

LES CONFLITS DE VALEUR DANS LES ORGANISATIONS « DUALES ».
UNE APPROCHE COMPARATIVE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ET DE
L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Adeline GILSON – Maître de conférences
Adama NDIAYE - Docteur

Université François Rabelais de Tours, Université d'Orléans
Vallorem EA 6296, Tours, France

50 avenue Jean Portalis – BP 0607 – 37206 TOURS cedex 03

Adeline.gilson@univ-tours.fr
Ndiayadama@hotmail.fr

Résumé :

Notre recherche étudie les conflits de valeur dans les organisations duales à partir de monographies comparées qui ont été effectuées au sein d'une entreprise publique et d'organisations sociales et solidaires. La combinaison de sept catégories d'analyse (mission, reconnaissance, figure de l'utilisateur-client, légitimité, attentes en termes de rémunération, carrière, rapport au temps et type de profil) permet de mettre en évidence trois modèles d'organisations duales auxquels s'identifient les individus, à savoir le modèle de « l'aide », le modèle de « l'insertion/rentabilité » et le modèle « en tension/hybride ». Ce dernier modèle intermédiaire, dans lequel le conflit de valeur est prégnant, doit gérer simultanément deux polarités en tension, caractéristiques de ce type d'organisation.

Mots clés :

Conflit de valeur, organisation duale, modèle hybride, entreprise publique, économie sociale et solidaire.

Introduction

Si la recherche a surtout privilégié l'analyse des caractéristiques singulières des organisations duales [Tuschman et O'Reilly, 1996], à savoir l'aptitude à intégrer simultanément les deux polarités d'une même tension, peu d'attention a été accordée aux conflits de valeur inhérents au fonctionnement de ces organisations. Ils se définissent comme des divergences portant sur des valeurs éthiques, personnelles et idéologiques [Crozier et Friedberg, 1977]. Deux types d'organisation duale, la grande entreprise publique (EP) et l'économie sociale et solidaire (ESS), sont caractérisées par ces conflits de valeur, liés à certaines spécificités structurelles mais aussi culturelles communes. La première organisation est caractérisée par une injonction paradoxale entre un modèle social, lié à sa mission de service public, et une logique mercantile, liée à la libéralisation du marché. La seconde est quant à elle marquée par un glissement de l'activité originelle (mission d'aide) vers l'insertion. Dans les deux cas, une tension entre deux modèles génère des conflits de valeur. Dans cette optique, cette recherche met en évidence les tensions inhérentes à ces organisations hybrides et analyse les logiques identitaires qui s'y construisent. Notre problématique est donc la suivante : Quels sont les outils de compréhension des conflits de valeur communs aux organisations duales et dans quelle mesure ces outils permettent-ils de mieux les appréhender et, *in fine*, de les résoudre ?

Le cadre de référence théorique de la recherche étudiée, dans un premier temps, les notions de « conflits de valeur » et « d'organisation duale ». Nous verrons que le conflit de valeur est un conflit interpersonnel qui se manifeste lorsque des personnes poursuivent le même objectif mais qu'elles sont en désaccord sur des valeurs éthiques ou personnelles. Ce dernier caractérise ces organisations qui reposent sur une construction historique de la dualité et un projet d'organisation axé sur les valeurs.

Pour mettre en évidence cette dualité patente, nous avons mis en place une étude de terrain qualitative, comparative et longitudinale d'une grande organisation publique et d'organisations du secteur social et solidaire combinant entretiens, observations *in situ* et analyse de données secondaires.

Les catégories d'analyse des modèles identitaires des acteurs des organisations duales participent à la construction de trois modèles : celui de « l'aide » et celui de « l'insertion/rentabilité », qui constituent deux pôles opposés, et un modèle intermédiaire, « en tension » ou « hybride » dans lequel les conflits de valeur prennent une place prépondérante et dont nous interrogerons les impacts en termes de GRH.

1. Cadre conceptuel

Après avoir traité du conflit interpersonnel à travers sa définition, ses manifestations et ses typologies, nous définirons l'organisation duale caractérisée par deux éléments : la construction de la dualité et le projet d'organisation axé sur les valeurs.

1.1. Définition du conflit interpersonnel

Au sens commun, le conflit est défini par la « rencontre d'éléments, de sentiments contraires ou qui s'opposent », « les actions, idées, intérêts ou personnes opposés ou en compétition ». Selon Loubat [1999, p.56], l'étymologie de la notion de conflit viendrait à la fois de « *conflictare* » qui veut dire « heurter, lutter contre » et « *confligare* » qui signifie « lutter d'une part, construire d'autre part ». Ce qui explique les diverses interprétations dont cette notion a fait l'objet. L'intérêt d'étudier le concept de conflit interpersonnel tient donc à sa dimension duale, à la fois lutte et mode de socialisation [Loubat, 2006]. Ce dernier comporte en outre une dimension processuelle. Selon Barki et Hartwick, il peut ainsi être défini comme

« un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts » [2002, p. 57].

1.1.1. Les manifestations du conflit

Il existe deux manifestations du conflit interpersonnel : le conflit larvé et le conflit patent. Le conflit larvé est caractérisé par des tensions de rôles, des incompatibilités, des intérêts divergents, mais aussi une difficulté à trouver un consensus. Kahn *et al.* [1964, p.11] ont bien su percevoir le sens du conflit à travers leurs études sur les tensions de rôles. C'est ainsi qu'ils définissent le conflit comme « l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une rend plus difficile l'adaptation aux autres ». Cela rejoint la définition proposée par Freund [1983, p.85] qui voit le conflit comme « une forme spécifique de relation sociale qui unit deux agents, individuels ou collectifs, autour d'un objet qu'ils se disputent ». Dans cette perspective, le conflit larvé traduit l'existence d'incompatibilités à cause d'intérêts divergents [Barki, Hartwick, 2002, p.15].

Le conflit patent peut être vu comme une rupture au niveau décisionnel. Pour March et Simon, « il y a conflit lorsqu'une décision ne peut être prise par les procédures habituelles ». Pour eux, le conflit est « un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action » [1958, p.23]. Cette difficulté à trouver une décision se manifeste par une lutte antagonique [Coser, 1956, p.38], mais aussi par « un affrontement qui prend naissance dans une divergence réelle ou perçue d'intérêts, de valeur ou encore d'opinion, et dont le but est de déterminer qui pourra réaliser ses objectifs » [Poitras, 2005, p.17]. Le conflit fait donc l'objet d'une « friction » pour atteindre un objectif commun. Ce conflit patent peut prendre plusieurs formes dont le conflit de valeur qui constitue l'objet de cette recherche.

