

Conflits dans le secteur sanitaire et social : entre rupture et culture

Jocelyne ABRAHAM – Directrice IAE de Tours –Cermat- MCF HDR

Adama NDIAYE – Doctorant Cermat

Institut d'Administration des Entreprises - 50 avenue Jean Portalis – BP 0607 – 37206
TOURS cedex 03

Tél : 02 47 36 10 10 - Fax : 02 47 36 10 11

jocelyne.abraham@univ-tours.fr

ndiayeadama@hotmail.fr

Titre : Conflits dans le secteur sanitaire et social : entre rupture et culture

Résumé :

S'il est commun de dire que les conflits font partie de la vie des groupes et des institutions, toute société humaine, petite ou grande, s'y trouve exposée inéluctablement. Être social par excellence, l'être humain n'aurait donc guère de possibilités d'échapper aux conflits, mais il peut en revanche les arbitrer, les sublimer, les dépasser pour en tirer le meilleur. L'objectif de cet article est d'extraire de la littérature des grilles d'analyse pertinentes pour mieux comprendre la réalité des conflits dans les organisations sanitaires et sociales, leurs manifestations concrètes, les personnes engagées et leurs perceptions ? Il s'agit de voir quelle est la nature et les raisons inhérentes à ces conflits. Cet article est illustré par l'étude d'une structure telle que les Restos du cœur de la Sarthe.

Mots-clés : conflit, secteur sanitaire et social

Title: conflicts in the health and social sector between breakdown and culture

Summary :

If it is usual to say that conflicts are part of the lives of groups and institutions, any human society, whether small or big, will unavoidably face them. As a social being, human being wouldn't have any hope of escaping from conflicts, but nevertheless he can arbitrate, sublimate or overtake them to take the best out of them. the aim of this article is to take from the available literature relevant set of analysis so as to better understand the reality of conflicts in Health and social organizations, their concrete manifestations, the people who are involved in the conflicts and the way they regard conflicts? It is about understanding the nature and the reasons which are closely linked to the conflict. This article is illustrated by the study of a structure such as "Les restos du coeur de la Sarthe"

Key words: conflict, health and social sector

Introduction

Pierre Louart (1991 : 75) s'interrogeait déjà : « *Comment créer des équipes cohérentes, unies et d'accord sur les buts à mettre en œuvre, alors que les attentes particulières sont différentes et que l'individualisme est une des valeurs dominantes au sein de notre société ?* ». Cette interrogation traduit le caractère inéluctable du conflit quelle que soit l'organisation. Qu'en est-il dans le secteur sanitaire et social ? Les conflits sont-ils de même nature que dans les autres secteurs ? Cette étude exploratoire tente d'apporter des premières réponses et à ouvrir des voies de recherche.

Le secteur sanitaire et social (SSS) regroupe les organisations et associations qui viennent en aide aux personnes, qui font de la prévention et de la protection, et également les institutions qui prodiguent les soins. Le SSS, compte tenu de ses missions d'envergure sociale, collective voire planétaire, se doit d'être « efficace » compte tenu des projets ambitieux qui sont les siens. Il se doit d'être « efficient » compte tenu de la rareté de ses moyens eu égard à l'immensité des tâches à mener. Ainsi plus que dans tout autre secteur, ses dirigeants font face à de réels défis de performance. C'est dans cette optique que nous mettons en évidence la spécificité de ce secteur qui explique la permanence ou la récurrence des conflits. Le secteur sanitaire et social n'obéit pas aux mêmes principes que les autres organisations. Il se trouve d'emblée positionné dans des logiques complexes, voire contradictoires telles que les missions publiques, les politiques associatives, des services destinés aux bénéficiaires, une faible maîtrise de l'avenir, etc. Un tel particularisme s'explique par l'histoire singulière de ces secteurs d'activités. Les travaux de Jean René Loubat (1999) témoignent de la spécificité du secteur sanitaire et social. Il possède des caractéristiques structurelles et culturelles qui en font un terrain fertile pour l'analyse des conflits. Partant de ses observations et interventions de terrain, l'auteur nous propose une compréhension pluraliste des conflits. Ils peuvent provoquer des blocages qui immobiliseraient tout ou partie de l'organisation. Les blocages sont généralement issus de conflits mal gérés, d'où l'impérieuse nécessité de se doter de capacités organisationnelles à connaître les conflits, voire à les transformer en source d'acquisition de nouvelles compétences. De telles capacités organisationnelles de gestion sont essentielles pour éviter que les conflits ne paralysent les projets, n'entachent les valeurs fondatrices et le sentiment d'appartenance des salariés et des bénévoles. Elles sont essentielles également, du fait de l'enjeu stratégique de ce secteur, où l'action sociale vient pallier les « lacunes » de l'ordre économique et politique.

Dans le SSS, la culture « soignante¹ » (héritée du passé) est toujours prégnante ; elle renvoie « au cœur du métier » de ce secteur où les bénéficiaires sont des victimes de la maladie ou du malheur. Le secteur souffre également de l'héritage « bureaucratique » de l'Etat et, plus récemment, d'une influence plus « managériale » de ce même Etat avec l'apparition de modes et outils de gestion destinés à la rationalisation économique et l'utilisation parcimonieuse des subsides publics ou des dons citoyens. Sur le plan structurel, les établissements du secteur sanitaire et social se distinguent fortement de ceux du reste de la sphère économique privée. Régis par une convention collective, avec des décideurs et des financeurs multiples, les fonctions de chacun n'y sont pas toujours bien définies. Malgré une hiérarchie rigide et mécanique, le secteur souffre d'un manque de Gestion des Ressources Humaines.

¹ La culture soignante a pris progressivement le relais du modèle religieux à partir de la fin du XVIIIe siècle. Elle est marquée par l'existence d'une relation soigné/soignant, l'attribution d'une pathologie à tout comportement déviant ou anormal ainsi qu'un management communautariste.

Le secteur sanitaire et social est soumis à des clivages catégoriels entre éducateurs, instituteurs, psychologues, psychiatres, services généraux, salariés, bénévoles, intervenants. Ce qui illustre la difficulté à intégrer dans une unité cohérente ces différents professionnels, qui gravitent autour de l'usager, avec leurs différentes visions de cet usager.

