UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

---

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

---

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

---

**FILIERE : PSYCHOLOGIE**

---

**OPTION : PSYCHOLOGIE DE LA VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE**

**MEMOIRE DE MAITRISE**

**SUJET :**

# INFLUENCE DES CONFLITS INTERPERSONNELS SUR LA PERFORMANCE DU PERSONNEL DU CENTRE DE SANTE DE MENONTIN


Réalisé par :

**ZOUNTCHEGBE Hervé Jean-Baptiste**

Directeur de mémoire:

**Dr Sylvie de CHACUS**

Maître de Conférences des Universités/CAMES/DPSE/FASHS/UAC


**Année académique : 2016-2017**

# SOMMAIRE

INTRODUCTION ..... 1

CHAPITRE PREMIER : IMPLICATION DES CONFLITS INTERPERSONNELS ET DES PERFORMANCES DANS LE SECTEUR DE LA SANTE ..... 5

CHAPITRE DEUXIEME : LES THEORIES DE REFERENCE ..... 29

CHAPITRE TROISIEME : CADRE DE L'ETUDE ET DEMARCHES METHODOLOGIQUES ..... 41

CHAPITRE QUATRIEME: PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, INTERPRETATION ET DISCUSSIONS ..... 47

CONCLUSION ..... 59

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ..... vi

ANNEXE ..... xii

Table des matières ..... xvi

# DEDICACE

Je dédie ce travail à toi ma bien aimée et très chère mère. Tu m'as donné la vie et malgré les conditions et les moyens peu favorables, ton profond souci de me voir réussir par le travail m'a toujours sensibilisé et tu constitues pour moi aujourd'hui, un modèle d'investissement et de sacrifice parental. Reçois en honneur symbolique ce travail qui n'est qu'un point de départ et espère que d'autres en mieux restent à venir.

# REMERCIEMENTS

Ce travail ne pouvait se réaliser si des personnes ne m'inspirent, ne me motivent, ne me soutiennent et ne m'aident.

C'est pour cette raison que j'exprime mes reconnaissances à :

- **Au Dr. Sylvie de CHACUS,**
  pour la modération dont elle a fait preuve vis-à-vis de ma personne et de ce travail pour son aboutissement. Je vous exprime humblement et très respectueusement mon immense gratitude pour toute votre contribution en vue de la réalisation de cet objectif. Je conserverai et fructifierai ''l'héritage'' à moi transmis.
- **Tout le corps Enseignant du Département de psychologie et des sciences de l'Education de la FASHS / UAC.**
  Vous qui m'avez donné savoir, savoir-faire et savoir-être. En guise de reconnaissance, je m'engage à mettre en valeur cette formation.
- **Aux honorables membres du jury,**
  Vous avez accepté de juger ce travail dans le souci d'y apporter des améliorations. Vos critiques et vos remarques seront minutieusement prises en compte.
- **A tous ceux qui m'ont permis de réunir les informations nécessaires,**
  pour l'enrichissement et l'objectivité de cette recherche notamment le personnel administratif et soignant du centre de santé de Mènontin.
- **A ma chère et tendre épouse Sabine ALITONOU,**
  pour son soutien et toute l'attente qu'elle nourrissait de me voir achever ce travail.
- **A tous mes camarades et amis de promotion,**
  en particulier Laurent, Laetitia et Aubède qui avez joué un rôle d'encouragement, de lecture, de suggestions et de soutien en vue de la finalisation de ce travail.
- **Enfin à toutes les personnes qui m'ont honoré de leur confiance lors de la collecte des données.**

# LISTE DES FIGURES

**Figure 1** : La dynamique d'un épisode conflictuel (Tirée de Pondy, 1967) …….…… 32

**Figure 2** : Le cycle des représailles en conflit (Tirée de Dana, 2002) ……..…… 33

**Figure 3**: Dimensions présentes dans le conflit, inspiré de Hartwick & Barki. (2002) et Alexandre Bailly & al. (2003) ……... 34

# LISTE DES TABLEAUX

**Tableau 1** : Répartition des participants sur les problèmes interpersonnels ……..…...45

**Tableau 2** : Distribution des participants selon les représentations sur les collaborations entre les différentes catégories socioprofessionnelle du centre de santé de Mènontin……... 46

**Tableau 3** : Répartition des participants en fonction de la représentation sur les difficultés relationnelles. ……..…….. 47

**Tableau 4 :** Répartition des participants en fonction de la représentation de l'influence des difficultés relationnelles sur la performance …….……... 48

**Tableau 5 :** Tableau des données liées à l'opinion sur les sentiments éprouvés …….49

**Tableau 6 :** Répartition des participants en fonction l'intensité des sentiments éprouvés suite aux difficultés relationnelles ……..… 50

**Tableau 7 :** Matrice de corrélation ……...… 51

# RESUME

La question que pose cette étude est celle de savoir si les conflits au sein du personnel du centre de santé de Mènontin ont un impact sur la performance de ces derniers ? Nous avons formulé dans le cadre de ce travail une hypothèse générale qui est la suivante : les conflits interpersonnels au sein du personnel du centre de santé de Mènontin influencent la performance de ces derniers. De celle-ci ont découlé trois hypothèses de recherche. Cinquante (50) employés de différentes catégories socioprofessionnelles ont fait l'objet de notre échantillon. Nous avons collecté nos données à l'aide d'un questionnaire. Les données ainsi recueillies ont été vérifiées à partir de l'analyse des corrélations de Pearson. Toutes nos hypothèses ont été confirmées. Il ressort donc de ces résultats que pour mieux comprendre la réalité des conflits dans les organisations sanitaires et sociales, leurs manifestations concrètes, les personnes engagées et leurs perceptions, il ne faut pas négliger trois aspects fondamentaux (au plan cognitif, comportemental et affectif). Ces trois dimensions sont présentes dans des proportions variables et interagissent entre elles.