1.1.2. Les types de conflit interpersonnel

Pour les besoins de notre étude, nous reprenons la classification de Fink [1968] des conflits interpersonnels, à savoir le « conflit de légitimité », le « conflit historiquement enraciné », le conflit « d'origine matérielle » et le « conflit de valeur ».

Le « conflit de légitimité » 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 également 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.

Le « conflit historiquement enraciné » se manifeste lorsque les relations interpersonnelles s'engagent immédiatement sur des champs conflictuels. Ce conflit s'enracine dans une histoire que les témoins ignorent totalement ou partiellement. On peut penser 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 l'une de ses 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.

Le « conflit d'origine matérielle » ou « conflit d'enjeu » se manifeste lorsqu'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 car on sait que tout le monde ne peut pas gagner.

Le conflit de valeur se manifeste enfin lorsque des personnes poursuivent le même objectif mais qu'elles 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 et Friedberg « l'organisation n'est en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les réalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition » [1977, p.92]. 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. Le conflit de valeur survient lorsque les actions qui seraient menées afin de mettre en pratique une certaine valeur dans une situation donnée entrent en conflit avec les actions préconisées par une autre valeur qui semble également importante. Un conflit peut exister entre deux valeurs, celle que l'individu voudrait privilégier et celle qu'une autre personne, l'organisation, ou la culture organisationnelle préfère dans un tel cas d'où la dichotomie entre les valeurs dites « transcendantales » et des « valeurs de succès » comme la compétitivité [Girard, 2009, p.131].

Contrairement aux autres types de conflit interpersonnel, le conflit de valeur est inhérent aux organisations duales. D'une part, il va nous permettre d'appréhender nos études de cas. D'autre part, il va nous servir de repère pour aborder l'organisation duale.

1.2. L'organisation duale

Deux éléments permettent de définir le modèle que nous qualifions d'« organisation duale » : la construction historique de la dualité et le rôle accordé aux « valeurs ». Nous étudierons les manifestations de ces éléments dans une approche comparative d'une entreprise publique (La Poste) et des entreprises de l'économie sociale et solidaire (Les « Restos du cœur », Reposance et l'Institut médico-éducatif Malécot).

1.2.1. La construction historique de la dualité

Entre mission de service public et orientation stratégique d'ouverture commerciale, l'entreprise publique étudiée repose sur un « modèle dual ». Cette injonction paradoxale est encore plus mise en exergue dans ses services financiers qui doivent assurer une mission historique d'accessibilité bancaire, tout en affrontant la concurrence commerciale des autres banques en développant une culture du risque. Benoît Oger montre ainsi qu'une « dualité d'intérêt » entre le rôle fiscal joué par La Poste et le développement d'un service public marque l'histoire postale. L'administration, au moment de son passage au statut d'entreprise autonome de droit public en 1990, est traversée par une « dualité », « à la fois service public auquel on demande une présence même dans les endroits peu rentables et entreprise qui doit équilibrer ses comptes et être performante, alors que se profile la libéralisation complète des services postaux » [2000, p. 19]. Son défi est de trouver une cohérence entre l'exercice de ses missions de service public et le développement de ses activités commerciales. Ces dualités se sont renforcées à la suite de la réforme des PTT en 1990, qualifiée par Grégoire Calley, après l'intégration de la poste dans le giron des activités étatiques, de « seconde modernisation juridique » [2006, p. 24]. Cet héritage historique oblige La Poste à gérer la tension entre « un mélange complexe de logiques (ancienne administration publique/entreprise, opérateur orienté vers les acteurs économiques/opérateur de service public) » [Damesin, 2002, p. 101]. Cette quête de cohérence est au cœur des logiques professionnelles développées par les conseillers financiers et des politiques de recrutement des générations futures. La professionnalité des conseillers est en effet inscrite dans un contexte marqué par une tension entre une logique mercantile et un modèle social d'organisation. Les conseillers financiers, à la fois acteurs

stratégiques assurant la pérennité du groupe dans un contexte de libéralisation des services postaux et garants de la mission de service public de La Poste, doivent gérer au quotidien la tension d'un « modèle dual » qui persiste à travers un « double langage » de La Poste, comme le soulignent les conseillers eux-mêmes. Le discours managérial présente un idéal de service public, alimenté par des « valeurs postales de proximité et de service au plus grand nombre », valeurs qui ne sont pas transposées dans la réalité, comme le confirme Michel Feynie [2010] grâce à une « ethnologie indigène » et une analyse sémantique des discours des cadres dirigeants. Les écarts entre discours et pratiques permettent de comprendre les différentes formes d'identification professionnelle développées. La Poste valorise publiquement la fidélisation des clients sur le long terme mais les « bons conseillers » sont jugés en fonction de leurs résultats immédiats. La place accordée à la mission d'accessibilité bancaire est dès lors de plus en plus ténue, comme en témoigne la valorisation du seul « temps productif », celui de l'entretien client, théoriquement censé être concrétisé grâce à une méthode de vente qui standardise le travail des conseillers. Les bureaux de poste peinent ainsi à se maintenir « comme des lieux de service public » autrement que par les « valeurs qu'actualisent en pratique leurs agents, mais dont La Poste a rendu l'expression de plus en plus difficile et de moins en moins gratifiante » [Oblet, Villechaise-Dupont, 2005, p. 364]. Une logique de « service au public » se substitue en effet à une logique de « service public ». Après un premier glissement sémantique de « l'usager » au « client », ce second glissement marque un changement de culture et une évolution organisationnelle majeure.