Le management de toute organisation est exposé à ce défi permanent : comment faire œuvrer de concert et durablement des individus qui possèdent des intérêts, des trajectoires et des systèmes de valeurs différents ? S'il est commun de dire que les conflits font partie de la vie des groupes et des institutions, toute société humaine, petite ou grande, s'y trouve exposée inéluctablement. Être social par excellence, l'être humain n'aurait donc guère de possibilités d'échapper aux conflits, mais il peut en revanche les arbitrer, les sublimer, les dépasser pour en tirer le meilleur. Les conflits ne produisent pas que des effets négatifs, ils remplissent leur fonction dans la progression des relations. Exprimant les différences, les conflits dessinent des alternatives tout en permettant le dépassement de l'immobilisme par la rencontre et la proposition de nouvelles solutions. C'est dans cette optique, qu'il nous paraît intéressant d'examiner les conflits dans le secteur sanitaire et social.

Dans le cadre de cet article, nous rapportons les résultats d'une étude exploratoire, préalable à une étude plus approfondie sur les conflits dans le secteur sanitaire et social. Il s'agit d'extraire de la littérature des grilles d'analyse pertinentes pour mieux comprendre **la réalité des conflits dans les organisations sanitaires et sociales, leurs manifestations concrètes, les personnes engagées et leurs perceptions ? Nous nous intéressons aussi à la nature et aux raisons inhérentes à ces conflits.** S'agissant d'une première étape de formalisation, cette étude vient compléter de trop rares publications sur les effets positifs des conflits, et dans le secteur sanitaire et social en particulier. Cette contribution s'insère dans une problématique plus large, une problématique de thèse, qui s'intéresse aux rôles des conflits dans ces organisations, et notamment leurs rôles positifs sur les individus et les structures. Cette thèse se donne pour objectif d'apporter des enseignements, spécifiques et généraux, et de faire des préconisations managériales adaptées au secteur.

1 – La nature et le sens du conflit

Au sens commun, le conflit est défini par la « *rencontre d'éléments, de sentiments contraires ou qui s'opposent* ». Comme l'écrit J. R. Loubat concernant l'étymologie du terme la notion de conflit viendrait à la fois de « *conflictare* » qui veut dire heurter, lutter contre et « *confligare* » qui signifie lutter d'une part, construction d'autre part. Ce qui explique les diverses interprétations dont la notion de conflit a fait l'objet. Au sens commun, le conflit est défini par la « *rencontre d'éléments, de sentiments contraires ou qui s'opposent* »², « *les actions, idées, intérêts ou personnes opposés ou en compétition* ».

1.1. La manifestation du conflit

Dans le conflit il y a d'une part, la forme latente inhérente à toute relation entre deux pour plusieurs parties aux intérêts divergents et d'autre part, la forme patente lorsque les protagonistes mènent des actions pour défendre leurs intérêts. Dans sa forme latente, le conflit peut être vu comme une tension de rôle, un antagonisme entre deux parties. Il est latent dans la relation, inhérent à la relation. Kahn (1964) a bien su percer ce sens du conflit qu'il définit comme « *l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que*

² Microsoft Encarta, 2006

l'adaptation à l'une, rend plus difficile l'adaptation aux autres ». Cela rejoint la définition proposée par Freund (1983) qui voit le conflit comme « *une forme spécifique de relation sociale qui unit deux agents, individuels ou collectifs, autour d'un objet qu'ils se disputent* ».

Dans sa forme patente, le conflit peut être vu comme un échec dans un processus de décision. Pour Simon et March, (1958) le conflit est « *un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action* ».

Les conflits interpersonnels supposent qu'il y ait interaction entre des personnes ou des groupes. Pour Putnam et Pool (1999) : « *un conflit correspond à l'interaction de personnes interdépendantes qui perçoivent des oppositions de buts (...) et qui voient l'autre partie comme interférant dans la réalisation de leurs buts* ». Pour Jean Poitras (2005), le conflit « *est un affrontement qui prend naissance dans une divergence réelle ou perçue d'intérêts, de valeur ou encore d'opinion, et dont le but est de déterminer qui pourra réaliser ses objectifs* ».

1.2. Les théories traditionnelles du conflit

Le conflit a suscité plusieurs courants de pensée. Ils peuvent être regroupés en trois catégories à savoir le courant mécaniste, le courant des relations humaines et le courant gestionnaire (Rojot, 1994).

Pour les tenants du courant mécaniste, « *le conflit peut être supprimé et n'a plus lieu d'être* » (Rojot, 1994 : 11). Ils prônent diverses alternatives possibles pour mettre fin au conflit à savoir l'omniprésence d'un contrôle, la légitimité du pouvoir et la motivation des individus par l'argent. Dans cette optique le conflit est nuisible, c'est « *une forme sociale pathologique* » (Asensio, 2001), « *une nuisance aux liens de solidarité, un aboutissement à la démotivation des salariés et un frein à toute productivité* » (Mayo, 1933), « *un signe de dysfonctionnement social pathologique* » (Durkheim, 1996), « *une perturbation du système exogène ou endogène... une pathologie qu'il faut évacuer pour rétablir le bon fonctionnement du système* » (Merton, 1988) ainsi « *qu'un élément de désorganisation sociale* » (Nisbet, 2005).

L'école des relations humaines voit le conflit « *comme une maladie de l'organisation qui doit être guérie pour restaurer un ensemble* » (Rojot, 1994 : 14). Les défenseurs de cette école de pensée mettent en avant la nécessité d'un bon climat social, d'une bonne communication et d'une connaissance réciproque. Crozier et Friedberg, (1977) ont montré que le conflit est inhérent à toute organisation : « *l'organisation n'est ici en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres (...)*».