**Mots clés** : conflit interpersonnel, performances, centre de santé de Mènontin.

# ABSTRACT

Our survey had for objective to verify if the interpersonal conflicts had an impact on the performances of the staff of the center of health of Mènontin. If it is common to say that the conflicts are part of the life of the groups and institutions, all human, small or big society, finds exposed himself ineluctably of it. Is the question that this survey asks the one to know if the conflicts within the staff of the center of health of Mènontin have an impact on the performance of these last? We formulated in the setting of this work a general hypothesis that is the following: the interpersonal conflicts within the staff of the center of health of Ménontin influences the performance of these last. Of this one derived three hypotheses of research. Fifty (50) employees of socio-professional different categories were the subject of our sample. We collected our data with the help of a questionnaire. Data so introverted have been verified from the analysis of the Pearson interrelationships. All our hypotheses have been confirmed. He/it is therefore evident from these results that to understand the reality of the conflicts better in the sanitary and social organizations, their concrete demonstrations, the committed people and their perceptions, it isn't necessary to disregard three fundamental aspects (on a cognitive level, behavioral and emotional). The cognitive dimension concerns the representations that the individuals make themselves of the relation. It is about the perception by the protagonists of a divergence of interests, needs, securities, opinions, goals or objectives. The dimension behavioral concerns the concrete acts of every part. Finally, the emotional dimension concerns the feelings that the protagonists have, for example, the fear, the jealousy, the anger, etc. These three measurements are present in variable proportions and interact between them.



**Keywords**: interpersonal conflict, sanitary sector, performances.

# INTRODUCTION

Les conflits relationnels qui surviennent entre les différents acteurs qui composent les organisations sont une réalité inévitable et la gestion de ces derniers un défi quotidien à relever. Ce défi a d'ailleurs pris de l'ampleur au cours des dernières années en raison de l'augmentation des sources de conflits en milieu de travail. De fait, les différents changements sociaux qui bouleversent actuellement le fonctionnement des organisations tel que l'augmentation de la compétition entre les entreprises, l'accroissement de la diversité au niveau des caractéristiques sociodémographiques des travailleurs ainsi que la complexification du travail, ne sont que quelques exemples de changements qui peuvent expliquer l'émergence accrue de ce type de phénomène.

Ces conflits qui émergent en milieu organisationnel peuvent avoir de nombreux impacts négatifs tant pour les organisations que pour les individus qui la composent. Au niveau de ces derniers, une importante recherche effectuée par *l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail* (Brun et *al.,* 2003) a permis de constater que les conflits interpersonnels représentaient la troisième plus importante source de stress vécue dans les organisations. L'insatisfaction à l'égard de l'emploi, la diminution du niveau d'engagement envers le groupe de travail et l'atténuation de la créativité sont d'autres impacts imputables aux situations de conflits.

Les conflits sont également dispendieux pour les organisations. Ils affectent leur fonctionnement tout comme leurs retombées engendrent d'importants coûts. Minant le climat de travail, causant des ratés dans la transmission des informations, augmentant le taux d'absentéisme, de roulement du personnel et le nombre de journées de « maladie », les conflits non réglés entre les employés seraient l'une des sources de coûts la plus importante pouvant être diminuée par les entreprises (Dana, 2000).

Dans certains autres cas, il arrive toutefois que les conflits puissent être bénéfiques et constructifs. De fait, ils peuvent être porteurs d'évolution et représenter d'excellentes opportunités de changement, d'apprentissage et de développement personnel ou organisationnel.

À cet égard, la nature constructive ou destructive des retombées engendrées par un conflit dépendrait de la manière dont il est géré. En d'autres termes, il semble que ce ne soit pas les conflits eux-mêmes qui causent le plus de dommages, mais bien une inhabileté à les traiter à temps et de manière adéquate. D'ailleurs, la tâche de gérer, contenir et même d'éviter les conflits, qui est essentiellement imputable aux gestionnaires, solliciterait 80% de leur temps de travail (Cormier, 2004). En revanche, on constate que les conflits sont en cause dans 65% des cas de problèmes de performance, 90% des cas de congédiement et 50% des cas de démission (Dana,

2002). Ainsi, malgré le fait que les psychologues investissent beaucoup de leur temps aux conflits, les retombées demeurent peu concluantes. Cela pourrait, en partie, s'expliquer par la tendance à promouvoir aux postes de direction, des individus qui possèdent d'excellentes aptitudes techniques dans leur domaine sans qu'ils aient nécessairement acquis, au cours de leur formation, les habiletés relationnelles et communicationnelles nécessaires pour intervenir dans des situations d'une telle complexité. Les gestionnaires (administration) en place se trouvent ainsi bien souvent démunis lorsque vient le temps d'intervenir dans les conflits interpersonnels. Le manque de formation et donc d'outils et de méthodes d'intervention de même que l'inconfort à négocier avec les émotions fortes, voire l'incapacité à faire face aux conflits, expliqueraient également leur difficulté à gérer ces derniers.

De plus, comme ce sont des phénomènes humains d'une grande complexité, leur dénouement implique le recours à des stratégies qui se trouvent en dehors du cadre de la pensée linéaire.

L'objectif de ce travail est d'extraire de la littérature des grilles d'analyse pertinente pour mieux comprendre la réalité des conflits dans les organisations sanitaires, leurs manifestations concrètes, les personnes engagées et leurs perceptions. Il s'agit de voir quelle est la nature et quelles sont les raisons inhérentes à ces conflits.

