instar du travail effectué sur les conflits, des études complémentaires pourront explorer le rôle des principes de conception d'Ostrom sur d'autres fonctions de stabilisation telle que l'accès et la gestion durable des ressources ou encore l'inclusion durable des organisations au sein de structures de coordinations plus large.



La revue de la littérature existante sur les voies de stabilisation par les règles collectives a montré qu'il manque une approche systématique reliant les principes de conception d'Ostrom à des répertoires de règles collectives susceptibles de stabiliser les organisations à gouvernance partagée et des études sur les processus de conduite du changement symbolique pour déployer ces nouvelles règles au sein de ces organisations.

Nous avons considéré des cas simples d'organisations mais il manque sans doute des études sur la stabilisation des réseaux d'organisations traversées par des conflits qui exploiteraient les cadres théoriques d'Ostrom, en particulier le principe #8 d'encastrement des structures, avec des cadres théoriques de gestion des conflits adaptés aux organisations en réseau ou encore des cadres théoriques spécifiques à la stabilisation des réseaux comme la théorie de l'encastrement et des liens faibles (Granovetter, 1985).

Le secteur de l'ESS peut également apporter des pratiques utiles au secteur marchand. En effet, les travaux sur la stabilisation d'une organisation à gouvernance partenariale peuvent être utiles au sein des conseils d'administration des organisations à gouvernance unitaire, notamment les startups. Dans ces organisations, le conseil d'administration suit souvent des règles de gouvernance partenariale (Blank, 2017), mal comprises par les fondateurs, et de nombreuses startups disparaissent suite à des conflits internes au sein de l'équipe de gouvernance. L'étude des règles collégiales alignées sur les principes de conception ouvrirait une voie de stabilisation des conseils d'administration qui reste à explorer.



8 Bibliographie

- Ajzen, I. (1991) 'The Theory of Planned Behavior', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179–211.
- Ajzen, I. (2001) 'Nature and operation of attitudes', *Annual review of psychology*, 52, pp. 27–58.
- 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), pp. 123–148.
- Ardoino, J. (2006) 'A propos des concepts d'"articulation", de "situation" et de "dispositif"', pp. 1–4.
- Armenakis, A., Brown, S. and Mehta, A. (2011) 'Organizational Culture: Assessment and Transformation', *Journal of Change Management*, 11(3), pp. 305–328.
- Arnold, J. A. and O'Connor, K. M. (1999) 'Ombudspersons or Peers? The Effect of Third-Party Expertise and Recommendations on Negotiation', *Journal of Applied Psychology*, 84(5), pp. 776–785.
- Bandura, Al. (1977) 'Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change', *Psychological Review*, 84(2), pp. 191–215.
- Bartunek, J. M. (1984) 'Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order', *Administrative Science Quarterly*, 29(February), pp. 355–372.
- Baudet, C. *et al.* (2016) 'De la recherche en management à la recherche par les managers', in *Etats Généraux du Management*. Toulouse: IAE de Toulouse et Toulouse Business School, pp. 1–13.
- Bazerman, M. H. and Lewicki, R. J. (1985) 'Contemporary research directions in the study of negotiations in organizations : A selective overview', *Journal of Occupational Behavior*, 6, pp. 1–17.
- Beersma, B., Conlon, D. E. and Hollenbeck, J. R. (2008) 'Conflict and Group Decision Making: The Role of Social Motivation', in Dreu, C. K. W. De and Gelfand, M. J. (eds) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 115–148.
- Berthon, J. (2000) 'La Recherche-Action, mode et méthode spécifique de la recherche en sciences humaines ;sa pertinence dans le domaine de la formation et de l'éducation.', *Recherches-Innovations de l'Académie de Lille*, Décembre, pp. 1–13.



- Bhalerao, H. and Kumar, S. (2015) 'Nonviolence at Workplace—Scale Development and Validation.', *Business Perspectives & Research*, 3(1), pp. 36–51.
- Billaudeau, V. and Moysan, P. (2019) 'D'une coopérative de consommateurs à la Scop Sadel : concevoir une gouvernance partagée', *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 351(1), pp. 56–67.
- Billig, M. (1973) 'Book review The resolution of conflict : Constructive and destructive processes, by Morton Deutsch', *European Journal of Social Psychology*, 5(3), pp. 409–414.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964) *Managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blank, S. (2017) 'When Founders Go Too Far', *Harvard Business Review*, (November-December), pp. 94–101.
- Bommier, S. and Renouard, C. (2018) *L'entreprise comme commun*. Paris: Charles Léopold Mayer.
- Boudon, R. (2002) 'Théorie du Choix Rationnel ou Individualisme Méthodologique', *Sociologie et société*, 39(1), pp. 9–34.
- Boyce, A. S. *et al.* (2015) 'Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships', *Journal of Organizational Behavior*, 36, pp. 339–359.
- Brewer, G. a, Selden, S. C. and Facer II, R. L. (2000) 'Individual conceptions of public service motivation', *Public Administration Review*, 60(3), pp. 254–264.
- Burt, R. S. *et al.* (1994) 'Contingent Organization as a Network Theory: The Culture-Performance Contingency Function', *Acta Sociologica*, 37(4), pp. 345–370.
- Carnevale, P. J. (2008) 'Theory of Conflict in the Workplace: Whence and Whither', in Dreu, C. K. W. De and Gelfand, M. J. (eds) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 435–444.
- Chatelin, C. (2005) 'Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas', *Document de recherche - Laboratoire Orléanais de gestion*, 1, p. 30.
- Chatman, J. A. and O'Reilly III, C. A. (2016) 'Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture', *Research in Organizational Behavior*. Elsevier Ltd, 36, pp. 199–224.
- Chen, C.-A. and Bozeman, B. (2013) 'Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation through the Lens of Self- Determination', *Public Management Review*, 15(4), pp. 584–607.
- Cheng, L.-C. and Chen, Y.-L. (2016) 'Identifying conflict patterns to reach a consensus – A novel group decision approach', *European Journal of Operational Research*, 254(2), pp. 622–631.
- Cinite, I., Duxbury, L. E. and Higgins, C. (2009) 'Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector', *British Journal of Management*, 20(2), pp. 265–277. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00582.x.
- Clark, N., Contrepois, S. and Jefferys, S. (2012) 'Collective and individual alternative dispute resolution in France and Britain', *International Journal of Human Resource Management*, 23(3), pp. 550–566.
- Colbert, A. E. *et al.* (2008) 'CEO Transformational Leadership: the Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams Individual Outcomes', *Academy of Management Journal*, 51(1), pp. 81–96.



- Coleman, P. T. *et al.* (2012) 'Getting Down to Basics : A Situated Model of Conflict in Social Relations', *Negotiation Journal*, 28(1), pp. 7–43.
- Coleman, P. T. and Kugler, K. G. (2014) 'Tracking managerial conflict adaptivity: Introducing a dynamic measure of adaptive conflict management in organizations', *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. 945–968.
- Cornforth, C. (2004) 'The governance of public and non-profit organisations: a paradox perspective', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), pp. 11–32.
- Coule, T. M. (2015) 'Nonprofit Governance and Accountability: Broadening the Theoretical Perspective', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), pp. 75–97.
- Cox, M., Arnold, G. and Villamayor Tomás, S. (2010) 'A Review of Design Principles for Community-based Natural Resource', *Ecology and Society*, 15(4), p. 38.
- Curhan, J., Elfenbein, H. A. and Xu, H. (2006) 'What do people value when they negotiate ? Mapping the domain of subjective value in negotiation', *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, pp. 493–512.
- Daly, T. M. *et al.* (2010) 'Conflict-handling style measurement : a best-worst scaling application', *International Journal of Conflict Management*, 21(3), pp. 281–308.
- Deutsch, M. (1973) *The resolution of conflict: Constructive and destructive process*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Donovan, M. A., Drasgow, F. and Munson, L. J. (1998) 'The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace', *Journal of Applied Psychology*, 83(5), pp. 683–692.
- De Dreu, C. K. W. (2008) 'The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought', *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), pp. 5–18.
- De Dreu, C. K. W. and Gelfand, M. J. (2008) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K. W. and Weingart, L. R. (2003) 'Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis.', *The Journal of applied psychology*, 88(4), pp. 741–749.
- Eisenhardt, K. M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385.
- Enjolras, B. (2000) 'Coordination failure, property rights and non-profit organizations', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(3), pp. 347–374.
- Enjolras, B. (2004) 'Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(4), pp. 595–617.
- Enjolras, B. *et al.* (2018) *The third sector as a renewable resource for Europe: Concepts, impacts, challenges and opportunities*, *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities*.
- Eynaud, P. (2019) 'Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations', *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 351(1), pp. 45–55.
- Fallery, B. and Rodhain, F. (2013) 'Gouvernance d'Internet , gouvernance de Wikipedia : l'apport des analyses d'E. Ostrom sur l'action collective auto-organisée', *Management & Avenir*, 7(65), pp. 169–188.



- Le Flanchec, A. and Rojot, J. (2009) 'La "porte ouverte d'IBM" au service de la gestion des ressources humaines', *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 64(2), pp. 270–285.
- Friedman, R. A. *et al.* (2004) 'The positive and negative effects of anger on dispute resolution: evidence from electronically mediated disputes.', *The Journal of applied psychology*, 89(2), pp. 369–376.
- Fuller, S. R. (2008) 'Organizational Symbolism : A Multi-dimensional Conceptualization', *Journal of Global Business Management*, 4(1978), pp. 1–7.
- Gardet, E. and Gandia, R. (2013) 'L'influence du type de conflit sur les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation', in *XXII Conférence Internationale de Management Stratégique*, pp. 10–12.
- de Gaulejac, V. (1993) 'L'entreprise totalité', *Catholica*, (41), pp. 8–16.
- George, A. L. and Benett, A. (2005) *Case Studies and theory development in the Social Sciences*. London: MIT Press.
- Girin, J. (1989) 'L'opportunisme méthodologique', in *La recherche action en action*, pp. 1–9.
- Goffee, R. and Jones, G. (2013) 'Creating the Best Workplace on Earth', *Harvard Business Review*, (May), pp. 1–10.
- Granovetter, M. (1985) 'Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness', *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481–510.
- Hall, P. A. (2006) 'Systematic Process Analysis: when and how to use it', *European Management Review*, 3, pp. 24–31.
- Hardin, G. (1968) 'The Tragedy of the Commons', *Science*, 162, pp. 1243–1248.
- Harris, L. C. and Ogbonna, E. (2002) 'The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes', *British journal of management*, 13, pp. 31–49.
- Hoffmann, E. (2006) 'Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies', *Social Forces*, 84(4), pp. 2313–2330.
- Holmes, R. L. (2013) *The Ethics of Nonviolence*. Bloomsbury.
- Huczynski, A. and Buchanan, D. (2001) *Organisational Behaviour*. 4th edn. London: Prentice Hall.
- Hunter, W. and Renwick, D. (2009) 'Involving British line managers in HRM in a small non-profit work organisation', *Employee Relations*, 31(4), pp. 398–411.
- Johnson, G. (1990) 'Managing strategic change: the role of symbolic action', *British journal of management*, pp. 183–200.
- Kay, A. and Baker, P. (2015) 'What Can Causal Process Tracing Offer to Policy Studies? A Review of the Literature', *Policy Studies Journal*, 43(1), pp. 1–21.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) 'Differentiation and Integration in Complex Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1–47.
- Lazega, E. (1999) 'Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs', *Revue française de sociologie*, XL(4), pp. 639–670.
- Lazega, E. (2001) *Collegial Phenomenon : The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*. Oxford: Oxford university press.



- Lazega, E. (2006) 'Capital social, processus sociaux et capacité d'action collective', in *Capital social, processus sociaux et capacité d'action collective*. Paris: La Découverte, pp. 213–225.
- Lazega, E. (2017) 'Networks and Commons : Bureaucracy , Collegiality and Organizational Morphogenesis in the Struggles to Shape Collective Responsibility', in Archer, M. (ed.) *Morphogenesis and Human Flourishing*. Springer, pp. 211–237.
- Lewin, K. (1948) 'Resolving social conflicts', p. 388.
- LISRA (2019) *Questions fréquentes sur la recherche-action*.
- Lubell, M. *et al.* (2019) 'The Origins of Conflict in Polycentric Governance Systems', in *Workshop on the Ostrom Workshop (WOW6) conference*. Bloomington: Indiana University, pp. 1–41.
- Magee, J. C. and Galinsky, A. D. (2008) 'Social hierarchy : the self-reinforcing nature of power and status', *Academy of Management Anals*, 2, pp. 351–398.
- Manville, G. and Broad, M. (2013) 'Changing Time for Charity. Performance management in a Third Sector Housing Association', *Public Management Review*, 15(7), pp. 992–1010.
- Masters, M. F. and Albright, R. R. (2002) *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*. AMACOM.
- Mayer, B. (2000) *The Dynamics of Conflict Resolution*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Mayer, R. J. (1990) *Conflict Management: The Courage to Confront*. 2nd edn. Columbus: Battelle Press.
- Mayton II, D. M. (2009) *Nonviolence and Peace Psychology*. New York: Springer-Verlag.
- Mayton II, D. M., Diessner, R. and Grandby, C. D. (1992) 'Nonviolence and Moral Reasoning', *The Journal of social Psychology*, 133(5), pp. 745–746.
- Moore, C. W. (1996) *The mediation process; practical strategies for resolving conflict*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Morard, L. (2017) *Regard sur la Règle de saint Benoît - L'art de gouverner et vivre en frères*. Edited by Saint-Léger Editions.
- Muller, J.-M. (1969) *L'évangile de la non-violence*. Fayard.
- Munduate, L. *et al.* (1999) 'Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness', *The International Journal of Conflict Management*, 10(1), pp. 5–24. doi: 10.1086/250095.
- Von Neumann, J. and Morgenstern, O. (1953) *Theory of games and economic behavior*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Ng, H. S., Peña-Mora, F. and Tamaki, T. (2007) 'Dynamic conflict management in large-scale design and construction projects', *Journal of Management in Engineering*, 23(2), pp. 52–67.
- O'Donoghue, P., Stanton, P. and Bartram, T. (2007) 'The healthcare industry: a suitable place for employee participation?', *International Employment Relations Review*, 12(2), pp. 11–26.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991) 'People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit', *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 487–516.
- Olson-Buchanan, J. B. and Boswell, W. R. (2008) 'Organizational Dispute Resolution Systems', in De Dreu, C. K. W. and Gelfand, M. J. (eds) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 321–



352.

Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons - the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ostrom, E. (2010) 'Beyond Markets and States : Polycentric Governance of Complex Economic Systems', *American Economic Review*, 100(3), pp. 641–672.

Ostrom, V. (1972) 'Polycentricity', *Annual Meeting of the American Political Science Association, Washington Hilton Hotel, Washington, D.C., September 5-9*, p. 47.

Pache, A.-C. and Santos, F. (2013) 'Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics', *Academy of Management Journal*, 56(4), pp. 972–1001.

Park, S., Mathieu, J. E. and Grosser, T. J. (2020) 'A Network Conceptualization of Team Conflict', *Academy of Management Review*, 45(2), pp. 352–375.

Perry, J. L. (1996) 'Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), pp. 5–22.

Pfeffer, J. (1981) 'Management as Symbolic Action: the Creation and Maintenance of Organizational Paradigms', *Research in Organizational Behavior*, 1, pp. 1–52.

Pruitt, G. (1981) *Negotiation Behaviors*. New York: Academic Press.

Rahim, M. A. (1983) 'A measure of style handling interpersonal conflict', *Academy of Management Journal*, 26, pp. 368–376.

Rahim, M. A. and Magner, N. R. (1995) 'Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups.', *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 122–132.

de Reuver, R. (2006) 'The influence of organizational power on conflict dynamics', *Personnel Review*, 35(5), pp. 589–603.

Roche, W. and Teague, P. (2012) 'Do Conflict Management Systems Matter?', *Human Resource Management*, 51(2), pp. 231–258.

Roy, A. L. and Perrin, C. (2018) 'Managing conflicts in the nonprofit sector through organizational culture change', *Journal of Organizational Change Management*, ahead-of-p(ahead-of-print), pp. 1–24.

Royer, I., Garreau, L. and Roulet, T. (2019) 'La quantification des données qualitatives : intérêts et difficultés en sciences de gestion', *Finance Contrôle Stratégie*, NS(6), pp. 1–12.

Saundry, R., Jones, C. and Wibberley, G. (2015) 'The challenge of managing informally', *Employee Relations*, 37(4), pp. 428–441.

Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edn. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schwenk, C. R. (1990) 'Conflict in organizational decision making: an exploratory study of its effects in For-Profit and Not-For-Profit organizations', *Management Science*, 36(4), pp. 436–449.

Sorensen, J. B. (2002) 'The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance', *Administrative Science Quarterly*, 47(1), pp. 70–91.