De leur côté, les entreprises sociales et solidaires sont également obligées de se repositionner dans un environnement en plein redéploiement. Elles hésitent entre le désir de préserver une identité et une culture propre et la nécessité d'adopter un mode de fonctionnement plus proche de celui des entreprises. Pour Hoarau et Laville « même si les OSMS [Organisations Sociales et médico-sociales] ne peuvent échapper au déferlement d'un management qui touche l'ensemble de la société, cette diffusion des dispositifs de gestion (...) se fera nécessairement avec des adaptations et une certaine acclimatation aux spécificités de ces organisations, sous peine d'en compromettre durablement l'efficacité et l'efficience » [2008, p.25]. L'enjeu est vital car les organisations sociales et médico-sociales doivent faire face à des défis divers tels que de nouveaux besoins et de nouvelles populations, la contractualisation, la démarche-qualité, la récurrence des conflits interpersonnels, les exigences accrues en matière de gestion, de communication et de services. La fonction de gérance d'antan ne peut plus faire face à cette nouvelle donne d'où la professionnalisation. Les entreprises sociales et solidaires doivent faire face à une gestion de plus en plus complexe qui nécessite des projets forts, des capacités stratégiques d'anticipation, de négociation, de communication et d'ingénierie. Elles font l'objet de spécificités structurelles et culturelles qui mettent en évidence une forte pluridisciplinarité, un système de valeurs partagé, une dimension importante de l'affect, des identités d'appartenance professionnelle, la coexistence de microcultures, une efficacité indéfinie, une faible identité d'entreprise, des clivages catégoriels et un management en mutation. Les entreprises sociales et solidaires étudiées sont caractérisées par un glissement de l'activité originelle (mission d'aide) vers l'insertion. Cette nouvelle logique intègre une dimension gestionnaire, exige une capacité à penser et accorde beaucoup d'importance à la compétence des acteurs [Abry, 2009]. Les entreprises sociales et solidaires s'apparentent à une gestion administrative des personnels en référence à une culture du secteur public, prévision et engagement budgétaire, mise en conformité des statuts et des rémunérations, gestion contractuelle des emplois et des professions [Lefèvre et Mura, 2010].

1.2.2. Un projet d'organisation axé sur les valeurs

Le modèle « valoriel » se définit comme étant celui se rapportant à une référence implicite aux valeurs [Pichault, Nizet, 2000, p. 353]. Il est fondé sur la notion de « don de soi », au

profit d'une mission comportant, pour l'individu, un intérêt social [*ibid.*, p. 141]. La reconnaissance interne des qualités propres de l'individu apparaît difficile tant les pratiques de gestion sont axées sur la réalisation de la mission.

Le projet de l'entreprise publique étudiée se construit sur « le paradigme de la différenciation », articulé autour de la combinaison « de valeurs (une éthique de l'entreprise, prestataire du service universel), de normes (la nécessité de s'adapter en finançant le réseau postal par le réseau bancaire) et d'images positives ("la banque pas comme les autres") » [Milet, 2006, p. 431]. Ce paradigme reste clairement affiché par la filiale lors de sa création. Elle revendique « une âme différente » et « un modèle original dans la banque de détail en France », incarnant « à la fois "une banque comme les autres", professionnelle, efficace et rentable, et une "banque pas comme les autres", animée des valeurs postales de proximité et de service au plus grand nombre » (Rapport annuel de La Banque Postale, 2006). Deux ressorts motivent le projet. D'une part, l'extension des services financiers permettrait le développement du groupe mais ne serait possible que grâce à la création d'un établissement de crédit postal. La rhétorique bancaire assumée est largement relayée par les médias. D'autre part, il repose sur la production d'une identité postale bancaire qui permet un retournement des valeurs en tentant de transformer la « banque des pauvres » des années 1980 (la clientèle modeste y est surreprésentée) en « banque sociale » au service de tous et garantissant une tradition de service public.

Pour l'entreprise sociale et solidaire, le projet s'articule autour d'un secteur d'activités pour vivre ensemble, une stratégie d'intervention avec des tâches de nature diverses, un positionnement humaniste et citoyen mettant en évidence une posture multidimensionnelle, un cadre légal et finalisé avec des actions spécialisées et des actions de proximité [Gacoin, 2010]. Le projet de l'entreprise sociale et solidaire est de clarifier les attentes des acteurs, les pratiques professionnelles et leur articulation. Tous ces éléments trouvent un cadre légal et réglementaire au niveau des valeurs qui sous-tendent l'action. Ce qui montre que l'entreprise sociale et solidaire essaie toujours de conserver sa singularité et son service différencié.

Ce projet d'organisation axé sur les valeurs doit, selon les acteurs sur le terrain, être conservé pour rendre les pratiques professionnelles acceptables. Il permet aux organisations duales de se différencier d'autres types de structures du domaine marchand. Dans la lignée du modèle de l'opérateur gestionnaire [Dubar, 2010a], ce conseiller clientèle à La Poste, soucieux de la rentabilité de l'entreprise, insiste sur les valeurs de respect du client qui ne sont pas antagoniques avec une logique de profit mais, bien au contraire, accroissent sa réputation et ses chances de survie face à la concurrence : « *Moi, j'aimerais qu'on garde certaines valeurs c'est-à-dire qu'au regard de la balance économique de l'établissement, qu'on garde l'avantage pour le client et après, ça va rentrer tout seul. Qu'on ne cherche pas tout de suite à faire le maximum de profit. (...) Si on fait exactement comme eux [les autres établissements bancaires], on ne va plus se démarquer ! Pour que le client vienne chez nous, il faut qu'on arrive à prouver qu'on est différent des autres en faisant du bon travail. (...) Il faut d'abord obtenir la confiance du client et après, tu fais du chiffre ! Et pas essayer de faire n'importe quoi, n'importe comment* ». Cette prégnance des valeurs se retrouve dans l'entreprise sociale et solidaire où l'on note un attachement à la mission, une dimension importante relative à l'affect, le travail avec l'humain : « *l'association perd son âme, se détourne de sa vocation première. On ne le laissera pas faire [le directeur]. On ne se parle plus. Il souhaite professionnaliser l'action de la structure par un dépassement du volontarisme de départ. Il ne fait que de la statistique et se retranche tout le temps dans son bureau* » (bénévole des restos du coeur). La résistance porte ainsi sur « la transformation de citoyens assujettis en clients » qui participe, avec « la transformation d'institutions monopolistiques en organisations concurrentes » et la « prédominance exigée des identités d'organisation sur les identités de

professions » à la déstabilisation du modèle « bureaucratique-corporatiste » [Demailly, De la Broise, 2009]. Le glissement n'est pas seulement sémantique, il symbolise l'adhésion au rôle d'opérateur du changement dans le cadre de la modernisation des organisations duales.