Enfin, pour la théorie systémique, l'élimination du conflit découle de la bonne volonté des acteurs. Une organisation est une communauté d'action dont il faut assurer en permanence la pérennité. Non figée, elle reste tributaire des acteurs qui possèdent des trajectoires, des objectifs, des ressources, des cultures et des valeurs différents. Le conflit est omniprésent et inévitable dans la plupart des interactions. L'évolution en la matière amène un autre regard sur le conflit, il devient ainsi une forme de socialisation c'est-à-dire qu'on n'obtient pas une vie collective plus riche si on élimine les énergies répulsives et destructives (Simmel, 1992). L'inhérence du conflit est aussi abordée par la « prophétesse du

management » Marie Parker Follet. Elle y voit « un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés » (Follet, 1924 : 300). D'autres auteurs à l'image de Dahrendorf (1957), Coser (1956), Weber (1965), Reynaud (1999) ont montré l'effet structurant du conflit comme l'ingrédient essentiel des relations sociales. Deux typologies ont retenu notre attention pour éclairantes qu'elles sont par rapport à nos observations dans les structures SS, la typologie de Jehn (1997) et de Gacoïn (2002).

1.3. Les typologies de conflit

Karen A. Jehn distingue trois types de conflits : le conflit de tâche, le conflit de personnes, le conflit d'organisation. Le **conflit de tâche** (*task conflict*) se produit lorsque des personnes ou des groupes sont en désaccord sur l'interprétation des données, des modes de calcul, des solutions à apporter, des choix face à un problème immédiat ou des contenus d'un travail. Le **conflit de personnes** ou interpersonnel (*relationship conflict*) se produit lorsque des personnes ne peuvent pas se supporter. Le **conflit d'organisation** ou de processus (*process conflict*) se produit lorsque des personnes ou des groupes sont en désaccord sur qui fait quoi, comment on se partage le pouvoir ou les responsabilités, sur les méthodes de travail, les valeurs sous-jacentes à l'exercice d'une activité.

Concernant ce troisième type de conflit rappelons les apports de Max Weber (1965) pour qui le conflit permet de lire l'action collective. L'organisation est une des arènes constituées par les classes économiques, les pouvoirs politiques et organisationnels. De même, ce type de *process conflict* est inhérent aux organisations, car elles sont le lieu où s'exercent des pouvoirs. Ralf Dahrendorf (1957) disait de la société, le conflit est dû à la distribution inégale de l'autorité c'est-à-dire qu'il y a un rapport inégal entre les dominants « détenteurs de l'autorité » et les dominés « soumis à l'exercice de cette autorité ».

1.4. Les modérateurs du conflit

Outre sa typologie, Karen A. Jehn identifie quatre modérateurs des conflits, qu'elle nomme *emotionality*, *importance*, *acceptability*, *resolution potential*, nous les expliquons et proposons une traduction en français pour la suite de l'article : émotion, importance, acceptabilité et potentiel.

Le **facteur émotion** caractérise l'affect que les personnes ou les groupes mettent dans le conflit, plus il est important plus cela amplifie le conflit, ses conséquences désastreuses et retarde sa résolution (la relation émotion/conflit est positive : ++). Le **modérateur importance** du conflit caractérise les enjeux perçus par les personnes pour eux-mêmes ou pour l'organisation, plus ils sont importants et plus le conflit est violent et l'issue difficile à trouver (++)). Le **modérateur acceptabilité** du conflit traduit la capacité des acteurs à faire preuve d'ouverture d'esprit par rapport au conflit à y voir des opportunités de connaissance de l'autre, de changement ou d'apprentissage, plus l'acceptabilité est forte et plus les modes de résolution du conflit sont faciles à trouver (la relation acceptabilité/conflit est négative : --). Enfin, le **modérateur potentiel de résolution**, il fait référence aux capacités collectives et organisationnelles à trouver des modes de régulation, aux compétences et expériences déjà acquises dans la résolution des conflits ; plus ce potentiel est fort et plus le temps de sortie du conflit sera court (--).

D'après l'auteur, ces modérateurs agissent de façon identique quelque soit la nature du conflit. Ainsi nous pouvons dresser le tableau suivant.

	<i>Emotionality</i>	<i>Importance</i>	<i>Acceptability</i>	<i>Resolution potential</i>
<i>Task conflict</i>	++	++	--	--
<i>Relationship conflict</i>	++	++	--	--
<i>Process conflict</i>	++	++	--	--

1.5. Les différentes causes possibles des conflits

Gacoin (2002) propose de distinguer les conflits en fonction des causes possibles.

Premièrement, il distingue le **conflit de « légitimité »** ou de compétences, qui se manifeste lorsqu'une personne n'est pas reconnue par le groupe (ou jugée incompétente par une autre personne). Cela n'a rien à voir avec son titre ou sa position hiérarchique. Une personne peut-être jugée non légitime par ses collègues malgré sa position statutaire ou la fonction qui lui a été confiée. Ce conflit apparaît aussi quand il y a empiètement de responsabilité entre deux personnes. Dans ce cas, chacune s'estime plus légitime que l'autre. De telles situations sont exacerbées dans les organisations où une marge de manœuvre est laissée aux individus. Le conflit de légitimité peut durer longtemps si aucun « arbitre » ne tranche la question.

Deuxièmement, il y a le **conflit de « valeurs »**. Il se manifeste lorsque des personnes poursuivent le même objectif mais sont en désaccord sur des valeurs éthiques ou personnelles. Ce conflit rejoint le conflit d'idées, d'opinions ou d'idéologie, des choix de moyens pour réaliser une fin ou encore, des choix de vie. Pour Crozier (1977) « *l'organisation qu'un univers de conflits, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les nationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, (...)* ». Les sujets sont l'objet de (ou exercent des) pressions diverses, souvent de nature émotionnelles et non explicites. Ils sont donc difficiles à gérer par les managers (**).

Troisièmement, il y a le **conflit historiquement enraciné**. Il se manifeste quand les relations interpersonnelles s'engagent immédiatement sur des champs conflictuels. La phrase « *on ne peut pas se supporter* » résume la situation. En réalité, ces conflits s'enracinent dans une histoire que les témoins ignorent totalement ou partiellement. On peut penser également que ces conflits sont typiquement humains, comme nous le rappelle Mendras (1996), ce sont les haines, les envies, les besoins, les désirs qui dégradent voire entraînent des coupures dans la vie sociale. L'hostilité en tant que sentiment n'est pas le conflit mais une des origines. Le conflit qui est une forme d'interaction, est susceptible de changer les termes de la relation alors que les sentiments d'hostilité non. On en déduit qu'un conflit d'une telle origine sera plus difficile à gérer par un manager (***) .