Starlander, J. (2020) 'Conflict and negotiation: management of forest commons in



- seventeenth-century Northern Finland', *Scandinavian Economic History Review*. Taylor & Francis, pp. 1–18.
- Teague, P. and Roche, W. K. (2012) 'Line managers and the management of workplace conflict: Evidence from Ireland', *Human Resource Management*, 22(3), pp. 235–251.
- Thibaut, J. W. and Kelley, H. H. (1959) *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Thomas, K. W., Thomas, G. F. and Schaubhut, N. (2008) 'Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels', *International Journal of Conflict Management*, 14(2), pp. 1–38.
- Tjosvold, D. *et al.* (2003) 'Conflict values and team relationships: conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China', *Journal of Organisational Behaviour*, 24, pp. 69–88.
- Tjosvold, D. (2008a) 'Conflicts in the Study of Conflict in Organizations', in Dreu, C. K. W. De and Gelfand, M. J. (eds) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 445–454.
- Tjosvold, D. (2008b) 'Constructive Controversy for Management Education : Developing Committed , Open-Minded Researchers', *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), pp. 73–85.
- Unal, Z. M. and Turgut, T. (2015) 'The Buzzword: Employee Engagement. Does Person-Organization Fit Contribute to Employee Engagement?', *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), pp. 157–179.
- Ury, W. L., Brett, J. M. and Goldberg, S. B. (1988) *Getting Disputes Resolved: Designing Systems To Cut the Costs of Conflict*, Program on Negotiation at Harvard Law School. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vas, A. (2005) 'La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations', *Revue Francaise de Gestion*, 155(2), pp. 135–151.
- Venturini, T. *et al.* (2015) 'Designing Controversies and Their Publics', *Design Issues*, 31(3), pp. 74–87.
- Vigoda, E. and Cohen, A. (2003) 'Work congruence and excellence in human resource Management: Empirical evidence from the Israeli nonprofit sector', *Review of Public Personnel Administration*, 23(3), pp. 192–216.
- van de Vliert, E., Euwema, M. C. and Huisman, S. E. (1995) 'Managing conflict with a subordinate or superior: Effectiveness of conglomerated behavior', *Journal of Applied Psychology*, 80(2), pp. 271–281.
- Wall, J. A. and Callister, R. R. (1995) 'Conflict and its management', *Journal of Management*, 21(3), pp. 515–558.
- Willmott, H. (1993) 'Strength Is Ignorance , Slavery Is Freedom: Managing Culture In Modern Organizations', *Journal of Management Studies*, 30(4), pp. 515–552.
- Yin, R. K. (1982) *Case Study Research - Design and Methods*. London: Sage Publications.



9 Annexe – Codage des assertions pour chaque étude de cas

L'objet de cette annexe est de donner de larges extraits des citations pour chaque assertion utilisée dans l'analyse de l'évolution des opinions sur la gouvernance, sur les collaborations, sur les styles de conflits.

Nous présentons successivement six tableaux, deux par cas. Pour chaque cas, Ecole, ONG et Think Tank, le premier tableau de chaque cas se rapporte à des citations collectées en début d'observation. Le second tableau se rapporte à des citations collectées en fin d'observation. Ces citations servent de base à l'établissement des résultats relatifs aux processus de stabilisation des organisations. Le comptage des citations rattachées à une opinion positive ou négative pour chaque assertion permet de construire les cartes de l'atlas des conflits, d'identifier des inversions dans les opinions ou encore d'effectuer un *process tracing* reliant des observations au niveau de la gouvernance et au niveau des interactions conflictuelles.



9.1 Citations du cas Ecole

Tableau 42 : Cas ECOLE – Extraits des citations significatives collectées en première partie d’observation

Assertion	Cas ECOLE - Début de l’observation	
	Opinion positive dans le cas Ecole	Opinion négative dans le cas Ecole
Gi1_Au travail, nous partageons une cause commune	<p>La philosophie de l'établissement a été beaucoup travaillée.</p> <p>Les gens vivent ici ce qu'on leur a demandé de vivre</p> <p>L'enfant reste au centre de nos préoccupations et j'en suis étonnée</p> <p>Il y a beaucoup de brassage ici et chacun pense toujours au bien de la communauté ou de l'école.</p>	<p>Chaque problème entre deux personnes devient un cas où chacun fait son commentaire et prend partie</p>
Gi2_ Les règles sont claires et sont pour tous	<p>Depuis 5 ans, l'arrivée des professeurs a nécessité de mettre en place des réunions de concertation et de développer l'intensité des contacts</p> <p>Chacun sait ce qu'il doit faire. Un grand tableau liste les services par semaine et par professeur.</p> <p>La culture a changé : elle est plus professionnelle sans enlever le côté familial. C'est plus cadré.</p>	<p>Je ne sais pas s'il y a des lieux avec du matériel, de la déco. Je ne sais pas si j'ai le droit de prendre ce matériel.</p>
Gc1_ La gouvernance est collégiale	<p><i>Pas de contribution identifiée</i></p>	<p>Des personnes apprécieraient un dialogue plus approfondi avec le Directeur et peuvent avoir un comportement un peu infantile</p> <p>Les tableaux sont bien faits mais reflètent parfois une communication par affichage</p> <p>J'ai préconisé un conseil de direction sur les questions matériel, de périmètres d'organisation, les recrutements, les rôles mais le Directeur hésite.</p> <p>Je ne connais pas mon budget de classe</p> <p>Notre communauté est fondée sur la confiance et</p>



Assertion	Cas ECOLE - Début de l'observation	
	Opinion positive dans le cas Ecole	Opinion négative dans le cas Ecole
		la collégialité dans les décisions Certaines décisions sont prises sans collégialité : j'avais identifié une maman qui acceptait un mi-temps à l'école mais il lui a été proposé un autre rôle dans le collège sans m'en parler
Gc2_La communauté doit diriger l'école	Application des décisions : Je représente plusieurs personnes qui expriment le souhait que les modalités de prise de décision changent. Nous sommes plusieurs à avoir souhaité que la direction reste dans la communauté et à avoir dit à la tutelle : « On fait confiance [au DG n°2] mais il ne s'agit pas de reproduire ce qui était avant. »	La communauté participe directement à la vie de l'école (enseignements, vie périscolaire, internat...) et est soutenue par des personnes salariées. Il y a en cela une évolution puisque la part des salariés, « membres associés » est plus importante chaque année
Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre	Je réfléchis beaucoup et je transmets mes réflexions aux équipes. Il y a 4 réunions plénières et 5-6 réunions par période sans les professeurs associés	"La visite de tutelle du mois de décembre a souligné que l'école allait bien, mais reposait sur une organisation à repenser : partage, des responsabilités, nouvelles délégations, équilibre de vie des membres de la communauté... L'enjeu est de taille et un coaching nous paraît indispensable pour aider la direction et l'équipe éducative à réfléchir et à mettre en place de nouvelles façons de faire, permettant à l'école un avenir et une croissance"
Ci2_On me donne la chance de me développer	Il faut nous former sur nos matières pour avoir du souffle (méthodes, innovations pédagogiques) Les journées pédagogiques sont bonnes et nourissantes. On sent un ressourcement. A chaque arrivée, un mentor est nommé. Ce mentor n'est pas le responsable de la classe. Depuis ma prise de rôle comme professeur principale, le directeur a demandé que je sois	Comme prof "associée", je n'ai pas été associée au démarrage du projet, aux réunions et je ne suis pas sur la photo de l'évènement On peut se sentir un peu seul et l'aide des pairs peut manquer parfois



Assertion	Cas ECOLE - Début de l'observation	
	Opinion positive dans le cas Ecole	Opinion négative dans le cas Ecole
	épaulée par une autre personne	
Ci3_Nous nous valorisons en apportant de la valeur aux autres	<p>Les membres sont en confiance avec le monde extérieur</p> <p>Ce niveau de dons pourrait encore doubler dans les prochaines années en raison du renouvellement naturel des effectifs d'enseignants membres et l'arrivée de nouveaux enseignants associés.</p>	<p>Quelle place pour les plus anciens ? Est-ce une mise au placard quand un membre de la communauté s'arrête ?</p>
Ci4_Nous gardons les choses simples et rapides	<p>Le Directeur nous fait confiance et il n'y a pas d'ingérence dans les cours. Cela donne de la joie et oblige au dépassement.</p>	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Cc1_Nous travaillons en collégialité	<p>Nous avons de plus en plus de travail de régulation de flux d'information entre professeurs surtout sur les questions qui ne relèvent pas du Directeur</p> <p>J'ai été très impliquée dans la fête. Cela a nécessité de bousculer mon emploi du temps et de me positionner vis-à-vis des professeurs de la communauté.</p> <p>Il faut favoriser la dimension familiale vis-à-vis des enfants et dans le travail collectif</p> <p>Comment faire la cohésion entre professeurs à l'internat et professeurs associés ? Cette année, je devrai faire attention à bien informer mes collègues des actions des autres, même celles qui ne me concernent pas.</p> <p>Les idées sont débattues pendant les repas. Quand quelque chose est décidé, cela va très vite.</p> <p>J'ai demandé de mettre en place un conseil pour parler de l'internat associant les instituteurs du</p>	<p>La difficulté est liée à l'internat : c'est difficile de partager ce que l'on apprend pendant ces moments car l'on manque de temps</p> <p>Il manque des temps de synchro entre professeurs</p> <p>Le soir je suis en étude et quand il faut faire des concertations, c'est sportif, donc je vais à la pêche à l'info en face à face</p> <p>Il manque une clarification du rôle du professeur principal vis-à-vis de l'internat pour une meilleure cohésion.</p> <p>Plusieurs personnes disent : "je ne prends pas de responsabilité sans demander"</p>



Assertion	Cas ECOLE - Début de l'observation	
	Opinion positive dans le cas Ecole	Opinion négative dans le cas Ecole
	primaire. Cela a permis d'évoluer ensemble vers une décision commune	
Cc2_ La rémunération est distribuée avec équité dans l'organisation	<i>Pas de contribution identifiée</i>	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Cc3_ Nous sommes contraints par de nombreuses règles administratives et budgétaires	<i>Pas de contribution identifiée</i>	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Sd1_ Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	Des professeurs ont aidé à faire des gardes de récréation pour compenser des associés. Les associés ne font pas l'internat. Le professeur associé surveillant ne compte pas ses heures car ce n'est pas la question. Les deux mamans professeurs étaient au spectacle les mercredis après-midi	Après un échange au téléphone ensemble, nous avons identifié que ses comportements pro comme directeur d'établissement devaient évoluer pour accompagner un changement de culture et le développement du collège et de l'école primaire
Sd2_ Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées	On vit dans une ambiance parfois tendue mais pas agressive	Nous n'allons pas mettre sur la place publique nos différends face aux profs associés. Je ne sais même pas si nous aurions pu réagir si les textes avaient été communiqués avant. Le vendredi, j'ai dit, « ce que je vois là, c'est l'image d'une école dirigée par [le DG n°1] » et on risque gros de dire une chose pareille, donc la parole n'est pas libérée.



Tableau 43 : Cas ECOLE – Extraits des citations significatives collectées en seconde partie d’observation

Cas ECOLE - Fin de l’observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas Ecole	Opinion négative dans le cas Ecole
Gi1_Au travail, nous partageons une cause commune	En cas d’indisponibilité du chef d’établissement coordonnateur, pour des raisons graves ou pour une durée supérieure à un mois, la présidente du CA désigne par un écrit les modalités liées à sa suppléance, le présent protocole étant alors applicable sous la responsabilité du suppléant désigné par [le délégué du CA]	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Gi2_ Les règles sont claires et sont pour tous	Dans l’intérêt des élèves et pour assurer la nécessaire continuité éducative, la bonne marche d’un ensemble scolaire nécessite la désignation de l’un des chefs d’établissement pour assurer la charge de la coordination de l’ensemble des établissements dans le strict respect des principes énoncés dans ce document.	Pas d’OGEC mais un CA de la communauté qui fait OGEC : finance pour l’école et réflexion communautaire. La communauté et l’école sont financièrement liées par une seule comptabilité.
Gc1_ La gouvernance est collégiale	Après avoir demandé s’il existait un protocole de coordination dans la région, la secrétaire m’a renvoyé ce document établi par la X et donc valable dans tous les établissements. Nous en avons parlé avec la responsable des primaires et souhaitons avancer sur cette question pour l’instant en suspens Bonjour à tous, Merci à Alexis et X pour ce temps d’échanges et de travail constructif pour notre école. Merci pour cette mouture qui redonne le travail fait ensemble. Dans votre mission de chef d’établissement du Collège, vous aurez à cœur de travailler en collaboration étroite avec le chef d’établissement du Primaire. Vous assurerez la coordination de l’ensemble scolaire selon les modalités prévues dans le protocole qui a été mis	La coordination est attribuée à [DG n°2] qui a la responsabilité de la gestion complète des entités. Par contre le coordonnateur n’a aucune responsabilité ni pouvoir sur les domaines pédagogiques, administratifs non transférables de son collègue.



Cas ECOLE - Fin de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas Ecole	Opinion négative dans le cas Ecole
	<p>en place.</p> <p>Ensemble, avec la communauté éducative, vous aurez à cœur de porter un témoignage d'unité, dans la complémentarité. Votre rôle sera d'aider chacun, membres et personnes associées, à remplir sa mission, clairement définie.</p> <p>Il est institué une réunion régulière des chefs d'établissement dont l'objectif est de vérifier la fidélité à l'esprit des fondateurs, de préserver l'unité de l'ensemble scolaire et de travailler à la cohérence des projets propres à chaque établissement avec le Projet Éducatif d'une école</p> <p>Un système d'archivage des comptes-rendus est mis en place. Le compte rendu de chaque séance permettra de fixer les orientations retenues. Ces archives sont consultables par les chefs d'établissement et les référents de Tutelle.</p> <p>En cas de désaccord entre les chefs d'établissement, la décision revient au chef d'établissement coordonnateur ; on portera alors précisément le point de vue de chacun sur le compte rendu.</p> <p>Chaque chef d'établissement est invité, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration de la communauté.</p> <p>Les chefs d'établissement peuvent soumettre au CA de l'école des évolutions du projet éducatif commun pour application dans le groupe scolaire.</p> <p>Le règlement intérieur des personnels est établi ou révisé sous la responsabilité du chef d'établissement coordonnateur ; il fait l'objet d'une réflexion commune</p>	



Assertion	Cas ECOLE - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas Ecole	Opinion négative dans le cas Ecole
	en réunion des Chefs d'Établissement.	
Gc2_La communauté doit diriger l'école	<i>Pas de contribution identifiée</i>	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre	<p>Dans l'intérêt des élèves et pour assurer la nécessaire continuité éducative, la bonne marche d'un ensemble scolaire nécessite la désignation de l'un des chefs d'établissement pour assurer la charge de la coordination de l'ensemble des établissements dans le strict respect des principes énoncés dans ce document.</p> <p>La gestion des personnels communs, la détermination des congés de l'ensemble du personnel sont de la responsabilité du chef d'établissement coordonnateur après réflexion commune en réunion des chefs d'Établissement.</p> <p>Le Collège Privé en plus de sa vocation pédagogique, joue le rôle de siège social, au niveau administratif, financier, gestion des personnels, des transports, de l'entretien et de la restauration (avec le statut de cuisine centrale).</p>	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Ci2_On me donne la chance de me développer	Développer et adapter les compétences des équipes éducatives se rapprocher de X (Paris), qui forme des éducateurs, et lui faire connaître notre école	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Ci3_Nous nous valorisons en apportant de la valeur aux autres	Que l'école soit reconnue comme pôle d'excellence par la qualité des formations proposées. Le but est d'attirer les personnes désireuses de s'associer au projet.	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Ci4_Nous gardons les choses simples et rapides	Ce protocole de coordination a pour but de préciser les responsabilités de chacun ainsi que les domaines nécessaires de concertation. Les partenaires doivent être animés par l'esprit de service des enfants et	Nous manquons déjà tous de temps de concertation pour le collège et le primaire. Je souhaite éviter de créer un organe qui ralentirait la prise de décision au sein de