Pour conduire efficacement cette étude, une première revue de la documentation a permis d'élaborer l'ébauche d'un modèle d'intervention. Plus précisément, celle-ci a démontré qu'il y avait certains éléments-clés auxquels il importait de s'attarder pour les facteurs explicatifs du concept ‘’conflit’’. Plus encore, ces éléments pouvaient être regroupés sous trois grandes sphères. C'est donc à partir de ce constat qu'ont été précisées les balises de nos hypothèses de recherche.

Au niveau méthodologique, comme les données avec lesquelles nous traitions étaient de nature quantitative et que la visée de notre travail était de déterminer le lien probable entre deux variables (conflits interpersonnels et performances au travail) nous avons opté pour une recherche quantitative. Un premier chapitre a pour but de faire la présentation de la problématique et les concepts afférents à cette étude. Un deuxième chapitre est quant à lui consacré à la présentation du cadre théorique à la base de cette recherche. Plus précisément, les concepts d'intervention, d'outils, d'habiletés ainsi que ceux de conflits y sont abordés avant de présenter les principaux modèles de compréhension d'un conflit retrouvés dans les ouvrages de référence sur le sujet. Un troisième chapitre est destiné à la présentation de la méthodologie de recherche. Ainsi, une justification du choix de la méthode, de la stratégie et de l'échantillon de recherche y est faite, avant de présenter l'outil développé pour la collecte de données. Un quatrième chapitre est voué à la présentation des résultats et à l'analyse des données. Ainsi, dans un premier temps, les informations recueillies dans le cadre de la collecte de données sont

présentées avant de procéder à l'analyse des dits résultats. Finalement, un dernier chapitre fait une discussion des résultats obtenus.

# PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

# CHAPITRE PREMIER : IMPLICATION DES CONFLITS INTERPERSONNELS ET DES PERFORMANCES DANS LE SECTEUR DE LA SANTE

Ce chapitre que nous présentons comporte deux parties : Une première section a consisté à présenter la revue de littérature, à faire la clarification des concepts clés de l'étude et enfin à faire la présentation de la problématique de l'étude.

# 1. Revue de littérature

Nous savons que dans beaucoup d'entreprises, le travail d'équipe est indispensable. En conséquence, les conflits employés-employés et/ou employés-employeurs sont inévitables. Ces conflits au travail interviennent très fréquemment, parfois même sous notre nez, sans même que nous nous en rendions compte. En effet, il est possible (même inconsciemment), que certains groupes ne se correspondent pas du tout. Dès lors, est-ce possible de travailler en équipe de façon cohérente et équilibrée lorsque les personnalités ne concordent pas ?

Dans quelle mesure ? Et si ce n'est pas une question de personnalité, d'où peuvent provenir ces conflits ? Parfois ces problèmes viennent de la personnalité de chacun, parfois d'une certaine hiérarchie.

Les conflits d'équipe ne datent pas d'hier, c'est pourquoi nous utiliserons certaines études qui ne sont pas spécialement récentes. Le problème qui nous préoccupe de manière générale tout au long de cette étude est donc : « Dans une entreprise, comment les conflits interpersonnels influencent-ils les performances? »

Il arrive souvent qu'une tension s'installe dans un groupe à cause du manque d'implication de certaines personnes dans le travail, ou simplement parce que le travail fait par ces personnes n'est pas correct. Dans cette situation, c'est souvent une des deux personnes qui finit par faire tout le travail. Cette personne en vient à être surchargée dans les tâches, et surtout à ne plus pouvoir tolérer la présence de l'autre. Pour résoudre ce problème il faudrait intervenir dès le départ au niveau communicationnel, en discuter avec les personnes et trouver un terrain d'entente. Quand cette étape ne s'effectue pas, le conflit devient difficilement solvable par un autre moyen que celui de l'évitement. Avec la situation de mauvaise compréhension et interprétation, nous pourrions dire que ce conflit est le plus fréquent. Dans ce sens, nous entendons qu'il intervient absolument dans tous les types d'institutions. Nous pouvons nous rendre compte facilement que chacun de ces conflits ne se résolvent pas de la même façon. Chaque problème a sa propre solution. Une technique souvent utilisée serait celle de la fuite. Il est beaucoup plus simple de faire comme si le conflit n'existait pas. Cependant, cela ne constitue pas une réelle solution et peut empirer la situation car les conflits non-résolus mènent, au final, à des situations extrêmes. Une des meilleures solutions reste celle de la communication entre les différents partis. Le but est de voir et de confronter les différents points de vue ainsi

que de chercher la source du problème. En fonction de cela, la résolution du conflit deviendra plus simple à aborder. Voyons à présent les points de vue de quelques chercheurs et psychologues à ce sujet, pour tenter de tester et de compléter les hypothèses citées ci-dessous.