Le cadre conceptuel présenté nous a permis de mettre en évidence les points saillants de notre recherche dont les conclusions ont nécessité un double travail ethnographique de terrain et d'enquêtes longitudinales qualitatives par entretiens semi-directifs et observations *in situ* [Gilson, 2011 ; Ndiaye, 2013].

2. Méthodologie de la recherche

Notre recherche qualitative fondée sur des études de cas et des enquêtes longitudinales repose sur une analyse multi-niveaux croisant l'individu, l'organisation et la dimension temporelle. Les outils de collecte des données, leur traitement et les catégories d'analyse retenues seront par la suite développés.

2.1. Le choix d'une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas

Une distinction est généralement opérée entre les méthodes qualitatives et quantitatives [Grawitz, 2001]. Le caractère équivoque de cette distinction a été soulevé par plusieurs auteurs au regard de la multiplicité des critères à prendre en compte [Brabet, 1988 ; Baumard et Ibert, 2007]. Les méthodologies qualitatives permettent de comprendre l'objet étudié dans son contexte [Hlady-Rispail, 2002]. Il ne s'agit pas de rechercher des régularités statistiques, mais de rechercher des significations, de comprendre des processus, dans des situations uniques et/ou fortement contextualisées. C'est dans cette optique que s'inscrit notre démarche compréhensive et d'interprétation des significations des acteurs.

Nous privilégions l'étude de cas car, comme nous le rappelle Charreire-Petit [2005], elle répond à deux objectifs principaux : elle apporte des descriptions et des explications riches des processus [Miles et Huberman, 2003] et elle participe à la construction d'un champ théorique grâce à l'émergence de nouveaux concepts et/ou de nouvelles relations de causalité entre les dits concepts.

2.2. Le choix délicat des niveaux d'analyse

Le choix d'un design enchâssé permet de considérer d'emblée plusieurs unités d'analyse, de prendre en compte de nouvelles visions émergentes et de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié [Musca, 2006]. Au regard de notre problématique, nous avons mené une analyse multi-niveaux croisant l'individu, l'organisation et la dimension temporelle.

Nous portons tout d'abord une attention particulière aux parcours biographiques des individus qui sont un miroir non seulement des logiques institutionnelles et des pratiques organisationnelles mais aussi du contexte socio-économique dans lequel ils sont insérés.

Il est en outre indispensable de considérer la « nature des organisations » comme lieu d'inscription des professionnalités et fortement soumises au changement [Demailly, De la Broise, 2009]. Nous accordons donc une attention particulière aux évolutions organisationnelles, politiques et stratégiques des entreprises étudiées qui permettent d'analyser les logiques professionnelles des travailleurs en leur sein. Comme le rappelle Claude Dubar, la prise en compte du niveau « méso » est primordiale pour saisir les interactions entre deux processus « d'une part la dynamique des politiques et modes de gestion des dirigeants [des] entreprises ou institutions marquées par des formes diverses d'injonction au professionnalisme (mise en place de dispositifs et outils de gestion, nouveaux discours mobilisateurs...) et d'autre part la trajectoire de l'autonomie professionnelle des groupes concernés (déclin, menaces, résistances...) » [2010b, p. 10].

La « dimension temporelle » constitue le dernier niveau d'analyse. Alors que « l'intégration du temps dans l'analyse processuelle se fait le plus souvent sur une base synchronique, qui réduit l'évolution à l'objectif énoncé au départ ou au résultat final en « aplatissant » le déroulement du temps », « traité comme un élément externe », nous pensons au contraire, à l'instar d'Ariel Mendez [2010, p.6], qu'il comporte une certaine épaisseur et que « le temps et la dynamique constituent la substance même du processus ». Afin de mieux en saisir l'épaisseur, nous avons décidé de mener des analyses longitudinales diachroniques. Ces dernières permettent de mettre en évidence la dualité au sein de l'EP et de l'ESS mais aussi le basculement entre les différents modèles d'organisation.

2.3. L'enquête longitudinale

Une étude longitudinale requiert trois grandes phases : une phase exploratoire, une phase intensive et une phase de contrôle [Charreire-Petit, 2003]. Des monographies comparées ont été effectuées au sein de l'entreprise publique et des entreprises sociales et solidaires. Le tableau 1 présente les étapes de la collecte des données au sein des entreprises respectives.

Tableau 1. Les différentes phases de la collecte des données longitudinales

Type d'entreprise	Entreprise publique	Entreprises sociales et solidaires
Phase exploratoire, intensive et validation	67 entretiens semi-directifs auprès des mêmes individus (23 en V1, 22 en V2, 21 en V3) 34 entretiens complémentaires (2007-2009)	83 entretiens semi-directifs (18 en V1, 60 en V2, 5 en V3) (2010-2012)

2.4. Les outils de collecte et le traitement des données

L'étude de cas combine plusieurs méthodes de collecte des données [Eisenhardt, 1989]. Tout d'abord, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Ils sont souvent mobilisés lorsque le chercheur cherche à comprendre la réalité organisationnelle du point de vue des acteurs [Demers, 2003]. Ensuite, nous avons cherché à diversifier les méthodes de collecte des données. Dans cette optique, nous avons complété notre dispositif méthodologique par l'observation non participante *in situ*, « mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » [Baumard *et al.*, 2007, p.244]. Dans la même optique, nous avons enfin recueilli des données secondaires pour nous repérer. Pour Hlady-Rispal [2002], une collecte de donnée multi-angulée garantit la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse. La recherche menée sur l'entreprise publique a en outre fait l'objet d'une observation participante de trois ans au sein de La Direction des Ressources Humaines de La Banque Postale portant sur l'ensemble des projets relatifs aux populations commerciales.

Une analyse thématique de contenu des données recueillies a été privilégiée avec le groupe de mots comme unité d'analyse¹. Nous avons étudié comment les mots sont organisés, à quoi ils s'opposent, le sens donné au discours et les univers catégoriels et de croyances en accordant une attention particulière à la traduction de la parole des gens, située dans son contexte, en « catégories analytiques » selon la théorie enracinée de Glaser et Strauss en 1967. Le tableau qui suit récapitule les outils de collecte des données.