Cas ECOLE - Fin de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas Ecole	Opinion négative dans le cas Ecole
	rechercher constamment les modalités d'une collaboration marquée par l'efficacité et la simplicité de sa mise en œuvre. Les Chefs d'Établissement fixent eux-mêmes la fréquence de leurs réunions. Elles doivent être régulières et au minimum bimensuelles sauf pendant les congés scolaires.	l'école parce qu'une décision serait reportée au prochain Comité de Direction
Cc1_Nous travaillons en collégialité	J'ai demandé à ne plus être responsable de classe. J'avais formé X depuis 4 ans. Je continue à travailler à plein temps mais je ne suis plus déléguée. Responsable Primaires dit : J'ai demandé à mettre en place un conseil pour parler de l'internat associant les instituteurs du primaire. Cela a permis d'évoluer ensemble vers une décision commune	Il a fallu se battre pour que [un collaborateur en voie d'exclusion] reste un peu du côté de l'école. Je vous demande de ne pas citer mon nom. Il y a un biais dans votre consultation : Les 2 professeurs interviewés n'ont pas été choisis parmi tous les professeurs. [Les 5 professeurs rencontrés] sont sélectionnés car ils sont déjà responsables de classe.
Cc2_La rémunération est distribuée avec équité dans l'organisation	<i>Pas de contribution identifiée</i>	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Cc3_Nous sommes contraints par de nombreuses règles administratives et budgétaires	<i>Pas de contribution identifiée</i>	<i>Pas de contribution identifiée</i>
Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	<i>Pas de contribution identifiée</i>	En cas d'urgence, le chef d'établissement coordonnateur peut être conduit à prendre des décisions sans avoir pu consulter son ou sa collègue ; dans ce cas, il l'informerait le plus tôt possible et cela sera nécessairement évoqué



Assertion	Cas ECOLE - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas Ecole	Opinion négative dans le cas Ecole
	lors de la réunion suivante.	
Sd2_ Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées	<p>Vous devrez pour cela avoir le souci d'une écoute et d'un dialogue avec eux, tout en veillant à leur formation permanente. Vous favoriserez les temps de concertation avec tous les membres de la communauté éducative.</p> <p>DG n°2 dit : Je souhaite que moi comme [la responsable des primaires] puissions nous dire directement les pb rencontrés ou les frustrations vécues</p>	<p>Les délibérations relatives à la situation personnelle de l'un des chefs d'établissement se font hors de la présence de tous les chefs d'établissement.</p>



9.2 Citations du cas ONG

Tableau 44 : Cas ONG– Extraits des citations significatives collectées en première partie d’observation

Assertion	Cas ONG - Début de l’observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
Gi1_Au travail, nous partageons une cause commune	<p>Chaque salarié-e accepte de défendre et de promouvoir les valeurs de solidarité et de justice et de contrer toute sorte de racisme, sexisme, intolérance et xénophobie</p> <p>Consultation & Communication Dialogue with staff on matters likely to affect their employment enhances the quality and effectiveness of our policies and practices.</p> <p>L’implication pro reste forte en raison de la mission sociale claire, la bonne réputation, la responsabilité sociale et les amitiés au travail.</p> <p>« Les gens ne débranchent pas. 1 à 2 personnes sont parties en congés suite à un surmenage. Un salarié s’est plaint d’un email reçu le WE de son manager »</p>	<p><i>Pas de contributions identifiées</i></p>
Gi2_Les règles sont claires et sont pour tous	<p>Le flou est clarifié même si ce fameux tableau n’a pas été finalisé. Ca marche bcp mieux depuis le départ de x</p> <p>Rédaction d’un guide de processus récapitulant les classifications, les synthèses d’activité, le processus d’augmentation</p> <p>Entendu. Il conviendra de prévoir un délai de prévenance raisonnable afin que les déléguées du personnel puissent être prévenues et présentes</p>	<p>Il existe des tensions structurelles qui se transforment en tensions personnelles</p> <p>A ce jour, il persiste toujours un flou sur la répartition des rôles et responsabilités entre les services suite à la suppression du poste de x (un tableau des répartitions des tâches est toujours en discussion au niveau des directeurs)</p> <p>La direction pourrait-elle communiquer sur les règles de recrutement, en interne et en externe?</p> <p>Impression de certain-e-s de faire le travail des autres</p> <p>Sentiment général d’un "cas par cas/à la tête du client"</p>



Cas ONG - Début de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
		<p>pour les décisions d'augmentation « Nous avons besoin de clarifier nos rôles : jusqu'où ai-je la délégation de recrutement, de positionnement du salaire d'embauche dans la grille, de faire évoluer les contrats de travail sur quelques points ? Qui fait les entretiens de départs, de fin de CDD ? (ils sont faits parfois par x, parfois par y) J'ai accueilli un nouveau collaborateur hier et je ne savais pas que x le voyait aussi. Chacun doit savoir à qui s'adresser s'il a des questions RH »</p> <p>« Les contournements arrivent quand une règle n'est pas logique par exemple une responsabilité accrue au milieu de l'année n'est pas reflétée dans la rémunération avant l'année prochaine »</p> <p>« Il y a beaucoup de choses qui se font en dehors du canal normal de prise de décision, à la limite du copinage »</p>
Gc1_La gouvernance est collégiale	<p>Associer les Délégués du Personnel à chaque étape de communication : classification, guide, avant communication générale aux salariés</p> <p>We use power wisely in order to enable and empower. We strive to exercise our practice of power in ways that are visible, democratic, legitimate and accountable at all levels</p>	<p>Les pôles sont cloisonnés et ne travaillent pas ensemble.</p> <p>Les managers trouvent qu'ils n'ont pas été sollicités sur la pesée des postes ou alors très rapidement sans avoir la maîtrise de l'enveloppe budgétaire allouée et des critères</p> <p>Cet état de fait a récemment poussé les délégués du personnel à intervenir auprès de vous, sans que cela ait produit une quelconque réaction de votre part.</p> <p>Frustration, impression d'une hiérarchisation encore plus forte. Le comité salaire décide encore seul</p> <p>Il n'y a aucune transparence sur la façon dont les décisions sont prises, sur quelles bases. Difficulté pour les managers de les appliquer/suivre/assumer. Il faut les aider à la mise en place/l'application des décisions</p>



Assertion	Cas ONG - Début de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
		Les directeurs doivent également anticiper les réactions et de ne pas cacher les choses La formation proposée aux responsables n'est pas appropriée à la réalité de leur travail au quotidien, aucune consultation des managers sur le contenu et format.
Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Ci2_On me donne la chance de me développer	Tous conscients de la difficulté du poste, Salarié.e 4 n'a jamais eu de reproches sur la qualité de son travail « Auparavant, il manquait un niveau de séniorité entre moi, Directeur, et les employés. Les nominations de managers ont permis une meilleure délégation : telle opération n'est plus contrôlée par moi.» Learning, Training, & Development Learning, training and staff development are promoted throughout the organisation.	Elle ne reconnaît pas nos différents métiers, ce qui entraîne un sentiment de dévalorisation. « Le fait que le management soit présent (à la différence du terrain comme en Afrique par exemple) gêne la prise de responsabilités individuelles. De plus, la jeunesse des équipes gêne les autonomies professionnelles »
Ci3_Nous nous valorisons en apportant de la valeur aux autres	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Ci4_Nous gardons les choses simples et rapides	Il nous semble pertinent d'accepter la demande de xx et de rattacher ce poste à deux familles métier. Je sais que nous en avons parlé avec Alexis qui avait tranché pour la famille a mais nous pensons que b est	« Il y a beaucoup de carcans dans l'organisation pour valider une communication » « Des prises de décision sont longues et impliquent beaucoup de monde. La charge de travail nous ralentit



Assertion	Cas ONG - Début de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
	<p>également adapté. « L'équipe de direction s'affirme et est responsable. Elle rappelle qu'il y a des niveaux de décision et qu'il faut respecter ces instances »</p>	<p>aussi » « Parfois on va dans le mur parce que l'on garde le statu quo. Nous manquons de clarté. » « Beaucoup de décisions traînent et épuisent la structure. Et quand elles sont prises, elles ne sont parfois pas appliquées voire pas connues » « Il y a beaucoup de règles mais y a-t-il beaucoup de processus ? »</p>
Cc1_Nous travaillons en collégialité	<p>tous les DP et CA sont en copie mais en même temps, je vois qu'il veut absolument avoir le dernier mot et ça ne sera qu'un rebond de plus avant le prochain... Présence des DP ou de 1 ou 2 salariés dans le Comité Salaire Nous travaillons avec l'actualité, donc nous sommes capables de saisir des opportunités. Nous ne sommes pas très nombreux. S'il faut se réorganiser parce que quelque chose d'incroyable se passe, nous le ferons. Mais il sera difficile de ré-arbitrer les autres tâches. « Nous travaillons sur des programmes parfois longs. En cas d'échec, il n'y a pas de sanction par l'organisation mais une déception personnelle forte. Nous célébrons en revanche nos succès au champagne »</p>	<p>Souhaiter responsabiliser les responsables, rien de plus logique, mais il ne faut pas créer un fossé avec les autres. Lorsque des ateliers réservés aux directeurs et managers sont organisés pour « améliorer la « créativité », booster l'énergie, améliorer l'organisation », la moitié de l'association n'est pas conviée.</p>
Cc2_La rémunération est distribuée avec équité dans l'organisation	<p>Si une évolution de métier (promotion par exemple) a lieu en cours d'année, le Comité de Direction peut décider une augmentation individuelle sans attendre avril Pour définir les niveaux des bandes de rémunération, nous avons croisé les niveaux de postes définis par x</p>	<p>Lorsque l'on regarde le résultat de cette fameuse nouvelle grille salariale soi-disant plus équitable, on constate in fine qu'à même niveau de responsabilité donné, la prise en compte d'un diplôme, d'une expérience professionnelle probante dans ces fonctions reste douteuse, porte à controverses</p>



Assertion	Cas ONG - Début de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
	et les niveaux de postes définis par y. Ceci permettait de contrôler les niveaux de rémunération par bande en alignant les définitions. Vous concernant, je trouve l'alignement des poids de postes suivants	Comment seront pris en compte les conseils qu'un salarié apporte à l'organisation du fait de son expérience antérieure la politique salariale actuelle ne représente pas un levier de la fidélisation des ressources humaines.
Cc3_Nous sommes contraints par de nombreuses règles administratives et budgétaires	Comment cadrer le système pour qu'il ne provoque pas de dérive budgétaire ? La stratégie RH France doit être la déclinaison et l'adaptation en France de celle définie à l'international « Nous cherchons à être le plus efficace possible, sans en mesurer parfaitement la conséquence en terme de charge de travail »	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	Compte tenu de ce que tu nous dis sur ton état de santé, je t'invite dès maintenant à prendre du repos et à revenir vers xx pour tes demandes de congés de l'été, qu'il est important que tu prennes.	Avec la tension qui est montée ces dernières semaines et ton état de santé qui s'est dégradé menant à un arrêt de travail, j'ai cru comprendre au cours de l'entretien que certains termes ont pu être utilisés à mauvais escient et qu'il y a pu avoir quelques abus de langage. Je me suis moi-même montrée un peu cynique lors de l'une de nos rencontres et je le regrette En réalité, je m'interroge sur la véritable motivation de cette proposition dont les modalités semblent être établies dans l'unique but de rendre la rupture conventionnelle impossible.
Sd2_Les controverses, même potentiellement	Diffusion de la réponse aux DP et à la Présidente du CA Il est possible d'utiliser le groupe de distribution « ca	Faux archi faux, collègue a colporté des messages complètement infondés Reçu par mail à toute l'équipe sans présentation orale Etant donné la situation d'origine déjà très particulière, situation qui prend encore une autre tournure avec le rendez-vous indigne du mercredi, je pense qu'il est peut-être préférable de mettre fin à ce contrat rapidement Une collègue m'a à plusieurs reprises transmis ton souhait de me voir partir vu les résultats et les réflexions stratégiques en cours



Assertion	Cas ONG - Début de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
conflictuelles, sont encouragées	<p>» - ca@organisation.fr pour adresser un mail à l'ensemble des membres du conseil d'administration</p> <p>Les équipes sont invitées à communiquer leurs questions et commentaires sur ce projet auprès de leur management ou des Délégués du Personnel sur le mois de xx.</p>	<p>Il est normal de ne pas être d'accord avec certaines décisions – mais il est important pour la Direction d'expliquer ladite décision et surtout de l'assumer. A chaque fois que des explications sont demandées les directeurs se retranchent derrière « c'est une décision du CODIR ». Or ils font partie du CODIR.</p> <p>« Comme on demande énormément aux gens, le management n'est pas en position de dire qu'un travail est insuffisant. Il y a un scrupule du management pour demander plus tout en restant dans l'enthousiasme »</p>

Tableau 45 : Cas ONG– Extraits des citations significatives collectées en seconde partie d'observation

Assertion	Cas ONG - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
Gi1_Au travail, nous partageons une cause commune	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Gi2_ Les règles sont claires et sont pour tous	<p>Quelques tensions avec X. mais des solutions mises en place pour garder les relations plus sereines</p> <p>Plus largement, au sein de l'équipe, beaucoup de choses se sont « assainies » et se professionnalisent.</p> <p>Les nouveaux éléments de la fiche de poste n'ont pas fait sensiblement bouger des critères de poids de poste décrits dans la nomenclature, tant X que pour Y.</p> <p>11 présents sur 15 à la formation aux managers sur la politique salariale, l'évaluation et la classification</p> <p>En présence d'un DP et du consultant RH qui</p>	<p>A l'avenir, il me paraît donc indispensable de revoir notre façon de travailler sur ce type de demande, afin de ne pas perdre en énergie et en cohérence</p> <p>Il existe malgré tout des pb de fonctionnement en ce qui concerne les processus de validation et le partage d'information avec la nouvelle organisation et la relation avec le poste de X, à cause du manque de clarifications sur les rôles précis</p> <p>Comme évoqué de manière transparente entre X, Y et moi-même, notre équipe Z a été confrontée à des problèmes de communication et de</p>



Assertion	Cas ONG - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
	<p>accompagne la structure depuis 2 ans, je rencontrerai X mercredi après-midi pour qu'elle puisse porter à ma connaissance les éléments spécifiques relevant du harcèlement au regard du droit du travail. J'entendrai également X. pour obtenir des précisions par rapport aux faits qui ont été énoncés.</p> <p>Ce fichier de questions est à destination exclusive des salariés pour pouvoir répondre aux sollicitations des équipes bénévoles. Il reprend explicitement les questions reçues, regroupées par catégories, et leur amène des éléments de réponse</p> <p>Le CODIR s'est réuni hier après-midi. X et Y seront à tel grade, comme leurs collègues Z et W dès le X avec le salaire assorti. C'est effectivement une bonne décision.</p>	<p>division/délégation du travail. Cela est en partie dû au flou dans lequel nous nous trouvons en termes de management et difficile complémentarité sur les dossiers</p> <p>En raison de plusieurs facteurs, notamment les congés des directeurs, certaines annonces d'évolution du comité ont été tardives, et plusieurs salariés ont appris leur évolution en regardant leur fiche de paye : quand bien même les raisons de ces annonces tardives sont compréhensibles, les DP appellent à une vigilance sur le sujet.</p> <p>Depuis mon changement de poste, je n'ai jamais eu une nouvelle fiche de poste (même après demandes à plusieurs reprises)</p> <p>Je viens de recevoir le positionnement pour mon grade et j'aimerais savoir sur quelle base cela a été fait</p>
Gc1_La gouvernance est collégiale	<p>Les bénévoles sont informés sur les objectifs de CA. X ne les pousse pas sur le CA mais plutôt au moment de X</p> <p>Des mises en cohérence entre salarié-e-s sont tout à fait possibles au cours de la revue d'effectif et le comité peut retravailler une décision précédente par rapport à un nouveau consensus qui a pu apparaître plus tard dans la réunion</p> <p>Les DP demandent s'il est possible d'associer à cette formation des personnes qui assurent une coordination d'équipe et qui, sans siéger au Comité Salaire, devront collecter des faits significatifs d'évaluation et proposer des évolutions au N+1.</p>	<p>Les DP disent à la DG : Tu ne crois pas ce que disent les DP; tu minimises la situation</p> <p>Est-ce que d'ailleurs on ne commence pas par lui + le Codir avant que les responsables arrivent ? Ca garde un peu de confidentialité au niveau des salaires et ça fait gagner du temps à tout le monde</p> <p>Nous étions souvent dans un dialogue de sourds qui ne menait nulle part, ce qui est très frustrant et usant psychologiquement</p>