## 1.1. Les différents types de conflits interpersonnels

Selon Richard Sada (2000) le conflit interpersonnel se définit par une situation dans laquelle plusieurs personnes s'affrontent. Nous pourrions penser ici que cette définition est relativement correcte, ajoutons simplement que le terme « affronter » ici peut être autant physique que moral. Comme l'explique Jean Garneau (2004), ces conflits font inévitablement partie des relations humaines et peuvent surgir lorsque les points de vue divergent et que les préoccupations semblent incompatibles. Nous remarquons que souvent, les conflits sont perçus de façon négative. Ils sont jugés indésirables et insupportables. D'un autre côté, ils font partie intégrante et naturelle du processus de changement. Beaucoup de professionnels admettent que les conflits entre employés permettent d'augmenter la productivité au travail. Mais voyons, à travers les écrits de Claude Terrier (1988) sur la communication interpersonnelle, que ces conflits peuvent être positifs ou négatifs. Ils pourraient, selon lui, entraîner la destruction des gens de par la consommation totale de leur énergie. Paradoxalement, les conflits peuvent donner plus d'énergie et de motivation aux personnes qui aiment la compétition. Nous ajouterons qu'il faut être très vigilant au sujet de la limite entre la positivité ou la négativité du conflit. Peu de gens savent réellement où se situe la frontière entre le bien et le mal une fois que la compétition entre en jeu. On voit donc que les conflits interpersonnels sont inévitables, et qu'ils peuvent être plus ou moins (voire pas du tout) nuisibles en fonction des personnes. En effet, chez certains employés, les conflits peuvent entraîner le mécontentement, une baisse de productivité, l'absentéisme, un stress plus important lié au travail, ou pire, des litiges fondés sur des plaintes pour harcèlement ou un milieu de travail hostile.

Dans les entreprises en général, il y a plusieurs types de conflit en tant que tels. Nous allons ici mettre ensemble deux points de vue qui s'associent très bien : celui de Claude Terrier (1988), et celui du conseil RH (organisme canadien sans but lucratif). Les différents types de conflits existant dans les entreprises :

- Les conflits personnels, qui sont des conflits avec soi-même pouvant provenir de besoins conflictuels, de frustrations…
- Les conflits organisationnels, générés par l'inorganisation ou la mauvaise organisation, et dépendant des inégalités en raison de l'organigramme et des relations entre supérieurs et subordonnés.

- Les conflits de valeurs, lorsqu'il y a une incompatibilité dans les préférences, les principes et les pratiques auxquelles croient les personnes.
- Le conflit découlant du contexte, causé par des facteurs extérieurs à l'organisation.
- Le conflit de pouvoir, lorsque chaque partie désire maintenir ou maximiser l'influence qu'elle exerce au sein d'une relation ou d'un environnement social.
- Et enfin, les conflits interpersonnels. Ce sont eux qui vont nous intéresser tout particulièrement tout au long de cette étude. Ces conflits seraient générés pour 3 raisons : les différences individuelles (âge, sexe, croyance, attitudes, expériences, formations, classe sociale, etc., ce qui entraîne une vision différente des choses) ; des ressources limitées, et enfin, la différenciation de rôle (quand une personne refuse de faire le travail que son supérieur lui demande de faire). On voit donc que les conflits interpersonnels sont liés aux autres conflits.

Nous pouvons remarquer sans aucun soucis que les conflits organisationnels, de valeurs, de pouvoir ou découlant du contexte peuvent entraîner un conflit interpersonnel. Tout dépend de ce qui est mis en place pour résoudre le conflit, mais aussi des personnes impliquées dans le conflit. Nous pouvons aussi remarquer que les différences individuelles présentées ci-dessus sont liées à la personnalité et aux valeurs.

Jean Garneau (2004), explique qu'il y a trois types fondamentaux de conflits interpersonnels : Les malentendus, les conflits d'intérêts et les conflits de personnalités. Ces trois catégories se distinguent par les causes du conflit.

### 1.1.1. Les malentendus

Les malentendus émergent quand les paroles ou les actions d'une personne sont mal comprises par son interlocuteur parce qu'elles atteignent un point sensible chez ce dernier. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle sait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir. Le malentendu est donc un simple problème de communication et d'interprétation. Cela suscite parfois une réaction de défense, d'autoprotection chez la personne touchée, qui se traduit par l'évitement ou par l'attaque. Dès lors, l'autre croit subir une agression gratuite, et le malentendu devient réciproque.

### 1.1.2. Les conflits d'intérêts

Nous parlerons de compétition-combat lorsque les intérêts d'une personne sont en contradiction avec ceux d'une autre. La compétition-combat repose sur des facteurs extérieurs aux personnes

impliquées : c'est la rareté d'une ressource désirée par deux individus qui crée une certaine concurrence entre eux. Pour que ce type de rivalité se transforme en conflit interpersonnel, il faut y ajouter une dose d'agressivité dirigée contre l'autre personne. Nous parlerons dès lors de conflits d'intérêts. La situation devient réellement problématique lorsque les deux personnes en rivalité commencent à accorder plus d'attention à leur adversaire qu'à l'objet qu'elles désirent. Le rival n'est plus considéré comme étant un obstacle à l'atteinte de la satisfaction, il devient un ennemi. L'énergie ne sert donc plus à l'atteinte d'un but, mais à la destruction plus ou moins complète de l'adversaire. Généralement, cet effort vise une dégradation morale ou émotionnelle : humiliation, écrasement, soumission, destruction de la réputation… Souvent, la situation se complique : les blessures douloureuses dues à cette bataille conduisent à un nouveau but : la vengeance. L'idée est donc d'infliger à l'autre une douleur comparable (ou supérieure) à la nôtre. Lorsque le désir de vengeance se manifeste, c'est que la relation est déjà gravement compromise car la compétition a déjà fait au moins une victime. Ce genre de conflit est nécessairement réciproque et constitue le facteur le plus important d'augmentation du stress et d'épuisement professionnel au travail.