Quatrièmement et enfin, il y a le **conflit d'origine matérielle** ou **conflit d'enjeu**, c'est le cas précis de la « compétition ». Il se manifeste quand un enjeu matériel est identifié comme le salaire ou d'autres formes de reconnaissance telles qu'une promotion ou la réussite d'un challenge. Il y a divergence explicite des intérêts de chacun ; c'est le jeu à somme nulle ; on sait que tout le monde ne peut pas gagner. On ne peut pas évoquer ce type de conflit en faisant fi de Karl Marx (1848), pour qui « *l'histoire de toute société jusqu'à nos jours est l'histoire de la lutte des classes* ». Pour lui, le conflit est inhérent à toute société c'est-à-dire

que la « *société* » est en fait un système de classes sociales qui s'opposent, s'affrontent, et sont plus généralement dans des rapports sociaux de domination et de conflit. La société n'offre que des enjeux qui sont autant de cause de conflits, mais les managers peuvent trouver des compromis des compensations à offrir à l'une ou l'autre des parties (*).

	Légitimité	Valeurs	Histoire	Enjeux
Difficulté à gérer le conflit	*	**	***	*
<i>Task conflict</i>	Chacun fait valoir son point de vue en situation de travail s'estimant plus compétent que l'autre	Les parties s'opposent sur des valeurs dans la recherche d'une solution	Les personnes cherchent systématiquement à entrer en conflit quelque soit la situation de travail	Chacun a des enjeux face à la situation de travail et chacun veut gagner au détriment de l'autre
<i>Relationship conflict</i>	Mésestime de l'autre eu égard à ses compétences	Hostilité vis à vis de l'autre eu égard aux valeurs qu'il défend	Conflit enraciné dans une histoire commune	Conflit s'expliquant par des divergences d'intérêt quelque soit la situation
<i>Process conflict</i>	Chacun fait valoir son point de vue sur l'organisation s'estimant plus compétent que l'autre	Les parties s'opposent sur des valeurs dans la vision de l'organisation et de la répartition du travail	Quelque soit le débat ou la situation, ce sont des prétextes pour entrer en conflit	L'issue du conflit concernant l'organisation sera défavorable à une des parties

Abraham J., Ndiaye A. (2010) d'après Gacoin (2002) et Jehn (1997)

2 – L'étude empirique

Les données ont été collectées par des entretiens semi-directifs avec les professionnels de ce secteur. Leurs perceptions ont pu être confrontées à une réalité observée grâce à une immersion de quelques jours à quelques semaines dans les structures de l'échantillon.

L'entretien semi-directif (avec guide d'entretien) a permis une certaine flexibilité dans la collecte (Merton, Fiske et Kendall, 1990). La relative liberté laissée au répondant a permis de créer un climat de confiance propice à la collecte d'informations sur ce sujet sensible. L'analyse abordait cinq points : le conflit tel que le définissent les acteurs, les types de conflits existant dans le secteur selon les acteurs, les causes avancées et leurs conséquences évoquées par les acteurs. L'étude a porté également sur le rôle de la fonction RH face aux conflits. Dans le cadre de cet article nous ne pourrons rapporter la totalité des résultats, l'objectif est d'apporter une image fidèle et synthétique sur **la nature et les origines des conflits perçus par les acteurs. Quelle est la nature des conflits dans le SSS ? Quels sont les acteurs en présence ? Quels sont les facteurs explicatifs des conflits ?** Chaque entretien a donné lieu à un enregistrement et une retranscription. L'analyse de contenu a été réalisée par les auteurs et assistée par ordinateur grâce au logiciel N'Vivo.

L'échantillon est présenté dans le détail, dans le tableau N°1, il compte cinq établissements du secteur sanitaire et social. Nous présentons une double analyse, une analyse globale à partir des entretiens effectués auprès de 18 personnes interrogées, toutes concernées par les conflits, et une étude de cas portant sur une des structures les Resto du Cœur.

Parmi, les personnes interrogées pour l'analyse globale, outre les membres de la direction, responsables ou chefs de services et délégués du personnel, l'échantillon comprend des animateurs, qui jouent un rôle essentiel face à des personnes en attente de soins, à qui il faut faire oublier la souffrance. Des infirmières ont été interrogées elles représentent le monde médical et sont en lien avec les collègues mais aussi avec les familles et l'utilisateur lui-même. Des aides médico-psychologique et les psychologues ont été entendues, elles ont un autre regard du fait de leur connaissance globale de l'humain, leur expertise dans le domaine, leur position « à distance » dans la structure, leur rôle de « confident » pour les autres référents métiers en cas de conflit. Des éducateurs spécialisés du fait de leur lien avec le social, le scolaire et le médical, ont un avis précieux, ils ont pour mission de restaurer ou de préserver l'autonomie des bénéficiaires ; ils ont une position qui « empiète » sur celle d'autres acteurs. Parmi les personnes interrogées nous comptons trois bénévoles.

Pour l'analyse de cas, c'est la structure les Restos du Cœur qui sera exposée, pour faire une analyse des conflits en tant que processus. L'intervention au sein des Restos du Cœur de la Sarthe s'est organisée autour d'une mission principale : trouver la façon dont l'association peut devenir performante malgré les différents conflits internes. Pour se faire, la participation à deux jours de distribution alimentaire, la réalisation d'entretiens et l'exécution de tâches diverses avec les acteurs a permis une immersion efficace. Dans le centre de distribution principale cohabitent des bénévoles et salariés, il est composé de cinq locaux

2.1. La validation des données :

Nous avons utilisé les entretiens comme source principale de données, pour comprendre la réalité organisationnelle en partant du point de vue des acteurs (Demers, 2003). Nous avons collecté également des données secondaires. Pour assurer la validité de nos données, nous avons diversifié les méthodes de collecte dans un souci de triangulation. Ainsi, nous avons eu recours à la méthode de l'observation dite « passive », définie comme « l'autorisation d'être présent dans l'organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux événements pour les enregistrer et les analyser » (Wacheux, 1996 : 215).