Assertion	Cas ONG - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
	<p>Je pense qu'il serait contreproductif d'organiser le dialogue social directement avec les employés, sans représentant légitimement nommé et de prendre des décisions RH dans ce contexte</p> <p>Les responsables et les directeurs sont en mesure de fournir un jugement pertinent pour attribuer (ou non) des augmentations et pour proposer des évolutions dans la nomenclature</p>	
Gc2_La communauté doit diriger l'école	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre	<p>X est satisfaite du relationnel N+1 et apprécie le fait qu'il n'y ait pas de « cachoteries » ainsi que la rapidité des réponses. Depuis l'intégration les choses ont changé, c'est apprécié, même si la distance ne permet que peu de rapprochement avec le reste de l'équipe salariée</p> <p>La vision est de créer un organe X auprès des décideurs X et de X au travers d'une action conjointe.</p>	<p>Concernant les conséquences de la nouvelle réorg, il serait utile de faire une nouvelle réunion d'étape avec X, les X et la X courant X pour tenter de clarifier les points qui restent en suspens, ou de lever les dysfonctionnements récurrents</p> <p>Gros flou toujours au niveau du rôle de X, de son rôle, ainsi que sur celui de X</p> <p>Nombreuses remarques des salariés sur leur manque de temps, des défocalisations des missions</p> <p>Plusieurs personnes manquent toujours à l'appel (les 2 X n'ont toujours pas été recrutés, le remplacement de X n'arrivera qu'en septembre, la X n'est fully staffed que depuis qqes semaines, et nous n'arrivons pas à avancer sur certains points (la formation, la finalisation du guide X, les relations de plus en plus compliquées avec les DP, et j'en oublie sans doute encore)</p> <p>Au fil des mois, il est apparu clairement que nous n'avions pas la même lecture et analyse de la situation, notamment RH, de notre asso</p>



Assertion	Cas ONG - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
Ci2_ On me donne la chance de me développer	<p>Il faut clarifier ce terme auprès des salariés : ce n'est pas une politique plus égalitaire mais qui reflète l'impact de chacun sur l'organisation.</p> <p>J'ai cependant senti un potentiel et une envie d'avancer (qui ressort pour le moment en frustration), et ses fonctions qui ont peu à peu évolué, vers la communication et le marketing, peuvent être intéressantes pour le renforcement en cours de X</p>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Ci3_ Nous nous valorisons en apportant de la valeur aux autres	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Ci4_ Nous gardons les choses simples et rapides	<p>Je suggère de ne pas positionner nos budgets d'augmentation par rapport à l'inflation car cela pourrait déplacer le débat sur ce seul indicateur au lieu de positionner le débat interne des augmentations sur la question des équilibres budgétaires de l'association</p> <p>Pas de pb avec les nouveaux outils et les relations bénévoles</p> <p>Bon, X a l'impression que l'équipe siège se stabilise</p> <p>Pour accélérer les choses, pas d'objections à ce que j'envoie également par mail le pdf final du courrier à X ?</p> <p>Donc pour accélérer les choses, le mieux est de tenter de le joindre au tél pour l'informer qu'il va recevoir un courrier et récupérer vite le matériel.</p> <p>Nos interlocuteurs estiment que la formation des N+1 et la création d'une équipe différenciée de managers est une bonne chose : accélération de la</p>	<p>Il faut que je prenne sur moi pour fonctionner plus sereinement avec des projections qui ne sont validées qu'après un certain temps, parfois dans des délais très longs.</p> <p>Retard pris par X sur le projet X qui ne m'a pas permis d'atteindre cet objectif. j'ai été très active originellement sur le projet mais démotivation du aux retards puis surtout montée en puissance du travail X. Je me suis retrouvée dans une situation désagréable à mobiliser les acteurs X pour ensuite ne pas finaliser le projet</p> <p>Quand il y a des histoires où il faut trancher entre plusieurs services, mettre une priorité par rapport à l'autre, il faut alors du temps</p> <p>Concernant les évaluations annuelles, nous devons rediscuter avec X et Y le process qui nous semble le plus approprié. On revient vers vous d'ici fin de semaine sur ce point spécifique. (l'évaluation avec Z</p>



Assertion	Cas ONG - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
	prise de décision RH, suivi RH au plus près du terrain (équité), formalisation des processus (organisation)	n'est pas forcément optimum) J'ai vu les grandes lignes de l'enquête qui n'est pas terrible. En effet, Deux jours après l'avoir lancée, il y a eu un incident diplomatique interne et les DP sont revenus a la charge avec implication du CA, réunion de crise.... Du coup, X m'a recommandé une personne que je vais contacter prochainement.
Cc1_Nous travaillons en collégialité	<p>Avec les séminaires et rencontres, X a aujourd'hui bien le sentiment de faire partie du groupe</p> <p>Un nouvel organigramme a été mis en place depuis mon retour et je manage désormais aussi X. Elle a un peu mal vécu l'annonce de ce changement de management et le fait que je récupère la casquette de cheffe de projet. Sans que nos relations soient mauvaises, j'ai tout de même passé du temps en xx – yy à créer une relation de confiance entre nous, en essayant aussi de la décharger de certaines tâches, vu son implication énorme dans Y.</p> <p>Le groupe de travail sera notamment composé de X (membre du CA), X (Trésorier / CA), X (directrice) et X (directeur). Sa composition sera étendue à X (directeur admin/fin), des représentants et bénévoles qui cohabitent. Un chargé de mission, X, directement rattaché au Directeur X, contribuera largement à ce groupe de travail. Un représentant des X, un représentant des X, contribueront également à ce groupe de travail dans une logique de co-construction. Un troisième niveau « consultatif » du GT regroupera des personnalités qualifiées et identifiées ou d'autres affiliés comme</p>	<p>Une absence de confiance qui ne permet pas un travail serein et un niveau de relations professionnelles, de dialogue et d'échanges tel qu'il devrait exister pour une bonne fluidité du travail. (...) Cela entraîne des incompréhensions et surtout une absence de sentiment d'équipe, alors que l'évolution de l'organisation de la communication tend à aller vers un renforcement du travail en commun.</p> <p>Globalement, il y a un réel problème dans les modalités de communication avec ce binôme, dans l'échange d'informations, le respect des périmètres et rôles</p> <p>Regrette la façon dont le changement de management suite à l'évolution du poste de X m'a été annoncé : pensais que je serais consultée, au même titre que les autres, et comme cela m'avait été annoncé le X. Or j'ai été mise devant le fait accompli le X. C'est la méthode que je regrette.</p>



Assertion	Cas ONG - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
	X. Ce GT, dans sa composition est donc très ouvert pour permettre à toutes les différentes familles concernées de pouvoir s'exprimer et contribuer à cette réflexion	
Cc2_La rémunération est distribuée avec équité dans l'organisation	<p>Je souhaite vraiment que X puisse passer au garde Y, même si ca n'implique pas forcément une réévaluation de son salaire mais qui permettrait de l'augmenter régulièrement sans qu'il-elle soit bloqué-e</p> <p>La Direction Générale n'a pas souhaité définir deux budgets distincts pour plusieurs raisons : - Ne pas produire de quotas dans les promotions. Notre exercice budgétaire ne doit pas gêner des prises de responsabilité au sein de ses équipes, y compris tout au long de l'année. L'organisation a besoin de toujours pouvoir refléter dans ses rémunérations les responsabilités nouvelles de ses salarié-e-s et encourage de telles prises de responsabilités.</p> <p>L'organisation veille à maintenir un rapport maximal entre la moyenne des rémunérations des 10 % des salariés touchant les rémunérations les plus élevées et celle correspondant aux 10 % des salariés touchant les rémunérations les moins élevées</p>	<p>Les DP informent la direction qu'ils vont réaliser un benchmark qualitatif 1) sur des postes similaires dans d'autres assos et 2) dans les autres filiales en listant les catégories de poste</p> <p>Nous avons un exemple concret, concernant plusieurs personnes au niveau des primes de remplacement. On arrive à des résultats pas vraiment motivants.</p>
Cc3_Nous sommes contraints par de nombreuses règles administratives et budgétaires	<p>J'aspire à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle</p> <p>La sectorisation entraine un travail important et non négligeable d'organisation interne sur les plans juridiques, opérationnels et organisationnels. Pour ce qui est des questions financières le pilotage doit</p>	<i>Pas de contributions identifiées</i>



Assertion	Cas ONG - Fin de l'observation		
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG	
	être très étroit entre les résultats des agences et ceux de l'association.		
Sd1_ Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	<p>Les 3 responsables ne sont pas d'accord avec la méthode de X de publier unilatéralement cette information.</p> <p>Sur la base de cette définition de poste, ajustée le cas échéant au nouveau contexte, je ferai une pesée de poste qui vous sera présentée et vous pourrez bien entendu réagir à cette pesée. Si la pesée vous positionne à un grade supérieur au grade X, toute évolution de salaire se fera rétroactivement au X puisque nous considérerons que vous occupez déjà ce poste.</p>	<p>La méthodologie a été intéressante (co-construction et implication des équipes / bénévoles) et a aussi permis de « lever des mythes » sur les activités (équipe salariée, CA, etc.), on sait beaucoup mieux où on en est</p> <p>Parmi les pistes formelles, nous avons identifié notamment la mise en place de points réguliers avec X (voire, si besoin, de réunions avec X et Y), la clarification formelle des périmètres de poste respectifs de X et de Y</p> <p>Je souhaite avoir un entretien très rapidement avec toi au sujet de ma situation afin de partager et exposer mon point de vue sur ces difficultés majeures qui compromettent ma collaboration future au sein de la structure.</p> <p>Si la personne évaluée n'est pas d'accord ou souhaite compléter ce qu'a écrit sa personne responsable, elle peut utiliser la section Observations</p> <p>En revanche, il est possible à son retour : De la rencontrer, prendre de ses nouvelles et étudier les aménagements de son poste, et de lui faire part des pb rencontrés et des conséquences</p> <p>Oui, je pense que c'est bien que tu la rencontres. Je recommande également lui parlions ensemble pour que je mesure ses activités et confirme ou corrige son positionnement en X.</p>	<p>Tu as été informée de mes absences. Tu n'as rien à dire sur le sujet.</p> <p>Je t'avais demandé de ne pas le dire - Je voulais que tout le monde ait le même niveau d'info</p>
Sd2_ Les controverses, même potentiellement	La communication directe et de qualité avec les équipes, a permis à X d'instaurer la confiance, ce	Les auto-évaluations des salariés sont équilibrées entre positif et négatif, alors que les évaluations	



Assertion	Cas ONG - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
<p>conflictuelles, sont encouragées</p>	<p>qui a mené à un fonctionnement aujourd'hui efficace</p> <p>Elles m'ont répondu qu'entre le x et la deuxième réunion de y, les choses étaient devenues plus positives</p> <p>Ici encore, le soulignement d'une partie de votre réponse a été faite par vous-même. Y a-t-il des éléments de contexte que vous souhaitez porter à notre connaissance et qui expliqueraient votre réponse ? En quoi votre manager n'est pas de bonne foi dans sa relation de travail avec vous dans les dernières semaines ?</p> <p>Dans un souci de maintien du dialogue, je souhaite pouvoir clarifier certains points par oral avec toi. Nous n'allons pas échanger que par mail ou par dossier. Je suis expressément venue te voir à l'instant si le RdV était OK pour toi, tu aurais pu me faire part de la teneur du mail ci-dessous puisque tu l'avais déjà envoyé.</p> <p>16 présents sur 17 à la formation aux employés sur la politique salariale et de classification</p> <p>"X a intégré les Q&A. Dorian pourrait assurer le support dans la relation avec Y. Il reformule bien les questions"</p> <p>Des questions sont apparues qui challengeait le CA. Ceci a montré les équipes du CA sous un angle un peu différent</p> <p>J'ai commencé à les prévenir au téléphone et les informer de modalités de passages les concernant.</p> <p>Un court email suivra nos échanges oraux,</p>	<p>managers sont très souvent positives</p> <p>Un membre a fait une erreur de conseil à un visiteur, le salarié a confirmé que le livre était bien en stock et cela n'a pas plu au membre.</p>



Assertion	Cas ONG - Fin de l'observation	
	Opinion positive dans le cas ONG	Opinion négative dans le cas ONG
	<p>probablement aujourd'hui Nous vous avons communiqué le X une classification Y. Vous avez souhaité nous rencontrer pour porter à notre connaissance des éléments sur vos activités qui, à vos yeux, relevaient du grade Z. Les éléments soulignés par vous ont été ensuite débattus et mis en perspective avec vos autres collègues. Nous avons également constaté comment les activités que vous avez portées avec vos collègues en W et depuis le début de l'année T contribuent non seulement au développement mais aussi ouvrent des voies.</p>	



9.3 Citations du cas Think Tank

Tableau 46 : Cas THINK TANK – Extraits des citations significatives collectées en première partie d’observation

Assertion	Cas THINK TANK - Début de l’observation	
	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
Gi1_Au travail, nous partageons une cause commune	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Gi2_ Les règles sont claires et sont pour tous	<p>Les règles de prise de congés sont claires et sont appliquées (sauf par Director).</p> <p>La politique salariale est donc annexée au présent PV complétant ainsi l’accord d’entreprise.</p> <p>Un travail de construction en CODIR puis en collectif du référentiel des processus puis des activités et des compétences.</p> <p>Utiliser des outils structurés pour mesurer la charge prévisionnelle des projets, aider à dire non, permettre à Director d’arbitrer sur les budgets demandés dans une démarche bottom-up</p> <p>Identifier les projets ayant besoin de davantage de financement par l’organisation pour pouvoir arbitrer les demandes ou préparer un plan d’action de financement</p>	Nous avons envie d’avoir des cadres
Gc1_ La gouvernance est collégiale	<p>La personne en opposition avec le vote aux pastilles a compris l’importance de faire des priorités collectives. Cette pression latérale a permis de changer les opinions</p> <p>Les managers de terrain ont pour mission de participer à la discussion collective</p>	<p>C’est bien de recruter mais il faut aussi partager le pouvoir</p> <p>Celui qui prend l’initiative est celui qui fait... voire ne le fait pas complètement.</p>



Cas THINK TANK - Début de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
	<p>Quelles modalités pour faire advenir une communauté de managers de projets ayant envie de monter ensemble en compétence dans les phases de design, de planification de projet, de réalisation avec les équipes</p> <p>En cas de refus et pour clarifier le statut juridique du document, il est demandé à ce que la politique salariale soit annexée à l'accord d'entreprise."</p> <p>Le principe de l'actionnement du financement par l'organisation dans chaque projet a pu être décrit</p> <p>Visibilité sur le planning de chaque programme et identification des 2 prochains programmes qui remplaceront les 2 qui s'arrêteront</p> <p>Des réunions collectives peuvent être organisées au cours de l'année pour aborder des points qui touchent l'ensemble des salariés.</p> <p>Un temps fort annuel est dédié aux discussions collectives.</p> <p>La prise de décision est collective. C'est un contexte d'assemblée plus qu'une hiérarchie classique</p> <p>On est passé à une organisation qui n'est plus adaptée à l'informel mais maintenir le droit d'initiative</p>	
Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Ci2_On me donne	Il faut qu'on définisse un processus de suivi	EC05 choisit l'insubordination pour exprimer son



Cas THINK TANK - Début de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
<p>la chance de me développer</p>	<p>rapproché pour s'assurer que ça va dans le sens sur lequel on se sera mis d'accord avec EC02 (ça, j'imagine qu'il faudra en parler à son Project Director quand il arrive)</p> <p>Les 3 dernières fois, les attitudes de EC03 ont été tracées par email. L'avant-dernière fois, proposition de discuter d'un éventuel accompagnement pour apprendre à réagir. Faut-il accompagner ? Faut-il sanctionner ?</p>	<p>désaccord sur une décision de non-promotion.</p> <p>si on avait intégré cet enjeu 6 mois plus tôt, on ne se serait pas retrouvé dans une telle situation de faiblesse car 1/ on aurait pu mieux utiliser ce laps de temps pour tester EC02 un peu plus (par exemple, en le laissant prendre un leadership plus important sur le projet au lieu que je prenne le leadership),</p> <p>EC02 a dit qu'on était « intelligent » de le mettre dans cette situation potentielle de choisir entre deux choses sous-optimales pour lui</p> <p>EC04 quitte l'organisation car choix de ne pas la promouvoir</p> <p>C'est bien de pouvoir parler de l'évolution en externe, mais ce serait bien aussi de pouvoir parler davantage de l'évolution en interne. Difficulté de certains salariés face au discours selon lequel « (ici) serait un lieu de passage » où l'évolution en interne ne serait pas encouragée. A la fois, on voit que les faits démentent parfois ce principe (certains salariés ont bien évolué en interne depuis leur arrivée) et en même temps, c'est un discours un peu frustrant pour les nouveaux arrivants</p> <p>Certaine opacité sur les conditions pour évoluer – pour passer à la classification supérieure notamment. Sentiment qu'on ne sait pas forcément comment faire pour y arriver, et que ce n'est pas encouragé</p> <p>L'absence de définition des responsabilités n'aide pas à prendre son poste.</p> <p>Une politique RH qui favorise la rotation d'effectifs jeunes.</p>
Ci3_Nous nous	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>