¹ Le logiciel de traitement des données qualitatives, N'vivo, a été utilisé pour analyser les entretiens menés dans les entreprises sociales et solidaires.

Tableau 2. Les outils de collecte des données

Outil de collecte	Entretiens		Observations		Données secondaires	
	EP	ESS	EP	ESS	EP	ESS
Contenu	<p>101 entretiens</p> <p><i>3 types de population</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseillers en activité et en apprentissage - Supérieurs hiérarchiques - Correspondants fonctionnels <p><i>4 niveaux territoriaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - National - Direction Exécutive - Groupement - Bureau de poste 	<p>83 entretiens</p> <p><i>6 types de population</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Direction - Chef de service - Équipe médicale - Équipe éducative - Bénévoles - Salariés 	<p>80 journées d'observation in situ</p> <p><i>Monographies de bureaux de poste</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation et déroulement d'une centaine d'entretiens vente - Réunions (formations, suivi par le Directeur d'Établissement, réunions commerciales) - Lieux de socialisation <p><i>Apprentissage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pré-sélection - Recrutement post-apprentissage - Réunions pédagogiques mixtes - Lieu de travail - Conseil d'administration <p><i>Observation participante</i> DRH de La Banque Postale (2006-2009)</p>	<p>23 journées d'observation in situ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunion d'équipes - Assemblée générale - Formation - Réunion de direction - Réunion de pilotage - Réunion d'information et de sensibilisation 	<p><i>Documents internes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Socles de coopération - Charte commerciale - Convention de mobilité - Bulletin Officiel des RH - Notes internes - Référentiel de formation - Guide pédagogique - Dictionnaire des compétences comportementales - Intranet - Bilans sociaux <p><i>Données de cadrage nationales de la DRH</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flux entrants et sortants de conseillers - Apprentissage <p><i>Enquête Génération 2004 du Céreq</i></p>	<p><i>Documents internes et externes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Note de campagne - Charte des bénévoles - Assemblée générale - Articles de presse - Livret d'accueil - Projet d'établissement - Rapport d'activité - Intranet - Livret de compétence - Compte rendu des outils d'évaluation - Projet d'intervention - Projet secteur enfant

2.5. Les catégories d'analyse

Pour l'entreprise publique, les trois vagues d'enquête par entretiens et observations *in situ* ont donné lieu au repérage de catégories d'analyse transversales dont nous avons souligné les permanences et les évolutions, les ruptures ou les continuités au sein de chaque parcours individuel mais aussi pour comparer les individus entre eux : le contexte organisationnel, le parcours professionnel, le rapport au système éducatif, le rapport au métier, le rapport au travail, la mobilité géographique, le rapport au marché du travail, le rapport à l'emploi, le rapport à l'avenir, le rapport à la vie personnelle, l'attachement à l'entreprise. Les monographies comparées ont quant à elles porté sur le rapport au métier et à l'entreprise, la mission, les sources de reconnaissance, le rapport à l'utilisateur-client, le rapport à la carrière, à l'avenir et les spécificités de l'entreprise, qui prennent pleinement part à la construction des modèles identitaires.

Pour l'entreprise sociale et solidaire, les données ont été classées dans des catégories portant sur la nature du conflit, les typologies, la dimension binaire, la nature du pilotage, les parties prenantes, les facteurs contextuels, la vision et la finalité de la mission, le rapport au temps, les attentes et contreparties, le rapport à la hiérarchie et le trouble de positionnement.

Les catégories d'analyse spécifiques à chaque type d'organisation étudiée ont par la suite été comparées entre elles afin de retenir les plus pertinentes. Ces catégories communes serviront de points de repère pour comprendre les différents modèles de l'organisation duale.

3. Résultats et discussion

Après avoir présenté les catégories retenues pour analyser les différents modèles de l'organisation duale, nous mettrons en évidence un tableau comparatif présentant la dualité à travers « l'aide », le « modèle hybride » et « l'insertion/rentabilité ». Enfin, une discussion sera menée autour du modèle hybride afin de proposer des outils de compréhension des conflits de valeur et leur impact en termes de GRH.

3.1. Les catégories d'analyse retenues

Notre recherche montre que la combinaison de sept catégories d'analyse permet de construire différents modèles de l'organisation duale : la mission, la reconnaissance, la figure de l'utilisateur-client, la légitimité, les attentes en termes de rémunération, la carrière et le rapport au temps. Les profils des acteurs s'identifiant à chacun des modèles sont par la suite mis en évidence.

Nous relevons en premier lieu une tentative de concilier des **missions** contradictoires. D'une part, ces dernières sont représentatives d'identités et de cultures qui se sont structurées à l'épreuve du temps et de l'expérience, et, d'autre part, elles obligent les organisations duales à s'adapter à des contraintes qui sollicitent leur responsabilité et leur compétence au quotidien [Lefèvre *et al.*, 2006].

La **quête de reconnaissance** passe quant à elle soit par le repérage de la hiérarchie et les formes de gratifications, soit par la satisfaction de l'utilisateur-client. Enfin, certains travailleurs de ces organisations duales ne trouvent de reconnaissance ni auprès de la hiérarchie, ni auprès des clients qui ne suffisent pas à légitimer leur professionnalisme.

Concernant la **figure de l'utilisateur-client**, trois types d'interprétation du rôle des agents des organisations étudiées, dont la typologie est issue des travaux de Florence Piaud [2002], ont été repérés. Le premier se rapproche de « l'acte de conquête à tout prix » [Buscatto, 2002]. Il repose sur une vision du client perçu dans sa dimension économique et impersonnelle. Le second est celui du « conseil éclairé » reposant sur l'amélioration des services rendus par la

personnalisation de la relation. Enfin, un troisième rôle est celui de « l'assistance » qui vise en priorité à aider le client, perçu comme un « usager » dans le cas de l'entreprise publique et un « bénéficiaire » dans le cas des organisations sociales et solidaires.

La légitimité met évidence deux typologies : celle normative qui se traduit par une maîtrise des règles de fonctionnement [Scott et Ruef, 1998] et celle des compétences qui se traduit par une maîtrise des règles de fonctionnement [Le Boterf, 1994, 1997].