Code	Événement	Date	Lieu
RDC-OBS-1	Formation « Mieux connaître les restos »	02 avril 2009	Le Mans
RDC-OBS-2	Distribution alimentaire	07 avril 2009	Le Mans
RDC-OBS-3	Réunion d'équipe	14 avril 2009	

Tableau 2. Observations réalisées au sein des restos du coeur

Les données secondaires sont issues des documents internes des restos du cœur (livret du bénévolat, lettre d'information), des articles de presse, du site de l'association, de la revue mensuelle de l'association, des plaquettes d'informations, du rapport annuel de l'association, etc. Le tableau 3 récapitule l'ensemble des données secondaires collectées.

Données secondaires collectées	Livret du bénévolat Lettre d'information Livret du bénévolat Article de presse Lettre de d'informations Articles de presse
---------------------------------------	---

Tableau 3. Récapitulatif des principales données secondaires

2.2. Analyse des données globales : la nature des conflits dans le SSS

L'objectif, nous le rappelons est de donner une image la plus complète possible de la nature des conflits dans le SSS. Les verbatim analysés ici sont analysés, dans leur globalité sans distinction de la structure ou du statut de la personne, et rapportés sans prise en compte des récurrences et des fréquences de mots.

La question posée à nos interlocuteurs visait à introduire l'entretien tout en découvrant ce qu'évoquait pour eux la notion de conflit. L'ensemble des verbatim collectés lors de tous les entretiens figure dans l'encadré E1.

E1 – La notion de conflit dans le SSS : selon les acteurs du secteur

Désaccords, une nécessité et un fait ordinaire - Des tensions, des positions radicales, extrêmes, un positionnement sur des pratiques, des chocs, des divergences - Quelque chose de négatif, de douloureux mais aussi un état d'avancement - Divergences, des comportements, des dysfonctionnements et des mésententes – Une altercation – De la violence, des altercations verbales, un malaise, des revendications/Le conflit évoque un échange d'idées différentes, des désaccords. - Un antagonisme - Une discordance entre deux ou plusieurs individus - une incompatibilité, chocs d'intérêts, interférence - des péripéties relationnelles, une impasse, une relation préjudiciable - Un état d'humeur, un manque de communication, du stress - désaccords, absence de solution, personnalités différentes - une situation délicate, un problème, une mésentente. une opposition, mauvaise ambiance, communication difficile, une agressivité - un souci qui n'est pas réglé - des désaccords, absence d'orientation, objectifs non définis.- des désaccords, points de vue différents

Précisons que les verbatim confirment que nous sommes bien dans l'analyse de conflits interpersonnels, objet de notre recherche (§1.1.). Les conflits sont occasionnés par la « distance différenciatrice perçue » entre eux, par ces personnes ou ces groupes de personnes, et par une divergence d'intérêts ou de points de vue.

Les verbatim retenus sont : désaccord - divergence – différence – antagonisme – discordance – incompatibilité – interférence – opposition – mésentente. Cette « distance » est évoquée le plus souvent par les acteurs ici négativement. Or dans la littérature, les points de vue peuvent être à la fois négatifs (§ 1.2.) ou positif (hypothèse qu'il faudra valider et que nous n'avons pas développée dans la partie théorique du présent article). **Rappelons toutefois que, ce qui est distance et différence dans la perception négative des conflits, peut être perçu comme diversité et enrichissement, dans la perception positive.**

L'encadré N°2 vient apporter des précisions quant à cette première dimension qui ressort de E1, à savoir : quelles sont ces parties prenantes qui s'affrontent ? On note qu'il y a des parties prenantes

classiques que l'on retrouve dans toutes les organisations (salariés/direction) et des affrontements plus spécifiques au secteur (bénévoles/salariés). La question est donc de savoir qui sont les parties qui s'affrontent et pourquoi ? Pour ensuite, dans une phase ultime de recommandation, s'interroger sur : comment réduire la distance et la divergence d'intérêt entre les parties ? Comment pour chaque type, faire de la distance une source d'enrichissement mutuel ?

E2 - Quelle sont les parties en présence dans le SSS ?

Entre les usagers et les professionnels - entre les salariés et la direction - dans les équipes - entre résidents - entre professionnels - entre salariés/direction - entre professionnels - entre usagers - entre éducateurs, entre cadres/direction - entre les salariés et l'équipe de direction - entre bénévoles et salariés - entre bénéficiaires - entre bénévoles - il y a des conflits transversaux - entre aide-soignante ou agent de vie sociale.

En nous appropriant les grilles d'analyse vues ci-dessous, nous montrons en quoi la spécificité des conflits dans le contexte du SSS peut venir soit de leur **nature**, soit de leurs **causes**, soit des éléments **modérateurs**, présentés plus haut.

La spécificité tenant à la nature du conflit

La prestation de service est caractérisée par l'importance du facteur humain dans le processus de production. Le client externe est en contact avec le client interne dont les caractéristiques individuelles humaines interagissent dans la prestation. La prestation oblige les clients internes à travailler ensemble. Ces éléments renforcent l'occasion de conflits de tâche ou entre personnes ayant déjà une histoire commune : « *agressivité, inhérent aux relations humaines, l'envie, la jalousie, les pulsions* ». C'est la référence explicite à la nature humaine des conflits. Il y a peut-être une prédominance plus importante de l'humain dans ce secteur : la fragilité naturelle, la nature humaine, la condition humaine... « *le monde de la rue* »

Cette deuxième remarque nous aide à comprendre que les conflits dans le SSS peuvent comme ailleurs avoir des origines tenant à des incompatibilités entre les personnes mais surtout qu'ils peuvent être amplifiés par **l'affect, une charge émotionnelle** plus forte qu'ailleurs. Il y a donc une imbrication entre, ce que dans la littérature, on nomme la nature des conflits et les éléments modérateurs des conflits. Cette imbrication forte peut-être une spécificité de ce secteur ou du moins une caractéristique essentielle.