Cas THINK TANK - Début de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
valorisons en apportant de la valeur aux autres		
Ci4_Nous gardons les choses simples et rapides	<p>Il est intéressant de pouvoir se substituer sur certains dossiers en cas d'absence et donc de décider vite ; J'ai envie de lancer un projet exploratoire : après en avoir parlé avec MC04, je demande à Program Director ce qu'il en pense. Il me dit « go » ou alors préfère en parler d'abord avec Membre du Board et Dir Comm avant de me donner sa réponse. Il m'invite d'ailleurs à en parler directement avec eux, à informer Program Director et General Secretary, et à en discuter aussi avec Board Member 2 et Board Member 3. Restez fluides!</p>	<p>Un problème va mettre du temps à surgir et sera traité trop tard : plusieurs mois pour dire qu'un travail n'est pas au niveau Des différences de points de vue restent latentes par peur de remettre en cause une personne. Il faut donc prendre notre temps pour caler ce que chacun dans son rôle devra lui dire maintenant, après avoir décidé ce qu'on souhaite comme point d'arrivée. J'avoue que sa réaction ne m'encourage pas à repousser le problème Notre gestion des conflits est marquée par le maintien d'une bonne atmosphère Ponctuellement, les salariés ont besoin de clarification et le besoin de clarification ne doit pas être pris comme un absolu Les responsabilités ne sont pas définies. External Partner appelle un salarié qui relaie sa demande à tout le monde parce qu'on ne sait qui fait quoi. Les mails sont longs, les messages ne sont pas très frappant; « On en reparle », « T'es dispo quand ? », « Qui vient à la réunion ? » Depuis la médiation, nous tenons de temps en temps des réunions de brainstorming, qui durent trois heures et sont l'occasion d'aborder des sujets divers, en sortant la tête du guidon</p>
Cc1_Nous travaillons en	Je connais l'administration et ce n'est pas la même chose: ici, les gens se parlent et poussent la porte	Les Project Directors ont présenté leurs projets a. les projets engagés avec des livrables à rendre b. les autres -



Assertion	Cas THINK TANK - Début de l'observation	
	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
collégialité	<p>A la réflexion, je proposerai, plutôt qu'une formulation qui laisse penser que le manager évalue seul, quelque chose qui suggère une évaluation partagée, par ex., « évaluations croisées », ou « évaluations en commun », ou « évaluations » tout court, etc.</p> <p>Ici pas de mauvaise langue, de mauvais camarades, de tensions stériles</p> <p>(3) Pour que chacun puisse bien faire son travail, il faut comprendre ce que fait l'autre et avoir notre langage commun</p> <p>Peut être pourrait-on organiser un petit groupe de travail concernant la question de la production scientifique / académique.</p> <p>Des réunions Director/Project Directors ont lieu une fois par mois. L'information échangée lors de ces réunions doit être transmise aux salariés par les Project Directors dans le cadre des réunions d'équipe. Elles font l'objet de comptes rendus qui doivent également être transmis aux équipes.</p>	<p>la sélection par pastille n'a pas fonctionné - je ne suis pas suffisamment légitime pour juger des projets des autres</p> <p>En quoi les gens vont-ils commencer à venir donner leur avis sur mes priorités. Cela a déjà été débattu avec la Direction il y a qqes mois. J'ai déjà prévu mes priorités. Ce à quoi j'ai évidemment réagi en disant que ce n'était pas la bonne façon de voir les choses, qu'on voulait tous trouver la meilleure solution (ne serait-ce que parce qu'on a tout intérêt à ce qu'il se sente bien dans son poste, pour avoir la motivation pour continuer à bien faire son boulot), mais qu'il fallait comprendre les tenants et aboutissants, en essayant de ne pas le prendre personnellement</p> <p>Globalement impression qu'on est chacun plus dans son fil de travail, avec plus du tout de temps pour bavarder, et même pas pour échanger sur ce qu'on fait,</p> <p>Il n'y a pas de règlement intérieur. Nous n'avons pas de définition vivante et suivie des fonctions. Ils font ce qu'ils aiment et savent bien faire.</p> <p>Les chercheurs sont indépendants et décident de leur programme de travail</p>
Cc2_ La rémunération est distribuée avec équité dans l'organisation	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Cc3_ Nous sommes contraints par de nombreuses règles	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>



Cas THINK TANK - Début de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
administratives et budgétaires		
Sd1_ Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	<p>Avec transversalité, attention à bien discuter avec les chercheurs de leurs intérêts avant de leur assigner de nouvelles missions</p> <p>Presque tout le monde fait chaque jour au moins un email qui commence par des excuses pour le retard à répondre.</p>	<p>On avait anticipé (le pb de tenue de poste) avec son ancien manager. Il avait eu des échanges avec EC02 à ce sujet (prendre le lead, s'affirmer sur le fond, etc.)... le recrutement de ... a été en partie motivé par les retours de EC02 sur le fait qu'il voulait faire autre chose que de la coordination de projet. Il a été encouragé à regarder ce que faisait l'organisation pour diversifier son champs d'action, Board Member lui en avait également parlé cet été... Mais c'est vrai qu'il n'y a pas eu de suivi plus rapproché après le départ de son ancien manager.</p> <p>Pas de légitimité à évaluer autrui car a priori tout le monde est très performant</p> <p>Pas de reconnaissance par rémunération ni nomination, donc cela crée une hypersensibilité à l'écoute, le feed-back</p> <p>Comment conjuguer un modèle de management orienté objectifs et une culture recherche, de production de papier qui n'autorise pas la formulation de retour négatif ?</p>
Sd2_ Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont	<p>1 séance de médiation en équipe a eu lieu. 2h30 pour traiter 1 sujet ½ sur les 3 sujets levés.</p> <p>En cas de difficulté de collaboration avec son responsable hiérarchique ou avec un autre salarié, le</p>	<p>Il y a des conflits larvés</p> <p>On veut être une entreprise où règnent le calme et la non-violence mais on a peur de ne pas aller au bout de cette voie de non-violence</p>



Cas THINK TANK - Début de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
encouragées	<p>salarié peut consulter les Unions et tout membre de la direction pour faire remonter sa difficulté. La direction accueillera favorablement et examinera toute demande d'examen d'une difficulté de collaboration avec son responsable hiérarchique qui serait portée par Unions ou par tout collègue sollicité pour présenter la demande du salarié. La Direction nomme ensuite un de ses membres pour instruire la difficulté de collaboration directement avec le salarié et avec son responsable hiérarchique.</p> <p>ont apprécié le temps de discussion serein.</p> <p>Board Member et Director ont voté et ont donné l'exemple. Ceci a lancé une pulsion sur les sujets prioritaires et sur l'importance que tous participent au débat collectif. Ceci a permis d'identifier des sujets qui ne sont pas vraiment prioritaires</p> <p>Les éléments mis en avant dans ton courrier ne nous donnent pas d'éléments pour évaluer ta motivation et capacité à remplir une telle fonction. Ainsi, pour que nous puissions instruire pleinement ta demande, te serait-il possible de produire une courte note qui clarifierait ton positionnement au sein de l'organisation sur les points ci-dessus et confirmerait ta motivation à prendre en charge ces tâches</p> <p>Nous prenons toujours le moyen de trouver une solution aux pb RH</p>	<p>Ceci étant dit, il ne me semble pas nécessairement utile que je sois là, ni pour la discussion de jeudi, ni pour avancer avec Program Director.</p> <p>Il faudrait qu'on voie plus précisément comment on veut mener la discussion substantielle sur ce qu'on attend de lui concrètement dans le cadre de ce contrat (Board Member, ça paraîtrait important que tu en sois).</p> <p>Pensez vous qu'il faille faire qq chose vis-à-vis de EC02 à ce stade, ou l'échange avec MC02 suffit ?</p> <p>Moi, je ne suis pas capable de juger les autres donc pourquoi ils auraient un avis sur mes sujets</p>



Tableau 47 : Cas THINK TANK – Extraits des citations significatives collectées en seconde partie d’observation

Assertion	Cas THINK TANK - Fin de l’observation	
	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
Gi1_Au travail, nous partageons une cause commune	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Gi2_Les règles sont claires et sont pour tous	<p>Agréablement surpris par la manière dont s’est déroulée l’augmentation de salaire . Pas besoin de se battre, de quémander, ou de menacer comme cela a pu se passer dans mon expérience précédente... C’est très sain d’avoir une grille salariale (processus pacifié et transparent) et que ce soit automatisé... Forme de reconnaissance à valoriser. Planification d’une réunion plénière pour proposer un temps d’appropriation de la grille de compétence par classification</p>	<p>Pas de feedback, car ce n’est pas le dossier de MC04. Donc d’avril à novembre, vécu comme une mise à l’épreuve non dite, sans que les termes de la mise à l’épreuve soient clairs. Seulement après première discussion clarification début septembre que ce n’est pas un prérequis</p>
Gc1_La gouvernance est collégiale	<p>Dès qu’il contribue à la stratégie (par exemple en réunion) ses apports sont toujours aussi de grande valeur. A faire plus souvent ? Réexpliquer la théorie du changement de l’orga & discussion collective - Apprentissage collectif sur les stratégies d’intervention - Organisation collective pour l’apprentissage collectif à sur les stratégies d’intervention - Théorie du chgt et chemin d’impact : démarche collective - Amélioration capacité collective d’impact et de créativité. Le problème c’est la disponibilité en temps d’ici fin N, pour préparer une telle mission. Mais ça pourrait se faire à plusieurs. Au-delà du rapport, il faut pouvoir dire non à d’autres sollicitations. Il faut</p>	<p>Dear Project Director, I am reaching out to you to share my thoughts about the decision to drop out of the proposal, which EC06 communicated last Monday about. It will not be astonishing for you to hear that my hierarchy and I were very surprised by your decision to pull out at such short notice before deadline of submission. We have been working with you on a basis of full trust and have invested time and money into this project, while not using time and money to develop into an alternative proposal In light of those discussions and further reflection on my side, I have decided that I no longer wish to be involved in the project. I realise that this must be frustrating and disappointing for you both. This is also true for me, as I had begun to invest in this</p>



Cas THINK TANK - Fin de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
	<p>protéger ce qui doit être protégé par exemple cette mission</p> <p>Groupe de co-développement des managers planifié le xx sur l'arbitrage des priorités, d'autres pourront suivre</p> <p>Apprécie que Project Director fasse des retours sur les réunions de coordination et sur la vie de l'organisation de manière générale : se sent impliqué</p> <p>Le rôle du Programme Director est de faire émerger des projets : explore, faire naître, accompagner puis laisser vivre, en y contribuant</p>	<p>project and was keen for it to succeed.</p> <p>Les salariés ont exprimé des interrogations sur les critères utilisés pour l'attribution des formations. Ils aimeraient également avoir plus d'information sur les formations qui sont disponibles et qui sont effectivement réalisées par d'autres collègues</p>
Gc2_La communauté doit diriger l'école	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Ci1_L'encadrement a une idée précise des objectifs de l'organisation et sait comment les atteindre	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Ci2_On me donne la chance de me développer	<p>Quand je suis arrivé, et qu'on m'a nommé chef d'équipe, j'ai intégré le comportement par défaut. Aujourd'hui, je suis plus situationnel. Mais, avec ce projet, j'ai suivi ce mécanisme mais cela n'a pas eu d'effet escompté. Mais c'était des feed-back écrits.</p> <p>Evolution de la trame d'EA pour avoir un espace de formulation d'avis sur le manager avec des exemples de thèmes pouvant être appréciés (relecture de doct, présentation de ses travaux,...)</p> <p>Question n'est pas forcément celle de la capacité à faire une revue de littérature pour faire une revue de littérature (pas de doute sur ce point), mais plutôt de</p>	<p>Ne parvient pas à décrire à MH ce qu'il attend sur sa qualité et Ne parvient pas à obtenir ce qu'il attend</p> <p>Being in project silos and not present physically in office means less visibility within organization, missing opportunities of participating to things going on or making the most of the broader team</p> <p>Évolutions internes difficiles du fait de la taille de la structure</p> <p>Nouvelles compétences recherchées : Fundraising pour le projet. Contrainte de temps : question RH !</p> <p>Aimerait avoir plus de temps. Frustration partagée entre EC04 et son manager.</p>



Cas THINK TANK - Fin de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
	<p>rendre explicite en quoi en cadre théorique est utile / pertinent pour structurer une recherche</p> <p>La question n'est pas celle des « chapelles », mais bien de savoir comment / par quoi est organisé la recherche => c'est en le rendant explicite qu'on peut le rendre discutable => besoin de réflexivité, d'explicitation des fondements de la pratique de recherche, ce qui est « organisateur » de la réflexion</p> <p>Par “délégation de la responsabilité de coordination”, nous entendions “délégation de la gestion de projets”. Dans les faits, aucune de ces 2 délégations n'a fonctionné. C'est notamment lié au fait que confier une responsabilité à quelqu'un n'implique pas le même investissement temps selon le niveau de séniorité de la personne. Avec des personnes moins expérimentées, il faut (1) définir un champ des responsabilités, (2) définir les attendus (livrables, critères) et (3) consacrer du temps à faire progresser la personne (par rapport à la tentation de faire ou refaire à sa place).</p> <p>Je souhaiterais pouvoir avoir une meilleure visibilité sur mes perspectives de renforcement de mon expertise et de compétences plus spécifiques au sein de l'organisation</p> <p>Rien à dire, tout va bien. Ecoute réciproque, bon encadrement... « Absolument content ».</p> <p>Compte tenu des retours de l'an dernier, j'ai cherché à publier pour améliorer ma capacité.</p> <p>Ces questions sur la gestion de carrière pourraient être abordées lors des entretiens annuels, en</p>	



Cas THINK TANK - Fin de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
	présence d'un représentant RH MC01 va prendre contact avec Alexis L. Roy pour que ce dernier lui conseille une formation et/ou un coaching	
Ci3_Nous nous valorisons en apportant de la valeur aux autres	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>
Ci4_Nous gardons les choses simples et rapides	<p>Ce qui reste maintenant à travailler est la gestion de la charge de travail. Les contributions de MC01 sont toujours de grande qualité, mais elles arrivent systématiquement à la dernière minute. Ceci met avant tout MC01 en danger (charrettes), ainsi que ses collègues, pris dans des délais de production très serrés et avec qui la capacité de dialogue (et donc d'enrichissement) est dès lors réduite</p> <p>Il y a une surcharge structurelle, ça devrait aller mieux</p>	<p>Je voulais savoir si j'accède à sa requête (cf. ci-dessous), ie. réponse par écrit... La réponse est prête mais comme on s'est dit hier qu'on attendait lundi pour voir ce qu'on décidait... Ou sinon, je lui dis que ça attendra son retour. je remets ci-dessous la dernière version qui a encore évolué !</p> <p>Difficile de solliciter MC01 car a peu de temps. On aurait besoin de retours / d'échanges plus fréquent. Mais très agréable de travailler avec MC01 à plusieurs titres : échanges stimulants, participation au déplacement des cadres d'analyse avec un impact visible et tangible</p> <p>MC02 n'est pas subordonné à Project Director. Mais Program Director a demandé que MC02 rende des comptes à Project Director. Director souhaite que MC02 soit subordonné à Project Director. MC02 reçoit des emails durs de la part de Director et ressent un soupçon de déloyauté de la part de Director. Rattachement à Program Director : Arguments pour : mise en cohérence de ses actions avec la vision stratégique en cours de conception. Arguments contre : risque de perception de rétrogradation, pas la règle pour les membres de sa classification.</p>



Cas THINK TANK - Fin de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
Cc1_Nous travaillons en collégialité	<p>Relations de travail qui s'appuient sur plusieurs années d'expérience et qui fonctionne très bien</p> <p>Nouvelle formulation d'objectif : Identifier des opportunités pas ou mal exploitées par le service dans son domaine de compétence, prendre en charge la résolution des difficultés rencontrées</p> <p>Dear External Partner, Following our earlier chat with MC03, let me confirm in writing that our organization, is as committed as ever to co-lead this project.</p>	<p>May be useful to make sure to meet with Board Member or Director once in a while (to hear what organisation is doing, and what are the strategic decisions but also to exchange on our approach and how you can make it evolve)</p> <p>Il ne rend jamais compte de ce qu'il fait</p> <p>Project Director ne voit pas comment une relation de travail sereine pourrait de nouveau s'installer</p> <p>External Partner rappelle qu'un rapport est déjà en retard d'une semaine. EC06 met en avant EC07 comme responsable de fournir la date de livraison du rapport au bailleur. Est-ce que EC06 sait à ce moment que EC07 n'a pas commencé le rapport final ? Est-ce qu'il est clair sur la répartition des rôles entre EC07 et lui pour produire le rapport final ? Non, puisque aucune réunion de coordination entre lui et EC07 n'a eu lieu.</p> <p>L'appui et l'équilibrage de charge entre équipes ne fonctionne pas bien</p> <p>I am quite surprised. I would have expected that you — at least — wait until we have finished the internal discussion before dropping bombs outside. This would have allowed us to think and decide how we proceed on, instead of looking so unprofessional and disorganized</p> <p>Relatively comfortable position, in project silos, so not too many other disconnected tasks. Healthy averaged workload because capacity to manage it (i.e. very busy but not stressed).</p>
Cc2_La rémunération	<i>Pas de contributions identifiées</i>	<i>Pas de contributions identifiées</i>