### 1.1.3. Les conflits de personnalité

Les conflits de personnalité se déclenchent rapidement, souvent au premier contact, à partir d'une connaissance très restreinte de l'autre. On pourrait les comparer à un « coup de foudre » négatif. Ils naissent sans raison valable et sans élément déclencheur identifiable. Ces conflits sont tenaces et souvent irréversibles. Ils dépendent de l'individu plus que des événements. Au départ, ce type de conflit est souvent unilatéral. Il devient réciproque assez rapidement, à travers les contacts entre les personnes concernées mais également suite aux malentendus que le conflit engendre, parce que le contact est évité. Les malentendus augmentent l'intensité et la gravité du conflit de personnalité. Ce conflit naît en prenant prétexte de faits relativement anodins aux yeux de l'interlocuteur. Les émotions violentes sont toujours présentes dès l'apparition du conflit. Il s'agit habituellement de réactions intenses qu'on ne pourrait pas expliquer par les faits qui les déclenchent. En fait, le protagoniste est aux prises avec un aspect de lui-même qu'il désapprouve et ne peut assumer. Il attribue cet aspect à son interlocuteur en prenant prétexte d'un événement qui permet cette interprétation. Il est plus facile de se battre contre un ennemi extérieur que contre soi-même. Il s'agit d'un conflit interpersonnel lorsque l'interlocuteur réagit en s'y impliquant. Nous pourrions voir ici, suite aux différents types de conflits que nous avons cités auparavant, que ce type de conflit est indirectement un conflit personnel. En effet, c'est un problème de la personne rejeté sur une autre. Le conflit personnel devient dès lors

interpersonnel. Il est aussi intéressant de voir que J. Garneau ne recentre que trois types de conflits interpersonnels.

### 1.2 Méthodes de résolution des conflits interpersonnels

Il est intéressant de savoir que généralement, les conflits interpersonnels sont perçus par différents domaines de recherche. C'est notamment le cas en ce qui concerne la psychologie et sociale. Les différents types de conflits, une fois confrontés, sont très proches. Les travaux de Garneau nous permettent de constater que le malentendu repose sur une information incomplète et sur son interprétation erronée. La solution efficace reposera donc sur une meilleure circulation de l'information. Autrement dit, il faut à la fois compléter l'information sur la situation et soulager l'inquiétude réelle qui l'alimente. Il vaut mieux traiter d'abord la vulnérabilité pour s'assurer que la nouvelle information soit reçue sans crainte ni méfiance, et ainsi traitée adéquatement. La personne ayant mal compris le message (le protagoniste) ne sait pas qu'il y a un malentendu. Elle pense que son interprétation et ses réactions sont correctes et justifiées. Cette personne souffre de la situation qui touche une zone sensible chez elle. Cette souffrance peut l'amener à déclencher une démarche de résolution, qui consiste à aller en discuter avec l'autre. Mais souvent, le protagoniste en parle d'abord à un tiers. Grâce à ce soutien, la personne trouve plus facilement le courage d'entreprendre une vraie discussion avec l'interlocuteur (celui qui s'est mal fait comprendre). Mais ce support ne suffit pas à régler le malentendu : il faut aussi obtenir l'information exacte pour remplacer celle qui était imaginée. Si le protagoniste ignorait qu'il y avait un malentendu, c'est également le cas de l'interlocuteur. C'est souvent par accident que celui-ci amorce le contact qui permet de résoudre le malentendu. C'est son comportement normal qui l'amène à prendre cette heureuse initiative. Mais l'interlocuteur pourrait déceler l'existence d'un problème (ou plutôt d'une situation « anormale ») et donc contribuer directement à la résolution du malentendu si il reste sensible à ce qui se passe autour de lui. Les indices sont généralement discrets, mais presque toujours assez nets pour qu'une personne intéressée les remarque.

Pour résoudre un conflit interpersonnel d'intérêts, il faut tenir compte du degré de détérioration de la relation. On peut définir l'état global de la relation en désignant les impliqués comme étant des ennemis, des adversaires ou des rivaux.

Les ennemis cherchent à se détruire les uns les autres. Cela peut se faire à travers la personne elle-même, mais également à travers ses biens, ses proches, son quartier, son groupe social… Tout ce qui compte est la douleur à infliger à l'autre. Le premier pas vers la destruction est le désir de vengeance. C'est pourquoi il est important de le détecter rapidement, pour solutionner

le problème avant qu'il ne soit trop tard. A ce stade, seule la destruction de l'adversaire pourrait mettre un terme au conflit. Il n'y a plus de solution ou de fin naturelle possible et le gestionnaire est également impuissant devant la situation. Il faut malheureusement admettre qu'il n'existe pas de solution saine à un conflit interpersonnel d'intérêts lorsque la principale motivation des participants est la destruction de l'adversaire. Dans ces situations aussi profondément détériorées, la seule solution serait de disposer d'une personne ayant une intégrité sans faille qui aurait entre ses mains un pouvoir absolu, voire totalitaire. Cette personne serait capable d'imposer à la fois des règles de comportement strictes, leur application rigoureuse et des sanctions assez sévères pour décourager tout écart par rapport à ces règles. Cela permettrait d'empêcher de nouvelles représailles et de nouveaux dégâts et, après un long travail de réparation et d'éducation pour les personnes impliquées, le retour à une relation saine.

# 2. Clarification Conceptuelle

## 2.1 La performance au Travail

### 2.1.1 Une relation d'échange

Les travaux récents en comportement organisationnel soulignent l'importance que prend la perspective de l'échange social dans l'étude des rapports que noue le salarié avec son organisation. L'étude de ces rapports se focalise sur la nature, l'évolution et les différences de pouvoir dans les relations d'échange qu'établissent les organisations avec leurs salariés. Ces rapports sont décrits et analysés à travers un ensemble de concepts dont les plus sollicités actuellement sont : la citoyenneté organisationnelle, le contrat psychologique, le soutien organisationnel, la justice organisationnelle, et peut-être dans une moindre mesure, la confiance interpersonnelle et l'échange Leader - Membres (au sein de l'équipe de travail). L'implication organisationnelle est également un concept qui se rattache au courant de recherche sur l'échange social au sein des organisations. L'intérêt de ces concepts est d'expliquer la diversité des situations où l'individu et l'organisation développent des attentes sur des échanges réciproques, justes et équilibrés. Le salarié s'investit dans une relation de travail avec son organisation, dont il attend en échange, des résultats de nature intrinsèque et extrinsèque. Mais l'apport de ces concepts est de proposer que l'individu s'engage dans des comportements relevant de l'échange social en vue d'atteindre des objectifs qui peuvent être seulement réalisés à travers des interactions avec d'autres individus (collègues, supérieurs, subalternes) (Blau, 1964). Ainsi, la performance au travail peut-elle être, à son tour, expliquée par des concepts qui