Le **système de rémunération** peut constituer l'intérêt majeur du métier, positionnement qui est lié aux formes de reconnaissance. Les individus qui la cherchent auprès de la hiérarchie y accordent moins d'importance qu'à l'atteinte des objectifs, l'important étant de bien se voir pour évoluer. Ceux qui cherchent la légitimité dans le regard de l'usager-client estiment au contraire ne pas avoir besoin de « carotte » pour bien faire leur travail.

Trois types de **rapport à la carrière** ont émergé de cette étude. Le premier est l'adhésion au parcours de spécialisation proposé par l'organisation. Le second repose sur le sentiment d'un parcours cloisonné ne permettant plus d'assurer le compromis social de mobilité en dehors des métiers proposés. Le dernier concerne les « non-évolutifs » qui souhaitent occuper des postes dont le niveau de classification de la fonction est trop éloigné de leur grade actuel ou qui font le choix de la stabilité pour éviter une mobilité géographique.

Le rapport au temps permet d'éclairer les différentes pratiques professionnelles [Zarifian, 2004]. Pour ce dernier, l'attitude face au devenir sert de base à la constitution des appartenances et aux débats contradictoires en période de mutation forte et rapide. Nous distinguons ainsi deux types de rapport au temps : donner son temps (pour l'organisation) pour être à temps (sur ses objectifs) et garder du temps pour soi (la vie personnelle prime sur la vie professionnelle).

Le type de profil renvoie enfin aux réalités des organisations duales et à une capacité à penser et à mettre en œuvre des politiques et des stratégies qui accorde l'importance à la compétence des acteurs et une revendication d'une logique de service [Bauduret et Jaeger, 2002].

3.2. Les modèles d'organisation duale

Ces catégories d'analyse ont été croisées aux modèles d'organisation communs, repérés dans les deux études de cas. Des variations et des éléments saillants de l'entreprise publique (EP) et des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) apparaissent. Ces dernières sont synthétisées dans le tableau qui suit.

Tableau 3. Les catégories d'analyse des modèles de l'organisation duale

MODÈLES D'ORGANISATION	AIDE		EN TENSION / HYBRIDE		INSERTION/RENTABILITÉ	
TYPES D'ORGANISATION	ESS	EP	ESS	EP	ESS	EP
CRITÈRES D'ANALYSE	DÉFINITION DES CRITÈRES SELON LE MODÈLE D'ORGANISATION					
MISSION	Utilité sociale Aide aux plus démunis Assistance		Tentative de conciliation de missions contradictoires (assistanat/aide réglementée et conseil/vente)		Insertion professionnelle Performance	
RECONNAISSANCE	Absence de reconnaissance	Usager (gratitude)	Absence de reconnaissance		Hiérarchie (gratification/promotion)	
FIGURE DE L'USAGER / CLIENT	Usager		Rapport ambivalent au client		Clients (Relations mercantiles et impersonnelles)	
LÉGITIMITÉ	Relation horizontale (compétences de tous)	Maîtrise des outils et des réseaux	Simuler le bon élève		Relation verticale (prégnance des élus bénévoles)	Échange de bons procédés
ATTENTES RÉMUNÉRATION	Contrepartie immatérielle (don)	Commissionnement inutile pour bien travailler	Rôle primordial de la rémunération		Contrepartie financière	
CARRIÈRE	La promotion est secondaire		Désir d'évolution dans un système cloisonné		Désir de se spécialiser dans le système de carrière formalisé	
TEMPS	Donner du temps aux autres	Garder du temps pour soi	Donner du temps pour être à temps Garder du temps pour soi		Garder du temps pour soi Donner son temps pour être à temps	
PROFIL	Prégnance du bénévolat Profil mixte	Promus Profil mixte Peu diplômés	Profil mixte, diplômés, salariés		Profils mixtes, diplômés, salariés	

3.3. Trois modèles de l'organisation duale

L'analyse fait ressortir trois modèles idéaux-typiques des organisations duales auxquels s'identifient les professionnels : le modèle de « l'aide », focalisé sur la mission originelle, le modèle de « l'insertion/rentabilité », en conformité avec la nouvelle orientation stratégique de ces organisations et le modèle « en tension/hybride », juxtaposant les modèles précités.

Le premier modèle, celui de « **l'aide** », est caractérisé dans les deux types d'organisations par une mission axée sur l'utilité sociale où le client est vu comme un usager qu'il faut assister. Les individus qui s'identifient à ce modèle, de profil plutôt mixte, considèrent que leur carrière au sein de l'organisation n'est pas prioritaire par rapport à leur mission d'aide. Dans ce modèle, la fonction ressources humaines est envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion de don de soi, dans la référence constante aux valeurs qui constituent le fondement de l'organisation. Le recrutement se fonde sur la compatibilité du système de valeurs des candidats et la formation s'oriente dans une perspective d'adaptabilité aux valeurs originelles. Ce modèle, publiquement valorisé, participe de la marque employeur de ces organisations duales.

Le second modèle, à l'opposé du premier, est celui de « **l'insertion/rentabilité** ». Il repose sur le glissement de l'activité originelle (mission d'aide) vers l'insertion (cas des ESS) et la quête de rentabilité et de la performance (cas de l'EP). Les individus, de profil plutôt mixte, diplômés et souvent salariés de l'organisation qui s'identifient à ce modèle partagent davantage de caractéristiques communes par rapport au modèle précédent. Entretien une relation mercantile et impersonnelle avec les « clients », ils considèrent que leur activité doit avant tout leur apporter une contrepartie financière. Ils cherchent avant tout à satisfaire leur hiérarchie pour augmenter leurs chances de promotion dans un système de carrière formalisé par l'organisation. C'est pourquoi ils donnent leur temps pour être à temps sur les objectifs en tentant au maximum de garder du temps pour eux. Ce modèle se rapproche en grande partie de celui du « responsable en promotion interne », caractérisé par une continuité entre les transactions « objective » et « subjective » [Dubar, 2010a]. Ce dernier, tacitement privilégié par la direction ainsi que par les recruteurs, est marqué par une systématisation de la gestion des ressources humaines avec des règles impersonnelles et une conception de la formation axée sur l'acquisition de compétences.