La spécificité tenant aux causes du conflit

Dans le SSS, le style de management autoritaire est exclu, car le client interne est complexe et exigeant, d'où la nécessité de devoir toujours convaincre, faire adhérer ; il est difficile de prendre des décisions top-down, ...« *il faut tout le temps justifier des décisions et être en capacité à chaque fois de s'en sortir...être le plus conciliant* ». Il est nécessaire de devoir « justifier » avec des arguments différents selon les interlocuteurs, qui sont aussi variés que difficiles à convaincre et difficilement influençables. Ces interlocuteurs sont indépendants, expriment librement leurs désaccords et font généralement entendre leur voix... « *c'est un positionnement* » « *on a une liberté de penser, de pouvoir s'exprimer, une possibilité de créer* » ; « *un certain pouvoir, plus de responsabilités, même si on a un engagement personnel/professionnel* ».

Il résulte de ce premier point, que les conflits dans le SSS peuvent être, soit des **conflits de légitimité** quand une personne ou un groupe de personnes est perçue comme non-légitime pour prendre une décision, tenir un poste, effectuer une tâche ou donner un avis ; soit, des **conflits de valeurs**, quand deux personnes ou deux groupes entrent en conflit, dans l'exécution d'une tâche ou la prise d'une décision, car ils ne partagent pas les mêmes valeurs.

En cela le SSS se distingue par exemple des entreprises, où les enjeux matériels sont souvent à l'origine des conflits, nous pensons aux rémunérations et à la carrière par exemple.

La spécificité tenant aux facteurs modérateurs existant dans le SSS

L'idée que le conflit puisse être envisagé comme mode de fonctionnement dans une certaine limite, est certainement une originalité du secteur. Peut-être que si dans ce secteur les acteurs s'entendent vraiment sur l'essentiel de la mission et des valeurs, ils peuvent s'autoriser davantage de conflits ? C'est « *inhérent et nécessaire, remise en cause régulière, il faut avancer et s'en sortir, l'accepter, occasionnel, naturel il faut le dénouer, équipe soudée on peut l'éviter, non idéologique* ». Ceci nous renvoie au mode de coordination de l'organisation missionnaire qui est l'idéologie selon Mintzberg, au sens de culture et de valeurs. Si la culture est fortement « soudée » autour de valeurs alors les conflits ne sont que des modes de régulation et ils ne mettent pas en danger la structure.

Cette troisième remarque nous révèle que dans le SSS il y aurait une plus **grande acceptabilité du conflit et une plus grande potentialité à le gérer**. Dans la littérature, ces modérateurs sont liés négativement aux conflits, dans le sens où les conflits sont moins forts et les issues plus faciles à trouver. Cela pourrait donc expliquer que les conflits soient assez nombreux, récurrents mais pas violents dans ce secteur SSS ?

E3 - Y a-t il récurrence des conflits dans ce secteur ?

C'est tout le temps il y a une part d'agressivité - oui, ce qui amène une remise en cause régulière – c'est un positionnement plutôt qu'une façon de fonctionner - tout à fait mais il faut avancer et s'en sortir grandit - oui car c'est devenu une question de personne - oui car on s'attend systématiquement à ce qu'il y ait des conflits, il faut tout le temps justifier des décisions et être en capacité à chaque fois de s'en sortir - Oui car le conflit fait partie des relations humaines - oui et on doit l'accepter - il ne faut pas qu'il soit fonctionnel mais qu'occasionnel - oui car il y a toujours l'envie, la jalousie, la pulsion, la provocation - oui il est naturel mais il faut le dénouer - non à mon avis. Il faut être le plus conciliant possible et penser à satisfaire les besoins du résidant tout en respectant son collègue - tout dépend des périodes - il doit pouvoir être évité au lieu d'être fonctionnel - non car s'il y a une équipe soudée, on peut l'éviter - oui car c'est inhérent et nécessaire à toute organisation - oui et non idéologique

E4 – Pensez-vous que le conflit soit original dans le SSS ?

Oui, car on est beaucoup dans la construction psychoaffective et peu dans la construction cérébrale. Nombre de conflits sont intrapsychiques - Oui, car on a une liberté de penser, de pouvoir s'exprimer, une possibilité de créer, on vit des politiques sociales changeantes, Il y a l'incompréhension du travailleur social, la prise en charge d'usagers, des degrés inégaux d'information et une perte de communication - Oui à cause du côté relationnel - Oui, car on obéit à plein de règles de droit (convention collective) - Oui car l'activité est repensée, on travaille avec des personnes, les horaires changent tout le temps, difficile d'organiser sa vie, on ne sait jamais à quelle heure on termine - Oui car on travaille avec de l'humain, un manque de compréhension - Oui car on est confronté à un public fragile avec des bénévoles ayant un vécu professionnel derrière eux - Oui à cause du travail avec l'humain, le monde de la rue, l'alcool, autant de facteurs conflictuels - Oui car on a un certain pouvoir, plus de responsabilités, même si c'est un engagement personnel/professionnel - Oui car on est dans un secteur qui laisse libre cours à la parole (réunion de synthèse), la peur des dirigeants de ce secteur qui n'aiment pas dire non. Pourtant nous disposons d'autant de valeurs pour aplatir le conflit - Oui car on travaille avec l'humain - Oui car il y a une indépendance et des corps de métiers qui chevauchent - Oui car il y a le côté relationnel et le mal-être des usagers - Oui car obligation de travailler ensemble, prendre en compte la personne - Oui surtout des problèmes d'éducation et différences avec le médical - Oui car il y a une professionnalisation qui prend plus d'ampleur qu'avant.

L'analyse qui précède et les verbatim E3 à E4 nous amènent donc à la synthèse suivante des conflits dans le secteur sanitaire et social.