Cas THINK TANK - Fin de l'observation			
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK		Opinion négative dans le cas THINK TANK
est distribuée avec équité dans l'organisation			
Cc3_Nous sommes contraints par de nombreuses règles administratives et budgétaires	<i>Pas de contributions identifiées</i>		<i>Pas de contributions identifiées</i>
Sd1_Dans les controverses, l'intérêt de l'autre prime sur mon intérêt propre	<p>Les faits ont été exposés lors de l'entretien. Il y avait eu des échanges antérieurs qui montraient que l'organisation autorisait EC06 à dire ouvertement sa position au partenaire.</p>	<p>Peu intéressé par querelles de chapelle, auxquelles se rapportent la plupart des discussions théoriques, car voit la réalité comme un « mixte » entre plusieurs perspectives théoriques avec lesquels il faut « jongler » j'ai besoin d'être beaucoup plus explicite sur ce qu'est un bon ou un mauvais papier, qui relève d'un habitus scientifique. Comment donner un feed-back bienveillant sans complaisance. C'est la tare des labos de recherche en France. Les mauvais papiers, on ne les discutait pas. Je pense avoir réussi à la faire sur le dernier papier : j'ai recherché ce qui est intéressant et fort, néanmoins</p> <p>Your very valid concerns re-workload/travels need to and can be addressed- your work life balance and happiness at work is a priority, and I really appreciate you've been under a lot of stress/travels to push through projects. However, while I can envisage you managing a junior member of staff to support you on this going forward, if you completely disengage from or even stop leading on the project, considering current in-house time/staff resources, that means closing the project down</p> <p>Faire un point d'étape dans un an pour voir si cette surcharge structurelle est effectivement allégée par le nouveau</p>	<p>EC06 nie avoir haussé la voix. Et dit que Project director l'a provoqué. EC06 était accompagné d'un Union qui prenait les notes. Le Union trouvait que l'organisation frappait fort pour un premier recadrage. Mais le Union n'avait pas l'historique des recadrages précédents I have reflected seriously over the past few weeks and I have decided</p>



Cas THINK TANK - Fin de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
	<p>recrutement</p> <p>EC04 ne veut pas se lancer dans un processus où les responsabilités des gens ne sont pas définies. Qui est responsables de connections avec qui ? Il faut que les responsabilités soient claires. Ce sont des gens qu'on va vouloir influencer : ca sert un objectif collectif ? Mais ca renvoie une question à l'organisation. Il faut clarifier à quel moment on a besoin de EC04, il faut le structurer</p> <p>La clarté sur le processus aurait dû être faite dès le début. Mais Director aurait dû remarquer plus tôt que cette perspective de passage à la classification supérieure était déjà annoncée et produisait ses effets déjà dans la conduite du travail. Les messages envoyés à MC04 avant l'été A-1 étaient cependant clairs : il ne faut pas mettre la charrue avant les bœufs, le lancement du projet n'est pas encore décidé</p>	<p>that, unfortunately, I simply cannot pilot the project. Since the project is already becoming unmanageable for me alongside my other commitments, it is urgent that we find a replacement for me as the lead, as soon as possible</p> <p>"Dir Com m'a déjugé. D'autant plus que c'est moi qui signe ensuite le papier. Message à l'équipe : j'ai repris tout. Ensuite, j'ai dû justifier toutes mes idées</p>
<p>Sd2_ Les controverses, même potentiellement conflictuelles, sont encouragées</p>	<p>EC01 : Mise en discussion critique en amont de sa recherche face à un comité pour contrôle qualité interne</p> <p>L'objectif est plutôt de développer un modèle de management dans lequel les collaborateurs sont en capacité de pouvoir faire un retour sur la relation avec leur N+1 et (de mettre) les responsables en</p>	<p>Pas d'évaluation et le manager a supprimé le paragraphe sur la relation avec le management dans la trame d'entretien annuel</p> <p>J'ai déjà entendu des remarques de pb de qualité pour d'autres chercheurs. Mais comment traite-t-on d'autres profils sur cette même problématique ?</p> <p>Suite à la présentation : MC01 a envoyé un plan pour</p>



Cas THINK TANK - Fin de l'observation		
Assertion	Opinion positive dans le cas THINK TANK	Opinion négative dans le cas THINK TANK
	<p>capacité de travailler avec les salariés sur leur développement professionnel</p> <p>La suite de l'entretien a porté sur les orientations professionnelles de EC01. Sur la légitimité du manager pour dire qu'une contribution ne va pas</p> <p>En EA, Director lui a dit qu'il a manqué : 1) des papiers ; 2) des préconisations actionnables pour l'orga ; 3) l'explication des efforts et méthodes dans les recherches</p> <p>Project Director regrette l'absence d'alerte de la part de EC07. Mais, alors même que le créneau est fixé à Mardi, Project Director invite EC06 à faire cette réunion non seulement sans rechigner mais en créant un climat de confiance vis-à-vis de EC07.</p> <p>Project Director rencontre EC07 pour lui rappeler le devoir d'alerte sur les projets et l'encourager à confronter les pb directement avec les collaborateurs internes, éventuellement avec l'aide de son manager, plutôt que les éviter, maintenir le flou et risquer de retarder les futurs projets</p> <p>Ces discussions sur la mobilisation de MC04 pour le projet doivent se faire en bilatéral avec seulement si besoin un arbitrage de la direction</p>	<p>transformer la présentation en plan d'action. MC01 était très déçu de la présentation de EC01. C'était superficiel. MC01 a compris qu'il avait bien lu 1 papier que MC03 avait passé et un autre que MC01 avait donné. Comment lui faire un feed-back sur un sentiment très négatif sur la faible considération de la littérature dans un débat par essence très politique ?</p> <p>Entretiens avec EC01 et information d'un nouveau recrutement. MC01 et Director n'ont pas pu présenter une fiche de poste alternative pour expliquer en quoi elle ne correspond pas au nouveau poste</p> <p>La perspective de montée de classification et de passer Project Director était déjà écrite noir sur blanc dans l'entretien d'avril N-1. Il aurait fallu dès ce moment-là être plus clair sur le processus et le fait que ce n'était pas gagné sur la seule performance personnelle, mais aussi pour d'autres critères de décision extérieurs à la seule performance de EC09.</p> <p>Les Unions tiennent à rappeler que les compétences de management sont essentielles pour assurer la coordination des activités de recherche ; ces compétences peuvent manquer à certains managers, conduisant dans certains cas à des conflits</p> <p>EC03 demande aux autres de trancher ou de résoudre les problèmes qui se posent, pour n'avoir plus qu'à appliquer la solution.</p>



10 Annexe – Analyse des règles collectives



10.1 Analyse du protocole de coordination du cas Ecole

Nous donnons dans cette annexe de larges extraits du protocole de coordination composé dans le cadre du cas Ecole. Nous en faisons une analyse, en particulier pour identifier dans le document les principes de conception des règles collectives d'Ostrom (2010) et étudions les styles de gestion de conflits prévisibles quand les acteurs collaborent dans cet ensemble de règles.

Nous rappelons avant l'analyse les principes de conception d'Ostrom et leur numérotation que nous utilisons dans la suite de cette annexe. La numérotation reprend celle d'Ostrom (2010) du Tableau 1, p. 25.

1. L'existence de limites clairement définies, à la fois sur les individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource elle-même.
2. L'adaptation des règles de distribution des ressources aux conditions locales (main-d'œuvre, matériel, finances).
3. L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés.
4. L'existence de modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource, rendant compte à ces mêmes individus.
5. Sanctions progressives. Les sanctions en cas de violation des règles commencent très bas mais grandissent si un utilisateur viole la règle de manière répétée.
6. Mécanisme de résolution de conflit. Des structures locales de résolution de conflits rapides et à bas coût sont mises en place.
7. La reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation.
8. L'imbrication des institutions locales au sein d'institutions de plus grande échelle.

Principe	Texte du protocole de coordination	Style de gestion de conflit
Principe #3	Ce protocole de coordination a pour but de préciser les responsabilités de chacun ainsi que les domaines nécessaires de concertation. Les partenaires doivent être animés par l'esprit de service des enfants et rechercher constamment les modalités d'une collaboration marquée par l'efficacité et la simplicité de sa mise en œuvre.	Style de <i>compromis</i> Précaution face au style <i>dominant</i>
	Dans l'intérêt des élèves et pour assurer la nécessaire continuité éducative, la bonne marche d'un ensemble scolaire nécessite la désignation de l'un des chefs d'établissement pour assurer la charge de la coordination de l'ensemble des établissements dans le strict respect des principes énoncés dans ce document. La désignation d'un chef d'établissement coordonnateur est de la responsabilité de l'entité xxx après concertation avec les chefs d'établissement concernés et le ou les président(s) de l'organisme de gestion.	



Prin-cipe	Texte du protocole de coordination	Style de gestion de conflit
#4	Les référents de l'établissement s'assureront, lors de leurs visites, du bon fonctionnement de la coordination. Le mandat du chef d'établissement coordonnateur est d'une durée de trois ans renouvelable.	Capacité d'un tiers de faire appel auprès du CA si conflits avec le coordonnateur.
#1	La coordination est attribuée à xxx, qui a la responsabilité de la gestion complète des entités. Par contre le coordonnateur n'a aucune responsabilité ni pouvoir sur les domaines pédagogiques et administratifs non transférables de son collègue.	Développe le style de <i>compromis</i> voire d' <i>intégration</i>
#1	2. Les responsabilités intransférables Le chef d'établissement est responsable de tout ce qui se passe dans l'unité administrative dont il a la charge et en particulier de la Pédagogie. a) Projet de l'établissement b) Autorité sur l'équipe enseignante c) Autorité sur les personnels non enseignants et toute autre personne intervenant dans l'établissement d) Responsabilités vis-à-vis des élèves e) Questions de sécurité et de sûreté f) Budget	Sur le périmètre défini, pourrait développer un style <i>dominant</i> . Mais les autres règles ci-après vont réguler ce risque
#3	3. Réunion des Chefs d'Établissement a) Organe de coordination Il est institué une réunion régulière des chefs d'établissement dont l'objectif est de vérifier la fidélité à l'esprit des fondateurs, de préserver l'unité de l'ensemble scolaire et de travailler à la cohérence des projets propres à chaque établissement avec le Projet Éducatif de l'école.	Dialogue entre les parties est imposé avec une fréquence Style de <i>compromis</i> . Diminution du style d' <i>évitement</i>
#8 #7	L'existence d'une telle structure concernant l'ensemble scolaire n'exclut pas l'existence de structures propres à chaque établissement, présidées alors par le chef d'établissement concerné.	Ne dit rien de règles de collégialité dans les structures autonomes d'établissement.
#3	La réunion des Chefs d'Établissement est convoquée sous la responsabilité du chef d'établissement coordonnateur. Selon les thèmes ou questions abordées, d'autres personnes peuvent être invitées : membres, salariés ou conseillers extérieurs.	
#7	Les Chefs d'Établissement fixent eux-mêmes la fréquence de leurs réunions. Elles doivent être régulières et au minimum bimensuelles sauf pendant les congés scolaires. Un système d'archivage des comptes-rendus est mis en place. Le compte rendu de chaque séance permettra de fixer les orientations retenues. Ces archives sont consultables par les chefs d'établissement et les référents.	Transparence et traçabilité des décisions Style <i>compromis</i> ou d' <i>évitement</i>
#6	En cas de désaccord entre les chefs d'établissement, la décision revient au chef d'établissement coordonnateur ; on portera alors précisément le point de vue de chacun sur le compte rendu.	Capacité de remise en cause des décisions et documentation de la procédure d'escalade
#2	En cas d'urgence, le chef d'établissement coordonnateur peut	Règle pour réguler les



Prin- cipe	Texte du protocole de coordination	Style de gestion de conflit
	être conduit à prendre des décisions sans avoir pu consulter son ou sa collègue ; dans ce cas, il l'informera le plus tôt possible et cela sera nécessairement évoqué lors de la réunion suivante.	cas d'urgences Style <i>dominant</i> est encadré et évolue vers la recherche du <i>compromis</i>
#6	En cas de conflit lié à l'application du présent protocole, étant entendu que les chefs d'établissement se sont efforcés de trouver un terrain d'entente dans le cadre de la réunion des chefs d'établissement, le référent de tutelle arbitre. Celui-ci, après avoir pris connaissance des différents éléments et rencontré les membres du conseil des chefs d'établissement, formule sa position par un écrit qui prend place dans l'archivage des comptes-rendus et s'impose.	Style de <i>compromis</i> est encouragé car chaque partie prenante peut faire appel. La procédure d'appel emploie la règle de consultations et risque de trancher contre l'avis du <i>dominant</i> .
#1	4. Domaines de coordination entre chefs d'établissement - Les chefs d'établissement peuvent soumettre à la tutelle des évolutions du projet éducatif commun pour application dans le groupe scolaire. - Les instances représentatives du personnel Les thèmes ou questions traités font l'objet d'une réflexion commune en réunion des Chefs d'Établissement. - Le règlement intérieur des personnels fait l'objet d'une réflexion commune en réunion des Chefs d'Établissement. - Les contrats de travail du personnel commun aux établissements sont cosignés. - La gestion des personnels communs, la détermination des congés de l'ensemble du personnel sont fixés après réflexion commune en réunion des chefs d'Établissement. - Les contrats de travail du personnel spécifique à un établissement sont cosignés - Sauf cas particulier grave et urgent, toute sanction envisagée vis-à-vis d'un membre du personnel fait d'abord l'objet d'une concertation en réunion des chefs d'Établissement.	Le périmètre de devoir de concertation est extrêmement large.
#1 #7	Chaque chef d'établissement est responsable de la vie scolaire de l'établissement dirigé mais des domaines de coordination sont à envisager pour la vie scolaire de l'ensemble des établissements : - Les orientations générales des règlements intérieurs scolaires, - La planification de certains fonctionnements : horaires de classes, récréations, utilisation des locaux communs, restauration, hébergement, études, garderies, organisation des entrées et sorties des élèves, - Le calendrier de l'année scolaire, le début des cours, les sorties des élèves, les ponts éventuels, - La coordination des inscriptions (inscriptions de plusieurs enfants d'une même famille, inscriptions en fin de cycle quand existe un cycle supérieur),	Même dans son périmètre propre, chacun doit se concerter avec les autres établissements.



Prin- cipe	Texte du protocole de coordination	Style de gestion de conflit
	<ul style="list-style-type: none"> - La discipline générale, la cohérence entre les règlements, - L'organisation des manifestations, - La pédagogie et notamment toute réflexion prospective sur la place et le devenir de l'ensemble scolaire, son implication en réseau et sur un territoire, toute modification de structure pédagogique au sein de l'ensemble scolaire, l'organisation de journées pédagogiques ou de formations communes. - La préparation et de la présentation du budget global de fonctionnement et d'investissement devant le Conseil d'Administration. - Chaque chef d'établissement dispose d'une ligne budgétaire pour le budget de fonctionnement de son établissement. - Utilisation des moyens administratifs (accueil, secrétariat comptabilité...), - Contentieux éventuels avec les familles (gestion des impayés...), - Relations avec les associations communes à l'ensemble scolaire (les liens propres à chaque établissement sont portés à la connaissance de la réunion des Chefs d'Établissement, - Coordination de la communication interne et/ou externe : elle est de la responsabilité de chaque chef d'établissement pour ce qui relève de ses prérogatives et du chef d'établissement coordonnateur pour ce qui relève de l'ensemble scolaire. 	
#7	<p>Protocole adopté et fait en xxx exemplaires. À xxx, le xxx</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le chef d'établissement de l'École Primaire - Le chef d'établissement du Collège - La Déléguée du CA - Le Président du Conseil d'Administration de l'organisme de gestion 	Signé par des représentants d'autorités externes.



10.2 Analyse de la politique salariale du cas ONG

Nous donnons dans cette annexe de larges extraits du guide de procédure composé dans le cadre du cas ONG dans les périodes 2 et 3. Nous en faisons une analyse, en particulier pour identifier dans le document les principes de conception des règles collectives d'Ostrom (2010) et étudions les styles de gestion de conflits prévisibles quand les acteurs collaborent dans cet ensemble de règles.

Nous rappelons avant l'analyse les principes de conception d'Ostrom et leur numérotation que nous utilisons dans la suite de cette annexe. La numérotation reprend celle d'Ostrom (2010) du Tableau 1, p. 25.