Le troisième modèle, intermédiaire, est un modèle « **en tension** » que nous qualifions d'« **hybride** ». Les individus qui s'identifient à ce modèle, de profil plutôt mixte, diplômés et souvent salariés, partagent des caractéristiques communes sur l'ensemble des catégories d'analyse mobilisées pour analyser les deux types organisations étudiées (EP et ESS). Ce modèle est, en ce sens, caractéristique de l'organisation duale. Les individus qui s'y identifient tentent de concilier des missions contradictoires (assistantat/aide réglementée dans le cas des ESS et conseil/vente dans le cas de l'EP) et entretiennent dès lors un rapport ambivalent à l'usager-client. Simulant le bon élève en faisant semblant d'adopter les directives, ils donnent leur temps pour être à temps (ils accordent en effet un rôle primordial à la rémunération) tout en cherchant à garder du temps pour eux. L'absence de reconnaissance de la part de l'usager-client mais également de leur hiérarchie les incite à vouloir évoluer dans d'autres métiers que ceux qu'ils occupent. Ils affrontent toutefois un système de promotion cloisonné et entretiennent dès lors un rapport conflictuel à la profession qui génère un conflit de valeur entre leurs attentes et celle de l'organisation duale.

Retenons de ces trois modèles deux points fondamentaux. D'une part, ils mettent en évidence des points de convergence entre deux types d'organisation, l'ESS et l'EP, qui sont caractéristiques de l'organisation duale. D'autre part, ils traduisent une tension patente symbolisée par un modèle hybride, ce qui nous amène à voir leur impact en termes de GRH.

3.4. Le conflit de valeur dans le modèle hybride : quels impacts en termes de GRH ?

Dans ces organisations duales, le recrutement a été pendant longtemps un exercice empirique et discrétionnaire, ne reposant que sur une motivation, un engagement, voire un partage de valeurs dans les organisations sociales et solidaires [Houdin, 2001] et une sélection nationale, scolaire mais aussi morale des fonctionnaires dans le cas de l'entreprise publique [Cartier, 2003]. Malgré la fin des concours en 2002 et une contractualisation accrue de l'emploi, cette dernière continuerait de favoriser certaines interprétations du comportement commercial : « *J'ai eu des vendeurs, dans le sens, des commerciaux excellents en face de moi, mais qui n'adhérait pas à ces valeurs-là [le conseil] et ce n'est pas la peine* » (ingénieure de Sélection, contractuelle, 31 ans). Pourtant, dans les faits, la place accordée aux valeurs affichées par l'organisation lors du recrutement occupe aujourd'hui une place plus ténue, même si, comme nous l'avons vu précédemment, elle continue de communiquer sur ses valeurs originelles pour attirer des candidats à l'embauche. Ainsi, au niveau de l'entreprise publique, une candidate a failli être recalée lors de la présélection car elle affichait un discours en adéquation avec les valeurs de conseil prônées par l'entreprise sans évoquer parallèlement le terme de « vente ». Le jury l'a finalement sélectionnée en émettant des axes de vigilance pour la formation, à savoir son côté « trop social » et « humain ». Pour l'organisation duale, le modèle de l'insertion/rentabilité est implicitement valorisé alors que celui de l'aide est de plus en plus écarté. Cela se traduit notamment au niveau de la définition et de l'articulation des fonctions dans l'ESS impliquant « *un fonctionnement selon une logique de ratios face à un marché captif et des besoins prédéterminés où chaque structure se voit attribuer un package de ressources, c'est à dire un ensemble de postes en équivalent temps plein* » (Responsable de formation, 48 ans).

Conclusion

Quatre points fondamentaux, à notre sens, émergent de cette recherche. En premier lieu, elle permet de mettre en évidence une lecture transversale. Nous avons constitué un cadre conceptuel consacré au conflit de valeur et à l'organisation duale. Nous proposons un outil de compréhension de ce type de conflit inhérent aux organisations duales (les catégories d'analyse retenues ayant permis d'identifier des caractéristiques communes) et la duplication à d'autres cas relevant d'autres contextes.

En second lieu, notre recherche souligne l'intérêt d'une méthodologie qualitative pour appréhender les conflits de valeur. La plupart des travaux sur le conflit a été effectué à l'aide d'études quantitatives. Nous promovons la nécessité de revenir sur le terrain et de développer une méthodologie longitudinale pour mieux cerner le conflit dans sa dimension processuelle.

En troisième lieu, nous pouvons nous interroger sur le poids de l'ambidextrie contextuelle au sein des organisations duales, tout en mettant en relief une nouvelle forme d'ambidextrie qualifiée « d'humaine ». Elle désigne la capacité des individus à gérer des processus contradictoires à l'instar du changement et de la stabilité, du contrôle et de l'autonomie, de l'exploitation et de l'exploration [Tuschman et O'Reilly, 1996]. A un niveau plus agrégé, notre travail souligne l'importance de la capacité d'ambidextrie pour soutenir le modèle hybride qui reste encore peu exploité par la GRH de ces organisations, focalisées sur les deux modèles en tension.

Enfin, notre recherche, qui participe d'une logique exploratoire, appelle à une certaine vigilance. Les éléments d'ordre empirique ne doivent pas faire l'objet d'une quelconque

logique hypothético-déductive. Dans cette optique, les cas doivent servir de tremplin à des recherches futures. Trois pistes de recherche méritent à ce titre d'être creusées.

Tout d'abord, ces organisations duales continuent de se focaliser sur les deux modèles extrêmes, porteurs d'injonctions contradictoires. Ceci nous amène à nous interroger sur le modèle hybride, qui reste caractérisé par un conflit de valeur entre les attentes de l'organisation et celles des individus. Dans quelle mesure ce modèle intermédiaire pourrait-il être constructeur plutôt que perçu dans sa dimension conflictuelle ?

Ensuite, le modèle intermédiaire nous semble une piste féconde pour penser l'ambidextrie organisationnelle. Cette dernière, loin d'être source de dysfonctionnement, est entendue comme l'aptitude à intégrer simultanément deux polarités. Cette ambidextrie se manifeste de manière cyclique notant la nature disruptive, une alternance entre phases courtes de changements et de transformations organisationnelles profondes.

Enfin, le modèle hybride met en évidence une occurrence simultanée de deux demandes incompatibles traduisant une forme de dissonance cognitive d'où l'émergence d'un conflit de valeur intra-personnel qu'il convient d'interroger.