Nature des conflits	Conflit de Tâche	Conflit de Personnes	Conflit de Processus
<i>Dans le SSS</i>	Fort	Fort	Très fort

Origines des conflits	Légitimité	Valeurs	Histoire	Enjeux
<i>Dans le SSS</i>	Fréquents	Fréquents	Très peu fréquents	Très peu fréquents

Modérateurs / Catalyseurs des conflits	Affect	Importance	Acceptabilité	Potentiel
<i>Sens de l'influence</i>	++	++	--	--
<i>Dans le SSS</i>	Fortement présents	Faiblement présents	Fortement présents (E3)	Assez fortement présents (E3)

Afin d'illustrer la nature des conflits, leurs causes et les éléments modérateurs ou catalyseurs en présence, il nous a semblé instructif de rapporter ici, partiellement des mini scénarii empruntés à l'un de nos cas d'étude, les Restos du Cœur.

2.2. L'analyse particulière du cas des Restos du Cœur

Le conflit entre bénévoles et salariés

Cette analyse découle des observations ainsi que des entretiens effectués au sein des restos du cœur. Deux typologies de conflit vont être abordées : les conflits entre bénévoles et salariés et ceux opposant les bénévoles et les bénéficiaires.

Mue au départ par un élan caritatif, l'association des Restos du cœur de la Sarthe comptait au départ essentiellement des bénévoles. Les bénévoles sont animés par une logique militante et philosophique qui repose sur le don de soi. Leur engagement aux Restos du cœur de la Sarthe se matérialise par une fiche d'engagement (identité du bénévole et respect de la charte). Les bénévoles sont en accord avec le rapport moral de l'association qui stipule que « *la raison d'être de l'association, c'est l'aide aux plus démunis* ». Progressivement la structure a pris de l'ampleur, face aux besoins, malheureusement ! L'association a été obligée de recruter des salariés qui, ont un statut semblable à celui de tout autre organisation, notamment en termes de droit du travail, de législation sociale, de droit civil et pénal, de réglementation en matière d'hygiène et de sécurité. Ces salariés sont animés par une logique essentiellement technique et professionnelle, même s'ils partagent les valeurs de leur structure.

Leur perception réciproque est très tranchée. Pour les professionnels, les bénévoles sont considérés comme « des amateurs » qui travaillent « en dilettante ». Les bénévoles perçoivent les professionnels comme des salariés non engagés mais embauchés. Bénévoles et salariés, s'affrontent sur les valeurs, la légitimité perçue. Le bénévole prend en compte le besoin immédiat du bénéficiaire (besoin de nourriture), il est davantage dans « l'affectif » « *on n'est pas là pour juger les gens mais pour les aider* ». Les salariés s'inscrivent dans une démarche plus globale, centrée sur les actions pertinentes à mener et sur le moyen terme, aide au logement et à la réinsertion, d'où leur tendance à vouloir imposer une discipline, aux bénévoles et aux bénéficiaires. Cette distance est source de conflits permanents dont un exemple est repris dans l'encadré ci-dessous.

Conflit N°1

Un jour un conflit a éclaté entre un bénévole et un salarié en pleine formation intitulée « *Mieux connaître les Restos* ». Le responsable de la formation a donc invité un bénévole Mr G à dire « *c'est quoi les Restos du cœur ?* ». Ce dernier distribue le pain depuis son entrée dans l'association. On l'appelle le « *moyenâgeux* » car il est dans l'association depuis 10 ans. À la surprise générale il n'a pas su répondre à la question. Il ne savait pas ce que faisait l'association ou n'a pas su l'exprimer. Son silence a suscité le mécontentement du comptable présent dans la formation qui est intervenu de la façon suivante : « *ça ne m'étonne pas car il distribue toujours le pain* ». Le bénévole se sentant agressé a répliqué : « *on t'a embauché pour faire les comptes alors que nous on était là avant* ». Aussi anecdotique que peut sembler cet échange de mots, il est révélateur de la distance qui est vécu entre bénévoles et salariés.

Ce que ce scénario illustre, c'est une sorte de **dynamique du conflit entre la prise du conflit que nous avons appelé « nature du conflit », les facteurs modérateurs ou amplificateurs et enfin, la cause révélé par le processus même qui est en fin la divergence de fond du conflit.**

Ainsi le conflit 1 peut s'analyser ainsi :

Etape 1 : la prise de conflit (nature) est la « tâche » *la réponse à donner à une question, puis une personne qui réproouve la non-réponse d'une autre.*

Etape 2 : le conflit s'amplifie catalysé par la réaction émotionnelle du salarié (origine : les valeurs) *il est inadmissible de ne pas savoir ça* et manque de légitimité du bénévole « *il distribue toujours le pain* » *sous entendu il n'a pas d'autres compétences et pas de vision globale de l'association*

Etape 3 : le conflit s'amplifie catalysé par la réaction émotionnelle du bénévole à la remarque désobligeante du salarié (origine : manque de légitimité du comptable aux yeux du bénévole) *pour le bénévole les fondateurs méritent le respect*

Le conflit entre bénévoles et bénéficiaires

Cela peut paraître inouï de parler de relation conflictuelle entre bénévoles et bénéficiaires. Le premier est là pour aider le bénéficiaire, le « *remettre en selle* » et le second le percevoir de la sorte, comme positif pour lui. A priori, voilà ce qu'on peut penser ! Mais, si on pense qu'il ne doit pas y avoir de conflit entre deux personnes si, l'une, bénévole d'une association d'aide et l'autre le bénéficiaire aidé, alors on ne reconnaît pas à l'une d'elle la légitimité de rester une personne à part entière. C'est là le fond du problème des conflits dans le secteur sanitaire et social, les problèmes de légitimité et de valeurs. Reprenons l'analyse de ce conflit en suivant la méthodologie édictée plus haut.

Le départ du conflit est un conflit de « tâche » : viande ou poisson. Le bénéficiaire ne souhaite pas manger du congelé et il le verbalise (Typologie de Kehn). Mais quelle est l'origine du conflit ? C'est la question à laquelle nous avons essayé de répondre dans le tableau d'analyse ci-dessous. On s'aperçoit, au fond, qu'il y a un conflit de légitimité, de valeurs et d'enjeux (Gagouin). Nous n'avons pas constaté de conflit de personnes.