1. L'existence de limites clairement définies, à la fois sur les individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource elle-même.
2. L'adaptation des règles de distribution des ressources aux conditions locales (main-d'œuvre, matériel, finances).
3. L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés.
4. L'existence de modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource, rendant compte à ces mêmes individus.
5. Sanctions progressives. Les sanctions en cas de violation des règles commencent très bas mais grandissent si un utilisateur viole la règle de manière répétée.
6. Mécanisme de résolution de conflit. Des structures locales de résolution de conflits rapides et à bas coût sont mises en place.
7. La reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation.
8. L'imbrication des institutions locales au sein d'institutions de plus grande échelle.

10.2.1 ONG - Politique salariale en période 2

Principe	Texte de la politique salariale	Style de gestion de conflit
#4	L'évaluation du grade d'un poste à partir d'un descriptif de poste et se fonde sur la comparaison du poste avec la description du poste dans la nomenclature. L'évaluation de grade est effectuée à chaque modification majeure de contenu de la fiche de poste. L'ONG utilise un outil de comparaison national des rémunérations (benchmark). Ce benchmark est réalisé régulièrement par un cabinet de conseil spécialisé auprès des associations françaises de solidarité internationale. Il permet ainsi à la Direction de définir les bandes de rémunération par grade	La fiche de poste est la clé de voute de l'évaluation. C'est une procédure écrite.
#1 #2	La Direction produit, en concertation avec les Délégués du Personnel, ses recommandations d'enveloppe d'augmentation de salaire qui entrent dans le cadre budgétaire de l'Association	



Prin-cipe	Texte de la politique salariale	Style de gestion de conflit
	pour l'année. Le Conseil d'Administration valide le budget d'augmentation de la masse salariale.	
#6	En cas de désaccord d'un salarié avec l'évaluation qui lui a été communiquée, l'ONG engage le processus d'analyse approfondi d'abord avec le manager du salarié puis, si besoin, avec une structure d'appel pour affiner l'évaluation du poids de poste du salarié.	Engage chaque acteur à sortir du style <i>d'évitement</i> pour entrer en confrontation directe. Limite l'action pour le <i>dominant</i> .
#6	Les décisions d'augmentation prises par le Comité de Direction sont communiquées aux managers qui les communiquent à leur tour aux collaborateurs.	L'absence d'association des salariés et des managers dans cette phase entraîne un style <i>d'évitement</i> de la part des managers en cas de conflit.

10.2.2 ONG - Politique salariale en période 3 (protocole collégial)

Prin-cipe	Texte de la politique salariale	Style de gestion de conflit
#2	Salaires, indemnités et autres avantages en nature Ce chapitre décrit les principes de rémunération retenus par l'ONG et le processus mis en œuvre. Les principes de rémunération en vigueur visent à refléter dans la rémunération les activités du poste et les contributions clé de chacun dans le développement de l'organisation ; le processus de revue d'effectifs et d'augmentation garantit l'équité des rémunérations, reflète les opportunités de croissance professionnelle et offre de la reconnaissance pour une bonne tenue de poste.	
#4	L'évaluation du grade d'un poste à partir d'un descriptif de poste et se fonde sur la comparaison du poste avec la description du poste dans la nomenclature. L'évaluation de grade est effectuée à chaque modification majeure de contenu de la fiche de poste. L'ONG utilise un outil de comparaison national des rémunérations (benchmark). Ce benchmark est réalisé régulièrement par un cabinet de conseil spécialisé auprès des associations françaises de solidarité internationale. Il permet ainsi à la Direction de définir les bandes de rémunération par grade	(idem période 2)
#6	En cas de désaccord d'un salarié avec l'évaluation qui lui a été communiquée, l'ONG engage le processus d'analyse	



Prin- cipe	Texte de la politique salariale	Style de gestion de conflit
	approfondi d'abord avec le manager du salarié puis, si besoin, avec une structure d'appel pour affiner l'évaluation du poids de poste du salarié.	
#6	La fixation d'un salaire pour un poste en phase de recrutement se fonde sur la fiche de poste pour lequel l'ONG recrute. Si un candidat sur un poste à pourvoir démontre qu'il ou elle peut prendre en charge davantage de missions qui peuvent intéresser l'ONG et enrichir ainsi son poste dès l'entrée en fonction, il est possible d'adapter le salaire d'embauche offert à ce candidat. La fiche de poste est alors mise à jour pour refléter les évolutions décidées.	La fiche de poste est la clé de voute de l'évaluation. C'est une procédure écrite. Contraint chaque acteur à sortir du style <i>d'évitement</i> . Limite l'action pour le <i>dominant</i>
#3	Les étapes du processus d'augmentation individuelles s'échelonnent de xx à yy. Ce processus vise à garantir des rémunérations et des augmentations équitables au sein de l'ONG, afin de refléter la croissance professionnelle éventuelle et de reconnaître la tenue du poste par le salarié. Ce processus comprend les étapes suivantes : • Entretien annuel avec le responsable. Le cas échéant, revue de la description de poste.	
#1 #2 #7	• En parallèle, la Direction produit, en concertation avec les Délégués du Personnel, ses recommandations d'enveloppe d'augmentation de salaire qui entrent dans le cadre budgétaire de l'Association pour l'année. Le Conseil d'Administration valide le budget d'augmentation de la masse salariale.	
#6	o La tenue de poste par le salarié, évaluée par son N+1 lors de l'entretien annuel et présentée en comité salaire, permet d'octroyer des augmentations supplémentaires sans pouvoir néanmoins dépasser le maximum de la bande. Chaque évaluation doit être étayée par des faits significatifs partagés par le manager avec le salarié et en comité salaire.	Confrontation directe d'arguments avant le comité salaire et pendant le comité salaire Style de <i>compromis</i>
#7	• L'ONG ne fixe aucun quota sur les positionnements. Il appartient aux managers de positionner les salariés sur les base de faits significatifs débattus en comité salaire avec les autres managers	C'est la régulation par la collégialité qui va fixer les augmentations.
#3	• Le Comité Salaire est l'instance collective en charge de produire les décisions d'augmentations individuelles pour les salariés. Ce Comité Salaire est constitué du CODIR et des salariés qui encadrent hiérarchiquement au moins un salarié.	L'existence du comité favorise la recherche de <i>compromis</i> avec les autres managers présents.
#3 #6	• Les décisions finales d'augmentation prises par le Comité Salaire sont communiquées aux managers qui les communiquent à leur tour aux collaborateurs.	Le comité aide le manager à argumenter face à des salariés insatisfaits des décisions.



10.3 Analyse des règles de développement professionnel du cas Think Tank

Nous donnons dans cette annexe de larges extraits du guide de procédure composé dans le cadre du cas Think Tank dans les périodes 2 et 3. Nous en faisons une analyse, en particulier pour identifier dans le document les principes de conception des règles collectives d'Ostrom (2010) et étudions les styles de gestion de conflits prévisibles quand les acteurs collaborent dans cet ensemble de règles.

Nous rappelons avant l'analyse les principes de conception d'Ostrom et leur numérotation que nous utilisons dans la suite de cette annexe. La numérotation reprend celle d'Ostrom (2010) du Tableau 1, p. 25.

1. L'existence de limites clairement définies, à la fois sur les individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource elle-même.
2. L'adaptation des règles de distribution des ressources aux conditions locales (main-d'œuvre, matériel, finances).
3. L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la plupart des individus concernés.
4. L'existence de modalités de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource, rendant compte à ces mêmes individus.
5. Sanctions progressives. Les sanctions en cas de violation des règles commencent très bas mais grandissent si un utilisateur viole la règle de manière répétée.
6. Mécanisme de résolution de conflit. Des structures locales de résolution de conflits rapides et à bas coût sont mises en place.
7. La reconnaissance minimale par les autorités externes du droit à l'auto-organisation.
8. L'imbrication des institutions locales au sein d'institutions de plus grande échelle.

Principe	Règles de développement professionnel	Style de gestion de conflit
#3	L'entretien professionnel, réalisé avec le manager, est une procédure de discussion et de construction du développement professionnel à moyen et long terme du salarié notamment en termes de qualification et d'emploi. En prenant appui sur les expériences et compétences de chacun d'une part et sur l'évolution des missions et de l'organisation d'autre part, l'entretien professionnel a pour objectif de co-construire un ou plusieurs projets professionnels, réalisables au sein du Think Tank ou en dehors, et de définir les actions de formation, de tutorat, de mise en situation, d'enrichissement de poste pour tendre vers l'objectif professionnel du salarié pouvant être prises en charge par le Think Tank.	Favorise les styles de <i>compromis</i> et <i>d'intégration</i> . Cependant, les autres styles <i>d'évitement</i> et <i>d'accommodement</i> sont possibles.



Prin- cipe	Règles de développement professionnel	Style de gestion de conflit
#4	<p>L'entretien annuel, quant à lui, est un moment réservé entre le collaborateur/la collaboratrice et son responsable hiérarchique pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faire un point global sur les contributions sur la période écoulée : travaux réalisés par le salarié/la salariée ayant contribué aux projets, évaluations par le-la manager des contributions fondées sur des faits significatifs ; • établir les objectifs professionnels du collaborateur/de la collaboratrice sur la période suivante et décider du niveau de support de la part du/de la manager ou des moyens nécessaires (formations d'adaptation au poste de travail, évolution du poste et nouveaux rôles, coordinations avec des tiers sur des projets collectifs...) ; • examiner les conditions d'emploi pour, le cas échéant, convenir d'aménagements (travail à distance, équilibres vie professionnelle-personnelle, exécution d'un mandat de DP...) 	<p>Pousse à la confrontation directe mais ne force pas la confrontation.</p>
#3	<p>Le contenu de l'entretien est consigné dans le support prévu à cet effet. Le support d'entretien professionnel propose un ensemble de questions et des espaces pour consigner les synthèses des échanges. A la fin de l'entretien, le-la salarié-e et son manager signent la trame pour signifier que chacun en a reçu une copie.</p>	<p>Idem <i>supra</i></p>
#3	<p>Les actions de développement sont ensuite portées par le manager et discutées au sein du Comité de développement professionnel du Think Tank constitué des managers. Ce comité définit et valide des décisions de développement professionnel de chaque salarié (formations, évolution de métier ou de périmètre, accompagnement, mises en situations dans de nouvelles missions...).</p>	<p>L'arène de discussion collégiale va orienter vers les styles de <i>compromis d'évitement</i> ou <i>d'accommodement</i>.</p>
#4	<p>Les organisations qui ont d'excellents résultats ont, en particulier, 3 qualités : (1) elles savent mesurer les contributions de chacun ; (2) elles savent expliquer à chacun ses contributions fortes ou faibles ; et, (3) elles savent, en cas de problème, aider chaque collaborateur.</p>	<p>Pas de forçage de la procédure de mesure et d'explication. C'est une recommandation.</p>
#3	<p>L'évaluation s'effectue sur la base de faits significatifs. Un fait significatif est un événement, une contribution, une suggestion qui ont eu un impact important dans l'atteinte ou la non atteinte des objectif du/de la salarié-e ou sur la marche de du Think Tank. L'évaluation suit l'échelle indicative pour déterminer les actions à mener et permettre un suivi les années suivantes</p>	<p>Favorise les styles de <i>compromis</i> et <i>d'intégration</i>.</p> <p>Mais ne propose pas de débat contradictoire.</p>
#4	<p>La fixation des objectifs doit être SMART. Ils doivent donc être assortis d'indicateurs, des activités planifiées pour l'année, des événements trimestriels marquants, et des moyens et supports prévus du responsable.</p>	<p>Favorise les styles de <i>compromis</i> et <i>d'intégration</i>. Pas de procédure de débat sur la fixation des objectifs.</p>
#3	<p>Le support d'entretien annuel propose un ensemble de questions et des espaces pour consigner les synthèses des</p>	<p>Le dialogue reste très ouvert et peut prendre</p>



Prin- cipe	Règles de développement professionnel	Style de gestion de conflit
	échanges. La trame, préparée par les deux parties prenantes en amont de l'entretien, est avant tout un outil de questionnement. La trame a été conçue pour aider au dialogue entre le collaborateur et son manager. Les questions ou espaces de la trame ne sont donc proposés ci-après qu'à titre indicatif et les parties prenantes à l'entretien peuvent tout à fait choisir de prendre note de leurs échanges selon un autre format libre.	toute forme. Donne du confort aux parties prenantes pour engager une recherche de <i>compromis</i> mais sans le garantir.
#3	L'entretien annuel est ensuite transmis au [Directeur] pour être exploité lors du comité de développement professionnel annuel. Ce comité valide d'éventuels nouveaux rôles des salariés identifiés en entretien, décide des formations d'adaptation au poste de travail, traite les questions de collaborations sur des tâches communes.	L'exploitation de la trame en comité carrière n'abordera pas l'évaluation contradictoire de la tenue de poste ni la résolution de conflits éventuels.
#7	Les objectifs de l'année suivante ne sont pas débattus lors du comité. L'entretien professionnel de chaque salarié est également exploité lors de ce même Comité.	



Table des encadrés et synthèses

Encadré 1 : Conclusions sur le chapitre 2.1. Conflits dans les organisations à gouvernance partenariale.....	28
Encadré 2 : Conclusions sur le paragraphe 2.2.1 Cadres théoriques instrumentaux en gestion de conflits	33
Encadré 3 : Conclusions sur le paragraphe 2.2.2 Cadres théoriques psychologiques en gestion de conflits	43
Encadré 4 : Conclusions sur le paragraphe 2.2.3 Approches instrumentale et psychologique	46
Encadré 5 : Conclusions sur le chapitre 2.2 Les théories de gestion des conflits.....	50
Encadré 6 : Conclusions sur le Modèle.....	56
Encadré 7 : Conclusions sur le paragraphe 2.3.2 Processus de stabilisation méso-micro : évolution des comportements planifiés.....	61
Encadré 8 : Conclusions sur le paragraphe 2.3.3 Processus de stabilisation méso-macro : évolution des règles de gouvernance.....	67
Encadré 9 : Conclusions sur le paragraphe Modifier une culture organisationnelle.....	70
Encadré 10 : Conclusions sur le paragraphe 2.3.3 Processus de stabilisation méso-macro : évolution des règles de gouvernance.....	73
Encadré 11 : Conclusions sur la méthodologie de recherche-action et la comparaison d'études de cas.....	86
Encadré 12 : Conclusions sur le chapitre 3.5 Dispositifs et stratégies d'actions.....	101
Encadré 13 : Conclusions sur le paragraphe 3.6.1 La méthode de l'atlas des controverses de Latour.....	117
Encadré 14 : Conclusions sur La base de données structurée d'observations.....	138
Encadré 15 : Conclusions sur la partie 4 Observations des trois cas.....	185
Encadré 16 : Conclusions sur l'atlas des conflits du cas Ecole.....	205
Encadré 17 : Conclusions sur l'atlas des conflits du cas Ecole.....	224
Encadré 18 : Conclusions sur l'atlas des conflits du cas Think Tank.....	242
Encadré 19 : Conclusions sur le paragraphe 6.2.1 Principes d'Ostrom et styles de Rahim initiaux.....	255
Encadré 20 : Conclusions sur le paragraphe 6.2.2 Changement de règles collectives.....	260
Encadré 21 : Conclusions sur le paragraphe 6.2.3 Changements contrefactuels	261
Encadré 22 : Conclusion sur le chapitre 6.3 Processus de stabilisation micro->méso->macro	272



**Encadré 23 : Conclusions sur le chapitre 6.4 Double dynamique instrumentale et de
collégialité..... 276**



Table des Tableaux

Tableau 1 : Les huit principes de conception des règles collectives d'E. Ostrom (2010) regroupés en trois fonctions principales de régulation.....	25
Tableau 2 : Principes de conception et performances institutionnelles (extrait d'E. Ostrom, 1990, p. 180)	26
Tableau 3 : Répertoire d'action des médiateurs auprès d'une dyade (A vs B) en conflit, d'après Wall and Callister, 1995.....	35
Tableau 4 : Synthèse des résultats de recherche sur l'impact de la motivation sociale des membres sur la résolution de leurs conflits (d'après Beersma, Conlon and Hollenbeck, 2008). ..	40
Tableau 5 : Facteurs influençant les conflits et niveaux d'analyse (d'après De Dreu and Gelfand, 2008)	48
Tableau 6 : Première grille de lecture théorique liant des principes de conception de règles collectives d'Ostrom avec les styles de gestion des conflits d'une dyade composée de deux individus A et B.....	59
Tableau 7 : Couples de variables isomorphes caractérisant la culture organisationnelle et les règles de gouvernance partenariale	63
Tableau 8 : Seconde grille de lecture théorique de restabilisation des organisations par les principes de conception d'Ostrom.....	72
Tableau 9 : Données primaires et secondaires collectées par type d'action et situations d'observations	84
Tableau 10 : Vue synoptique des variables partagées et des différences entre les organisations à gouvernance partenariale étudiées.....	100
Tableau 11 : Eléments d'information codés en fonction des points de mesure de la dynamique de stabilisation des conflits	106
Tableau 12 : Assertions utilisées pour le codage des opinions des acteurs	108
Tableau 13 : Table de codage de l'intensité conflictuelle.....	114
Tableau 14 : Revue des 15 champs du Dublin Core et leur application dans le cadre de l'Atlas des conflits.....	121
Tableau 15 : Structure de la table Documents	125
Tableau 16 : Structure de la table des Citations.....	127
Tableau 17 : Structure de la table Intensité Conflictuelle et Opinion.....	134
Tableau 18 : Structure de la table Opinions.....	138
Tableau 19 : Cas Ecole - Détails des interventions par niveau et par période.....	141
Tableau 20 : Cas Ecole – Résultats de l'enquête de culture organisationnelle	143
Tableau 21 : Cas Ecole – Chronologie d'évolution des règles collectives et des styles de résolution des conflits.....	151
Tableau 22 : Détail des interventions dans l'ONG par niveau et par période	154