Bibliographie

ABRY J-M. (2009), « Le social et le médico-social à l'épreuve de sa déshumanisation », *Connexions*, 91, 1, pp. 163-174.

BARKI H., HARTWICK J. (2002), "Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict", *International Journal of Conflict Management*, 15, 3, pp. 216-244.

BAUDURET F.J., JAEGER M. (2002), *Rénover l'action sociale et médico-sociale, Histoires d'une refondation*, Paris, Dunod.

BAUMART P., IBERT J. (2007), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart R.A et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

BRABET J. (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », in *Recherche et Applications en Marketing*, 3,1, 88, pp. 75-89.

BUSCATTO M. (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°1, pp. 99-117.

CALLEY G. (2006), « Aspects juridiques de la modernisation de La Poste », in Burgade E. et Roblain O., « *Bougez avec La Poste* ». *Les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute, pp. 23-41.

CARTIER M. (2003), *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*, Paris, La Découverte, coll. « enquête de terrain ».

CHARREIRE-PETIT S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, Onnaing : e-thèque.

CHARREIRE-PETIT S. (2005), *L'apprentissage organisationnel, proposition d'un modèle : le cas d'une innovation managériale*, Thèse de doctorat Université Paris Dauphine.

COSER L.A. (1956), *Les fonctions du conflit social*, Paris, PUF.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

DAMESIN R. (2002), « La Poste : territoires, marché et compromis sociaux », in Tixier P.E., *Du monopole au marché, les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, Paris, La Découverte, coll. Textes à l'appui, Hors Série, pp.100-125.

- DEMAILLY L., DE LA BROISE P. (2009), « Les enjeux de la déprofessionnalisation », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie* [En ligne], 4 | 2009, mis en ligne le 07 mai 2009, Consulté le 13 mars 2014. URL : <http://socio-logos.revues.org/2305>.
- DEMERS C. (2003), « L'entretien », in Giordano Y. (Coord), *Conduire un projet de recherche*, éditions EMS.
- DUBAR C. (2010a) *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, (Quatrième éd.) (1^{ère} éd. 1991).
- DUBAR C. (2010b), « Préface » de *L'injonction au professionnalisme. Une analyse plurielle*, Boussard V., Demazière D. et Milburn P. (Dir.), Rennes, PUR, pp. 9-12.
- EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 4, pp. 532-550.
- FEYNIE M. (2010), *Les maux du management. Chronique anthropologique d'une entreprise publique*, Latresne, Le Bord de l'Eau.
- FINK C.F. (1968), "Some conceptual difficulties in the theory of social conflict", *Journal of Conflict Resolution*, 12, pp. 412-460.
- FREUND J. (1983), *Sociologie du conflit*, Paris, Puf.
- GACOIN D. (2002), *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*, Paris, Dunod.
- GACOIN D. (2010), *Conduire des projets en action sociale*, Paris, Dunod.
- GILSON A. (2011), *Projet managérial de professionnalisation et processus de socialisation au travail. Une sociologie des conseillers financiers de La Poste*, thèse de doctorat en sociologie, LEST-CNRS, Aix-Marseille Université.
- GIRARD D. (2009), « Conflit de valeurs et souffrance au travail », *Ethique publique*, 15, 2, pp. 138-168.
- GLASER B.G. & STRAUSS A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, Chicago, Adline.
- GRAWITZ M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Edition Dalloz.
- HARTWICK J., BARKI H. (2002), "Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict", *Cahier du GRESI*, 2 4, 3-17
- HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HOARAU C., LAVILLE J.L. (2008), *La Gouvernance des associations*, Paris, Eres.
- HOUDIN J. (2001), « La stratégie : le jeu du directeur », *Revue Management Sanitaire et Social*, 4, pp. 3-11.
- KAHN R., WOLFE D., QUINN R., SNOEK J., ROSENTBAL R. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York, Wiley.
- LEFEVRE P., MURA Y. (2010), *Promouvoir les ressources humaines en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.
- LOUBAT J-R. (1999), *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*, Paris, Dunod.

- LOUBAT J-R. (2006), *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod.
- LE BOTERF G. (1994) *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'organisation.
- LE BOTERF G. (1997), *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'organisation.
- LEFEVRE P., BOGDAN J., RODRIGUES B., VILLOTE D. (2006), *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, Paris, Dunod.
- MARCH J., SIMON. (1958), *Organizations*, New York, Wiley-Blackwell.
- MENDEZ A. (Dir.) (2010), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, collection « Intellection », Louvain La Neuve, Academia-Bruylant.
- MENDRAS M. (1996), « Pouvoir et territoire en Russie », *Cultures & Conflits*, 21-22, pp. 103-111.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2nd ed), Bruxelles, de Boeck.
- MILET M. (2006), « La banque (postale) "pas comme les autres" : entre identité postale et rhétorique de marché », *Revue française d'administration publique*, n° 119, pp. 427-438.
- MUSCA G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9, 3, pp. 153-173.
- NDIAYE A. (2013), *Dynamiques des conflits interpersonnels : une application aux organisations sociales et médico-sociales*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université François Rabelais de Tours.
- OBLET T. et VILLECHAISE-DUPONT A. (2005), « Les guichetiers de La Poste à l'épreuve du marché : service public et bureaucratie libérale », *Cahiers Internationaux de sociologie* 2005/2, n°119, pp. 347-366.
- OGER B. (2000), « Les mutations de La Poste (1792-1990) », *Flux*, n° 42 : « La Poste et ses territoires », octobre-décembre 2000, pp. 7-21.
- PIAUD F. (2002), « Vendeurs ou conseillers ? Les agents d'accueil à France Télécom » in PIOTET F. (Dir.), *La Révolution des métiers*, Paris, PUF, pp. 151-191.
- PICHAULT F. et NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- POITRAS J. (2005), "A study of the Emergence of Cooperation in Mediation", *Negotiation Journal*, 21, 2, pp. 281-300.
- SCOTT W.R., RUEF M. (1998), A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments, *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, n°4, pp. 877-904.
- TUSCHMAN M., O'REILLY C. (1996), Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, 38, 4, pp. 8-30.
- ZARIFIAN P. (2004). « Travail, modulation et puissance d'action », Paris, L'Harmattan, *L'Homme et la société*, n°152-153, pp. 201-227.