décrivent différentes des formes de relations d'échange qui se réalisent au sein des organisations. Pour y parvenir, il est nécessaire d'élargir la définition de la performance, soit au modèle multifactoriel de Campbell (1990), soit en adoptant une approche filiale, telle que celle proposée par Borman et Motowidlo (1993).

Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs seraient universels, génériques et indépendants. « Universels » car ils peuvent être observés dans toute organisation ou entreprise. « Génériques » car leur contenu est modifiable selon les contraintes et les spécificités de chaque entreprise, notamment selon la nature des emplois, l'organisation interne de l'entreprise et les contraintes de marché. « Indépendants » car ils ne sont pas, tous ensemble, adaptés à chaque emploi d'une entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques-uns de ces facteurs.

Néanmoins, dans toute entreprise, on devrait retrouver l'ensemble de ces facteurs dans l'éventail des emplois qu'elle offre. Ces huit dimensions ou propriétés comportementales de la performance au travail sont présentées successivement.

- Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise).
- Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.
- La communication écrite et orale : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur).
- Les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.
- Le maintien d'une discipline personnelle : la qualité d'auto discipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc.
- La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.

- Superviser : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe.
- Manager et administrer : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Ces auteurs distinguent la performance dans la tâche, de la performance contextuelle. Cette définition, et d'autres qui lui sont voisines, élargissent le champ d'étude de la performance individuelle au travail et permettent d'examiner sous un jour nouveau les interactions de la performance avec les concepts relevant des relations d'échange social. Avant de les examiner, il est nécessaire de prendre comme point d'appui cette distinction énoncée par Borman et Motowidlo.

Selon ces auteurs, la performance dans la tâche concerne l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications ou les référentiels d'emplois et de compétences. Ils distinguent deux grandes familles d'activités de travail. La première regroupe les activités de production de biens et/ou de services : vente de marchandises en magasin, production en usine, conception ou vente de services bancaires ou d'assurances, médecine hospitalière, enseignement, etc. La seconde famille d'activités correspond à celles de support : approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration, management. Ces deux familles d'activités sont le plus souvent concernées par les recherches et par les pratiques d'entreprises en matière d'appréciation de performance.

En élargissant l'évaluation des performances au-delà des tâches accomplies par le salarié, il s'agit, via la performance contextuelle, d'évaluer les comportements des individus qui contribuent à l'efficacité de l'organisation par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Dans ce cas, la contribution positive ou négative de l'individu au contexte de travail se produit de multiples façons. Le premier type de comportement qui a un impact sur le contexte psychosociologique du travail est celui qui affecte les collègues. On s'intéresse alors aux comportements qui visent à aider les autres individus de l'organisation à développer eux-mêmes des comportements favorisant l'efficacité. Concrètement, ce type de comportement se traduit par des actions qui affectent positivement les autres membres de l'organisation, qui désamorcent les conflits internes, réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes, et encouragent la confiance interpersonnelle. Ces actions ont une valeur positive pour l'organisation car elles contribuent dans un second temps à améliorer le contexte social et

organisationnel du travail. Elles facilitent la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination, en somme, l'intégration du groupe ou de l'équipe. Le deuxième type de comportement qui a un impact sur le contexte psychosociologique du travail est la disposition à développer des comportements valorisés par l'organisation. L'exemple le plus connu en gestion des ressources humaines est le développement des compétences. L'accroissement individuel des connaissances, des capacités et des compétences a une valeur attendue positive pour l'organisation en raison de l'amélioration des performances qui pourrait se produire subséquemment. D'autres actions relèvent de la disposition individuelle à développer les comportements attendus par l'organisation. C'est le cas des capacités à résister aux effets des situations de stress au travail, ou encore à s'adapter aux changements de travail ou d'emploi demandés par l'organisation, ou enfin, à être davantage proactif que réactif. Un troisième type de comportement, plus moral, ou éthique, affecte le contexte psychosociologique du travail. Il s'agit des actions individuelles qui ont un impact sur les ressources tangibles de l'organisation. Inversement, d'autres actions ont un impact négatif sur les ressources tangibles de l'organisation et sur le contexte de travail. Dans les cultures latines, ces actions peuvent difficilement donner lieu à évaluation. La où elles sont demandées, l'organisation s'appuie sur des processus d'apprentissage visant à éduquer les individus dans ce sens.

### 2.1.2 L'organisation au cœur de la relation d'échange

Les recherches récentes mettent en exergue de nombreux facteurs psychologiques, liés aux relations d'échange social, pouvant contribuer à la performance au travail. Il s'agit principalement du contrat psychologique, de la confiance interpersonnelle, de la justice organisationnelle, mais aussi du soutien organisationnel, et de l'échange membre-leader. Ces facteurs sont discutés dans les travaux sur la performance de Borman et de ses collègues (2000 et 2001). Ils sont également étudiés dans les travaux récents sur la perception de la relation d'emploi s'appuyant sur la théorie de l'échange social (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

De leur côté, Borman et ses collègues ont cherché à identifier les types de comportements qui affectent la performance contextuelle. Ils les ont regroupés en trois catégories :

- Le soutien personnel : (1) l'aide aux autres collègues dans le travail; (2) la coopération avec les autres en acceptant leurs suggestions, en les informant d'événements qu'ils devraient connaître, en plaçant les objectifs de l'équipe au-dessus de son intérêt personnel ; (3) la considération pour les autres en faisant preuve de courtoisie et de tact dans les rapports individuels, en les motivant et en leur montrant la confiance placée en eux.