Conflit N°2

Un jour de distribution alimentaire, un bénéficiaire au moment de son passage pour les produits frais a décliné l'offre du bénévole en ces termes : « *non, je ne veux pas de cette viande. C'est trop congelé. Donnez-moi du poisson, je préfère* ». Cela a surpris le bénévole qui a répliqué : « *on n'est pas là pour vous servir à la carte* ». Les autres bénévoles ont réussi à calmer le jeu pour ne pas ralentir la file d'attente !

Parmi les catalyseurs, dans ce conflit, nous retrouvons l'affect de la part du bénévole, qui réagit émotionnellement au refus du bénéficiaire. Le bénévole prend conscience que le bénéficiaire ne partage pas les mêmes présupposés que lui sur l'autorité légitime d'un bénévole, sur les valeurs liées au bénévolat et l'assistance. Le conflit montre également que chacun des protagonistes a à perdre dans ce conflit, l'un son autorité, l'autre sa dignité.

Restos du Coeur	Légitimité	Valeurs	Personnes	Enjeux
Task conflict <i>Rappel de la définition</i>	Chacun fait valoir son point de vue en situation de travail s'estimant plus compétent que l'autre	Les parties s'opposent sur des valeurs dans la recherche d'une solution	Les personnes cherchent systématiquement à entrer en conflit quelque soit la situation de travail	Chacun a des enjeux face à la situation de travail et chacun veut gagner au détriment de l'autre
<i>Présence révélée</i>	oui	oui	non	non
<i>Interprétation</i> Côté BENEVOLE <i>« postulats sous jacents, pré-supposés intérieurs »</i>	« Je donne de mon temps en tant que bénévole, la moindre des choses, c'est que le bénéficiaire en soit reconnaissant en toute circonstance » « Un bénéficiaire n'a pas (légitimité) à choisir ce qu'on lui donne »	« Quand on est dans le besoin on n'a pas à faire le difficile »	Non (pas d'élément observé a priori)	Si on commence à lâcher du mou pour un, on va se faire mener par le bout du nez
<i>Interprétation</i> Côté BENEFCIAIRE <i>« postulats sous jacents, pré-supposés intérieurs »</i>	« Je suis quand même la personne la mieux placée (légitime) pour savoir ce que je veux manger »	« ce n'est pas parce que je suis dans le besoin que je dois accepter de manger n'importe quoi »	Non (pas d'élément observé a priori)	Obtenir ce qu'il désire manger Garder sa dignité

Conclusion

Cet article avait pour but de comprendre la réalité des conflits dans les organisations sanitaires et sociales. Pour illustrer la nature et les raisons inhérentes à ces conflits, nous avons choisi comme cas une structure particulière telle que les restos du cœur de la Sarthe. Il ressort de l'analyse trois idées principales. La première est caractérisée par une dimension humaine du conflit occasionné par la « distance différenciatrice perçue » entre ces personnes ou ces groupes et par une divergence d'intérêts ou de points de vue (bénévoles et bénéficiaires). La deuxième idée, c'est les divergences procurent une part importante d'affect. Il est symbolisé par une dimension émotionnelle qui provoque une mise en question. La troisième idée relève de la dimension organisationnelle avec une acceptabilité patente du

conflit. Ce qui peut être source de renforcement de l'identité, l'assainissement des relations et la cohésion de groupe.

L'originalité du secteur sanitaire et social s'explique par la mise en relation d'acteurs caractérisés par leurs diversités, leurs situations professionnelles, leurs statuts, leurs visions et leurs métiers différents. Les managers de ce secteur naviguent en pleine pluridisciplinarité. Le « défi » managérial du secteur est de transformer la richesse des compétences individuelles, en compétences collectives et performance globale. La Gestion des ressources humaines est une préoccupation relativement récente dans le secteur. Les témoignages des acteurs montrent que la cause du conflit peut relever d'un management défaillant, par trop paternaliste et infantiliser qui a conduit à déresponsabiliser les acteurs.

Bibliographie

- Asensio J. (2001), *Essai sur l'œuvre de George Steiner*, L'Harmattan, Paris.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- Dahrendorf R. (1957), *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Mouton, Paris.
- Demers C. (2003), L'entretien, in Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.
- Durkheim E. (2004), *De la division du travail social*, Puf, Paris.
- Follet M. (1924), *Creative Experience*, Longmans, New York: Green & Co.
- Freund J. (1983), *Sociologie du conflit*, Puf, Paris.
- Gacoïn D. (2002), *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*, Dunod, Paris.
- Jehn K.A. (1995), « A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict », *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, p.256-282.
- Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., « Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity », *Management International Review*, Vol. 6, Issue 5, 1964, pp.152-153.
- Louart, P. (1991). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Eyrolles.
- March J., Simon H. (1958), *Organizations*, Wiley-Blackwell, New York.
- Marx K., Engels F. (1848), *Le manifeste du parti communiste*.
- Mayo E. (1933), *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*, Macmillan, New York.
- Mendras M. (1996), « Pouvoir et territoire en Russie », *Cultures & Conflits*, n° 21-22, p.103-111.
- Merton R.K., Fiske M., Kendall P.L. (1990), *The focused interview: A manual of problems and procedures*, New York: Free Press.
- Nisbet R.A. (2005), *La tradition sociologique*, PUF, Coll. Quadrige.
- Putnam L., Poole M. (1999), « *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective* », Sage, Beverly Hills, p.549-599.

Rojot J., (2006), *La négociation*, Vuibert, Paris.

Simmel G. (1992), *Le conflit*, Editions Circé, Paris

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Weber M., (1965), *Essais sur la théorie de la science*, traduction partielle par Julien Freund, Plon.

Tableau 1 : présentation de l'échantillon

Structures Acteurs	Adapei	Restos du coeur	Maison de retraite	Sauvegarde 72	Aide à domicile
Directeur (ce)	1		1	1	1
Délégué du personnel	1				
Animateur (ce)	1		1		
Aide médico- psychologique	1				
Educateur spécialisé	1				
Chef de service	2				
Responsable insertion		1			
Responsable du bus du coeur		1			
Responsable formation bénévoles		1			
Responsable hébergement			1		
Infirmière			1		
Psychologue			1		
Secrétaire de direction			1		
Total	7	3	6	1	1