Tableau 23 : Cas ONG – Résultats de l'enquête de culture organisationnelle.....	155
Tableau 24 : Cas ONG – Chronologie d'évolution des règles collectives et des styles de résolution des conflits	163
Tableau 25 : Détail des interventions dans le Think Tank par niveau et par période.....	168
Tableau 26 : Cas Think Tank – Mise en évidence de deux sous-cultures organisationnelles	172
Tableau 27 : Cas Think Tank – Croisement des préoccupations des directeurs et des salariés... ..	174
Tableau 28 : Cas Think Tank – Chronologie d'évolution des règles collectives et des styles de résolution des conflits.....	184
Tableau 29 : Éléments d'analyse consolidés pour chaque carte des atlas	187
Tableau 30 : Exploitation des indicateurs collectés pour instruire chaque observation	188
Tableau 31 : ONG – Qualification des styles de gestion des conflits entre le début et la fin de l'observation.....	218
Tableau 32 : Think Tank – Qualification des styles de gestion des conflits entre le début et la fin de l'observation.....	234
Tableau 33 : Analyse des principes de conception d'Ostrom dans les règles collectives des trois organisations en début d'observation.....	251
Tableau 34 : Application du cadre théorique sur les styles de gestion de conflits attendus dans les trois organisations	253
Tableau 35 : Confrontation entre les styles de gestion des conflits attendus par le cadre théorique en début d'observation et les observations réelles	254
Tableau 36 : Analyse des principes de conception d'Ostrom dans les règles collectives des trois organisations en fin d'observation	256
Tableau 37 : Confrontation entre les styles de gestion des conflits attendus par le cadre théorique en début d'observation et les observations réelles	257
Tableau 38 : Dissonances entre culture organisationnelle et règles collectives dans les trois cas en début d'observation.....	265
Tableau 39 : Comparaison entre les principes de conception d'Ostrom attendus par le cadre théorique en début d'observation et les règles déployées	267
Tableau 40 : Evolution des trois cas observés dans la grille de lecture théorique croisant les cadres d'Ostrom et de Rahim	278
Tableau 41 : Contributions de la thèse	279
Tableau 42 : Cas ECOLE – Extraits des citations significatives collectées en première partie d'observation.....	296
Tableau 43 : Cas ECOLE – Extraits des citations significatives collectées en seconde partie d'observation.....	300
Tableau 44 : Cas ONG– Extraits des citations significatives collectées en première partie d'observation.....	305
Tableau 45 : Cas ONG– Extraits des citations significatives collectées en seconde partie d'observation.....	310
Tableau 46 : Cas THINK TANK – Extraits des citations significatives collectées en première partie d'observation.....	319
Tableau 47 : Cas THINK TANK – Extraits des citations significatives collectées en seconde partie d'observation.....	326



Table des Figures

Figure 1 : Les règles de gouvernance collégiale en tant que variables exogènes affectant directement les éléments des "situations d'action" et des "interactions". Adapté de E. Ostrom, 2010, p. 646.....	24
Figure 2 : Séquences de décisions possibles dans des tours de jeu (a1, a2, a3, ...) (d'après Von Neumann and Morgenstern, 1953, p. 65).....	30
Figure 3 : Les cinq styles de gestion des conflits interpersonnels de Rahim (1983).....	41
Figure 4 : Réseau multiplex de conflits dyadiques et de groupe de travail (d'après Park, Mathieu and Grosser, 2020).....	50
Figure 5 : Cadre multi-niveaux en gestion des conflits.....	53
Figure 6 : Stabilisation des organisations à gouvernance partenariale par la dynamique de collégialité et la dynamique instrumentale.....	55
Figure 7 : Positionnement des variables isomorphes dans la stabilisation des organisations à gouvernance partenariale par les dynamiques instrumentale et de collégialité.....	65
Figure 8 : Points d'intervention et points d'observation multi-niveaux des dynamiques conflictuelles dans les organisations.....	84
Figure 9 : Séquences des actions sur les trois plans dans les cas étudiés.....	99
Figure 10 : Exemple de représentation des controverses internes et des méta-controverses au sein de l'ONG.....	105
Figure 11 : Exemple de visualisation de la dispersion des opinions des acteurs pour le cas Think Tank.....	110
Figure 12 : Exemple de matrice de corrélation des opinions entre acteurs de l'organisation (cas Ecole, filtré sur toutes les périodes d'observation, filtré sur une seule méta-controverse relative à la collégialité de la gouvernance).....	112
Figure 13 : Exemple de représentation des accords et des oppositions d'opinions entre acteurs (cas Ecole pour les contributions sur la méta-controverse de collégialité).....	113
Figure 14 : Exemple d'évolution du niveau de conflictualité en fonction des dispositifs mis en œuvre (cas Ecole).....	116
Figure 15 : Exemple d'évolution de l'intensité conflictuelle par période d'observations (cas Think Tank).....	117
Figure 16 : Schéma général de la base de données de l'Atlas des conflits.....	120
Figure 17 : Liens de propagation des valeurs entre la table des citations et la tables « Documents ».....	126
Figure 18 : Exemple de diagramme montrant les citations associées aux documents dans le cas ONG.....	128
Figure 19 : Exemple d'identification des documents utilisés pour l'observation et des documents de triangulation par période d'observation (base Think Tank).....	129



Figure 20 : Exemple de représentation des enjeux et des intensités conflictuelles des citations par controverse (cas Ecole).	131
Figure 21 : Relations entre la table des citations et la table d'analyse des controverses	132
Figure 22 : Relations entre la table de codage des opinions et des intensités conflictuelles avec les autres tables de données	133
Figure 23 : Exemple d'évolution de l'intensité conflictuelle moyenne par période d'observation (cas de l'école)	136
Figure 24 : Exemple d'évolution de l'intensité conflictuelle moyenne de chaque contributeur à une méta-controverse par période d'observation. (cas de l'Ecole)	137
Figure 25 : Cas Ecole - Synoptique des interventions sur les trois niveaux (micro, méso et macro)	142
Figure 26 : Cas ONG - Synoptique des interventions sur les trois niveaux (micro, méso et macro)	155
Figure 27 : Cas Think Tank - Synoptique des interventions sur les trois niveaux (micro, méso et macro)	171
Figure 28 : Cas Think Tank - Synthèse de deux sous-cultures organisationnelles (fin de la période initiale d'observation)	173
Figure 29 : Cas Think Tank – Différence d'appréciation entre gouvernance et équipes opérationnelles sur la réactivité de l'organisation	175
Figure 30 : Cas Think Tank – Différence d'appréciation entre gouvernance et équipes opérationnelles sur la gestion des conflits et l'arbitrage	176
Figure 31 : Cas Ecole - Part des méta-controverses dans les prises de parole des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale.....	190
Figure 32 : Cas Ecole - Evolution des contributions aux méta-controverses par les acteurs en fonction des périodes d'observation.....	191
Figure 33 : Cas Ecole - Dispersion des opinions des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale.....	192
Figure 34 : Cas Ecole - Evolution des opinions positives et négatives sur chaque assertion. La hauteur des vagues correspond au solde d'options positives ou négatives collectées pour chaque période.....	193
Figure 35 : Cas Ecole - Evolution des opinions sur la collégialité de la gouvernance et la collégialité des collaborations	194
Figure 36 : Cas Ecole - Evolution des opinions sur la performance instrumentale et la rapidité de prise de décision	195
Figure 37 : Cas Ecole - Evolution des références aux méta-controverses et des opinions positives et négatives sur les assertions instrumentales et de collégialité.	196
Figure 38 : Cas Ecole - Convergence ou divergence des opinions par acteur sur les assertions instrumentales (à gauche) et de collégialité (à droite).....	197
Figure 39 : Transformation géométrique entre les assertions sur la gestion des interactions conflictuelles et les styles de Rahim.....	198
Figure 40 : Cas Ecole - Evolution du style de gestion des conflits.....	199
Figure 41 : Cas Ecole - Intensités conflictuelles par catégorie d'intervenants et par méta-controverse, filtrées sur la période d'observation initiale.	200
Figure 42 : Cas Ecole - Distribution des intensités conflictuelles par groupe et somme des intensités conflictuelles de chaque groupe, filtrées sur la période initiale.	201
Figure 43 : Cas Ecole - Evolution de l'intensité conflictuelle moyenne et de la distribution des intensités conflictuelles	202



Figure 44 : Cas Ecole - Recensement des prises de position par acteur, pour chaque période d'observation.....	203
Figure 45 : Cas Ecole - Evolution de la conflictualité et des opinions entre acteurs.....	204
Figure 46 : Cas Ecole - Evolution des opinions sur la gouvernance collégiale et le style de gestion des conflits	205
Figure 47 : Cas ONG - Part des méta-controverses dans les prises de parole des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale.....	208
Figure 48 : Cas ONG - Evolution des contributions aux méta-controverses par les acteurs en fonction des périodes d'observation.....	209
Figure 49 : Cas ONG - Dispersion des opinions des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale.....	210
Figure 50 : Cas ONG - Evolution des opinions positives et négatives sur chaque assertion.....	211
Figure 51 : Cas ONG - Evolution des références aux méta-controverses et des opinions positives et négatives sur les assertions instrumentales et de collégialité.	212
Figure 52 : Cas ONG - Evolution des opinions sur la collégialité de la gouvernance et la collégialité des collaborations	213
Figure 53 : Cas ONG - Evolution des opinions sur la performance instrumentale et la rapidité de prise de décision.....	214
Figure 54 : Cas ONG - Evolution des opinions positives et négatives sur les assertions instrumentales (à gauche) et de collégialité (à droite).....	215
Figure 55 : Cas ONG - Convergence ou divergence des opinions par acteur sur les assertions instrumentales (en haut) et de collégialité (en bas).	216
Figure 56 : Cas ONG - Evolution du style de gestion des conflits	219
Figure 57 : Cas ONG - Intensités conflictuelles par catégorie d'intervenants et par méta-controverse, filtré sur la période d'observation initiale.....	220
Figure 58 : Cas ONG - Distribution des intensités conflictuelles par groupe et somme des intensités conflictuelles de chaque groupe, filtrées sur la période initiale	221
Figure 59 : Cas ONG - Evolution de l'intensité conflictuelle moyenne et de la distribution des intensités conflictuelles	221
Figure 60 : Cas ONG - Recensement des prises de position par acteur, pour chaque période d'observation.....	222
Figure 61 : Cas ONG - Evolution de la conflictualité et des opinions entre acteurs	223
Figure 62 : Cas ONG - Evolution des opinions sur la gouvernance collégiale et le style de gestion des conflits	224
Figure 63 : Cas Think Tank - Part des méta-controverses dans les prises de parole des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale.....	226
Figure 64 : Cas Think Tank - Evolution des contributions aux méta-controverses par les acteurs en fonction des périodes d'observation.....	227
Figure 65 : Cas Think Tank - Dispersion des opinions des personnes interrogées lors de l'enquête de culture initiale.....	228
Figure 66 : Cas Think Tank - Evolution des opinions positives et négatives sur chaque assertion. La hauteur des vagues correspond au solde d'options positives ou négatives collectées pour chaque période.	229
Figure 67 : Cas Think Tank - Evolution des opinions sur la collégialité de la gouvernance et la collégialité des collaborations	230
Figure 68 : Cas Think Tank - Evolution des opinions sur la performance instrumentale et la rapidité de prise de décision	231



Figure 69 : Cas Think Tank - Evolution des références aux méta-controverses et des opinions positives et négatives sur les assertions instrumentales et de collégialité.	232
Figure 70 : Cas Think Tank - Convergence ou divergence des opinions par acteur sur les assertions instrumentales (en haut) et de collégialité (en bas).	233
Figure 71 : Cas Think Tank - Evolution du style de gestion des conflits	236
Figure 72 : Cas Think Tank - Intensités conflictuelles par catégorie d'intervenants et par méta-controverse, filtré sur la période d'observation initiale.....	237
Figure 73 : Cas Think Tank - Distribution des intensités conflictuelles par groupe et somme des intensités conflictuelles de chaque groupe, filtrées sur la période initiale.	238
Figure 74 : Cas Think Tank - Evolution de l'intensité conflictuelle moyenne et de la distribution des intensités conflictuelles.....	239
Figure 75 : Cas Think Tank - Recensement des prises de position par acteur, pour chaque période d'observation.....	240
Figure 76 : Cas Think Tank - Evolution de la conflictualité et des opinions entre acteurs	241
Figure 77 : Cas Think Tank - Evolution des opinions sur la gouvernance collégiale et le style de gestion des conflits.....	242
Figure 78 : Organisation de la discussion du cadre théorique de stabilisation	246
Figure 79 : Evolution des opinions sur la collaboration collégiale et la gouvernance collégiale	258
Figure 80 : Evolution des styles de gestion des conflits dans les trois organisations	259
Figure 81 : Evolution de la conflictualité dans les trois organisations	260



Fin du document



Titre : Le management des conflits par les règles de la collégialité. Une comparaison de trois organisations à gouvernance partenariale.

Mots clés : Résolution des conflits, Gouvernance partenariale, Culture organisationnelle, Attitude des employés, Secteur non marchand, Principes de conception d'Ostrom

Résumé : Dans les organisations à gouvernance partenariale telles que les associations, les conflits sont plus nombreux et plus difficiles à atténuer. Les principes organisationnels d'Ostrom (2010) garantissent la stabilisation de ces organisations, mais nous manquons d'études sur les moyens de rétablir leur stabilité. L'objectif de notre recherche est d'étudier comment un nouveau jeu de règles collectives peut restabiliser une organisation à gouvernance partenariale divisée par des conflits et comment exploiter les conflits pour identifier le jeu de règles manquantes ou à modifier. Nous proposons un cadre théorique multi-niveaux reliant les principes organisationnels d'Ostrom et les styles efficaces de gestion des conflits de Rahim. Notre travail explore ce sujet en s'appuyant sur trois études de cas en recherche actions visant à restaurer la stabilité des organisations.

Chaque organisation est caractérisée au début de l'observation respectivement par trois styles de gestion des conflits et des règles de collégialité qui peuvent conduire à leur déstabilisation. Les règles de gouvernance collégiale apparaissent bien, dans les trois associations étudiées, comme des variables qui affectent directement les styles de de résolution des conflits. En outre, les controverses et les conflits relevés en début d'observation permettent d'identifier les règles collectives pouvant être utilement modifiées.

Cette recherche ouvre de nouvelles pistes d'action pour la gestion des conflits dans les organisations à gouvernance partenariale tout comme dans les situations managériales où la collaboration dépend de la collégialité de ses membres.

Title : Management of conflicts by the rules of collegiality. A comparison of three organisations with partnership governance.

Keywords : Conflict resolution, Partnership governance , Organizational culture, Employee attitudes, Not for profit, Ostrom's design principles

Abstract : In organisations with partnership governance such as associations, conflicts are more numerous and more difficult to mitigate. Ostrom's (2010) organisational principles guarantee the stabilisation of such organisations, but we lack studies about ways to restore their stability. The aim of our research is to investigate how a new set of collective rules can restore the stability of an organisation with partnership governance divided by conflict and how to use conflicts to identify the set of rules that is missing or needs to be changed. We propose a multi-level theoretical framework linking Ostrom's organisational principles and Rahim's effective conflict management styles. Our work explores this subject through three action research case studies aimed at restoring the stability of organisations.

Each organisation is characterised respectively by three conflict management handling styles and rules of collegiality that can lead to their collapse. The rules of collegial governance exemplify well, in the three associations studied, as variables that directly affect styles of conflict resolution. Moreover the controversies and conflicts collected at the beginning of the observation make it possible to identify the collective rules that can be usefully modified. This research opens up new avenues of action for conflict management in organisations with partnership governance as well as in managerial situations where collaboration depends on the collegiality of the members.