- Le soutien organisationnel : (1) représenter l'organisation de façon favorable en la défendant et en la promouvant ; (2) exprimer sa satisfaction et sa loyauté en restant dans l'organisation malgré les difficultés passagères ; (3) soutenir les finalités et les objectifs de l'organisation, se conformer à ses règles et ses procédures, proposer des améliorations.
- L'initiative et être consciencieux : (1) persister par des efforts supplémentaires malgré les conditions difficiles ; (2) prendre l'initiative de faire tout ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs même si ce n'est pas dans ses attributions et chercher à réaliser d'autres tâches quand ses propres obligations sont remplies ; (3) développer ses connaissances et ses compétences en profitant des opportunités à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sur son temps et ses ressources personnels.

Compte tenu des nombreux facteurs intervenant dans la relation d'échange susceptibles d'agir sur la performance, nous avons choisi de nous centrer sur le contrat psychologique. Cet angle d'approche s'appuie sur les travaux de Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) afférents à la perception de la relation d'échange chez les salariés.

Selon ces chercheurs, le contrat psychologique aurait la capacité à intégrer les concepts majeurs sous-tendus par la théorie de l'échange social, notamment la confiance interpersonnelle, la justice organisationnelle, le soutien organisationnel et l'échange leader-membre. Les théories et modèles qui traitent de la justice, du contrat psychologique, de la confiance, du soutien organisationnel, de l'échange leader-membre se fondent sur la théorie de l'échange social pour expliquer les liens entre les comportements et la performance au travail, et plus largement, les attitudes au travail (implication, satisfaction). La théorie de l'échange social repose sur les travaux de Blau (1964) qui distinguent l'échange économique de l'échange social. Cet auteur définit l'échange économique comme un échange dont la nature est spécifiée. Dans ce cas, le contrat formel est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques. En revanche, il précise que l'échange social regroupe des obligations non spécifiées,« *des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non spécifiées et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* » (Blau, 1964, p.93). La norme de réciprocité contribue fortement à expliquer les relations d'échange social en perpétuant le respect des obligations en cours et enintensifiant l'obligation de s'acquitter de sa dette (Gouldner, 1960).

## 2.2 Conflits

### 2.2.1 Définition

Comme les conflits sont des phénomènes étudiés dans de nombreuses disciplines, cela fait qu'en sorte que, les définitions qu'on leur appose présentent souvent une connivence conceptuelle, mais aussi quelques variantes qui relèvent de la perspective spécifique sous laquelle ils sont examinés (Rahim, 2001). Ainsi, dans le même sens que Wilmot (1995), Thomas (1992) propose qu'un conflit soit un *processus* qui débute lorsqu'un individu perçoit qu'un autre individu a enfreint ou est sur le point d'enfreindre un de ses buts ou intérêts. Il s'agirait d'un processus interactif qui se manifeste dans des incompatibilités, des désaccords, ou des dissonances à l'intérieur ou entre des entités sociales (Rahim, 2002). Dans le même ordre d'idée, Pondy (1967) a proposé une définition du conflit ancrée dans la perspective organisationnelle. Il soutient que les conflits qui émergent dans cet environnement peuvent être compris comme un processus dynamique qui sous-tend une importante variété de comportements organisationnels. C'est pourquoi sa définition du conflit, assez exhaustive, est un ensemble formé: (1) des conditions antécédentes aux comportements conflictuels (rareté des ressources, différences de politiques); (2) des états affectifs des individus en cause (stress, tension, hostilité, anxiété, etc.); (3) des états cognitifs de ces derniers (perceptions ou conscience du conflit) ainsi que (4) des comportements conflictuels comme tels.

Défini ainsi, le conflit s'inscrit dans une perspective relationnelle et communicationnelle. En d'autres termes, toute situation de communication porte en elle un germe de conflit, car elle représente, à un certain niveau, une négociation implicite sur la nature de la réalité (Cormier, 2004). En ce sens, dès que deux entités sociales sont en interaction, il y a possibilité qu'un conflit émerge (Cormier, 2004).

Si nous synthétisons les différents apports de ces définitions, un conflit est: la rencontre d'entités antagonistes interdépendantes (1), qui survient à l'intérieur d'un processus dynamique et interactif au cours duquel les actions et comportements respectifs des acteurs du conflit font l'objet de perceptions et d'interprétations (2) et au cours de laquelle une incompatibilité et/ou des divergences au niveau des intérêts, besoins, cognitions, émotions ont lieu (3).

### 2.2.2 Les Sources de conflits en service sanitaire (SS)

En SS, certains facteurs personnels ou contextuels peuvent être, comme le soulignait Pondy (1967), propices à l'émergence de conflits. Parmi ceux-ci, on retrouve un individualisme marqué, une pression au travail trop faible ou trop élevée, le manque de leadership, de précision des rôles ou de soutien social, des attentes imprécises ou un système de valeurs

organisationnelles peu transparent (Leroy et *al.*, 2006). Bréard et Pastor (2000) ajoutent que les conflits dans les organisations sont souvent causés par un écart entre l'organigramme et le sociogramme. Ils précisent que la nature des origines d'un conflit peut être économique, sociale, technologique ou psychologique.

Dans le même esprit, Schermerhorn, Hunt et Osborn (2002) proposent que les situations d'interdépendance dans un circuit de collaboration ou un besoin élevé de coopération entre individus ou unités puissent également être sources de conflits. Proches des avancées de Bréard et Pastor (2000), Schermerhorn, Hunt et Osborn soulignent qu'un trop grand écart entre la position hiérarchique et l'influence ou les valeurs de personnes ou de groupes interdépendants, peut aussi occasionner des conflits tout comme une insuffisance de ressources réelle ou perçue/matérielles ou humaines, peut mener au développement d'une concurrence malsaine entre les diverses composantes de l'organisation.

### 2.2.3 Catégorisation des conflits

De manière générale, la catégorisation des conflits se fait en fonction du type de conflits, mais aussi en fonction de leur nature. Chacun de ces aspects de catégorisation sera donc défini dans cette section.

D'abord, les conflits dans les organisations peuvent être présents à différents niveaux d'interrelation. A quelques différences près, plusieurs auteurs (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Rahim, 2001; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002; Cormier, 2004) les regroupent sous quatre ou cinq types ou niveaux d'interrelation qui peuvent être synthétisés comme suit: les conflits intra personnels (interne à la personne), les conflits interpersonnels (entre individus), les conflits de groupes (à l'intérieur d'un groupe ou entre différents groupes) et finalement les conflits organisationnels (à l'intérieur de l'organisation ou entre différentes organisations). Le conflit étant un phénomène complexe, il arrive que les différents niveaux s'enchevêtrent, c'est-à-dire qu'un conflit intra personnel puisse être en cause dans un conflit interpersonnel, ou qu'un conflit intergroupe s'inscrive dans un conflit organisationnel. Précisons aussi que dans certains cas, il est possible de rencontrer des conflits entre clans. Toutefois, en fin de compte ils peuvent tous être ramenés à une forme dyadique, car de façon générale, ils se jouent surtout entre les leaders des deux groupes opposés (Cormier, 2004). C'est pourquoi notre étude sera centrée sur les conflits de type interpersonnel.

Les conflits interpersonnels, lorsqu'ils prennent place dans un contexte organisationnel, renvoient avant tout à la zone des interactions conflictuelles entre individus (Cormier, 2004). Sans revenir sur la définition générale du conflit, précisons seulement que sous un angle

relationnel, un conflit de niveau interpersonnel est une situation au cours de laquelle les opposants ont fini par perdre de vue la raison première de leur désaccord (De la Rochefordiere, 1990). Les protagonistes persistent à s'affronter de toutes les façons possibles sans se soucier des conséquences; leur but respectif étant d'éliminer, d'affaiblir ou de soumettre l'adversaire (De la Rochefordiere, 1990). Pour la suite de ce texte, c'est à cette définition que nous ferons référence lorsque le terme de conflit relationnel sera utilisé.

Ensuite, dans la documentation sur les conflits, de nombreuses typologies différentes sont proposées pour rendre compte du phénomène. La classification de ces derniers est souvent faite sur la base de leur nature, voire sur les conditions antécédentes qui ont mené au conflit: conflits de valeurs, d'intérêts, de rôles, etc. (Rahim, 2001). Toutefois, de manière générale, plusieurs auteurs (Guetzkow et Gyr, 1954; Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Jehn, 1995; Amason, 1996; Cornier, 2004; Mooney, Holahan et Amason, 2007) proposent de les classer en deux grandes catégories: les conflits d'ordre cognitif et les conflits d'ordre relationnel. Si d'un auteur à l'autre l'appellation peut différer un peu, l'idée première reste la même: soit c'est l'objet du conflit qui représente le cœur du problème, soit c'est la relation entre les protagonistes, soit c'est une combinaison des deux. En ce qui a trait aux conflits cognitifs, ils viennent souvent de pair avec ceux d'ordre relationnel (Jehn, 1995), tout comme ils contribuent au développement de ces derniers (Mooney, Holahan et Amason, 2007).

Ainsi, un conflit *cognitif* naît lorsque des personnes ou des groupes échangent et débattent de leurs opinions et de leurs préférences en ce qui a trait aux tâches de travail (Mooney, Holahan et Amason, 2007). En d'autres termes, c'est un conflit qui est orienté sur la tâche et sur les divergences d'opinions en lien avec la façon d'atteindre les objectifs communs (Amason, 1996). Alors que certains auteurs utilisent le terme de conflit cognitif pour rendre compte de ce type de phénomène (Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Amason, 1996; Cormier, 2004; Mooney, Holahan et Amason, 2007;), d'autres appellations sont également proposées dans la documentation sur le sujet. Qu'il soit appelé conflit de tâche (Jehn, 1995); conflit substantif (Guetzkow et Gyr, 1954; Rahim, 2001) conflit d'idée (Licette, 2007) ou conflit de fond (Schermerhorn, Hunt et Osborn 2002), toutes les définitions convergent dans le sens d'un « conflit qui résulte de l'affrontement d'idées ou qui porte sur les processus ou le contenu du travail, sans que la relation entre les protagonistes soit détériorée» (Cormier, 2004, p.14).

En ce qui concerne les conflits dans lesquels la relation est au cœur du problème, on les retrouve souvent sous les termes de *conflit relationnel* (Jehn, 1995; Cormier 2004), conflit affectif (Guetzkow et Gyr, 1954; Hellriegel, Siocum et Wood man, 1992; Amason, 1996; Rahim, 2001),

conflit subjectif (Deutsch, 1973) ou conflit émotionnel (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Toutefois, dans le but de faciliter la lecture, seul le terme « conflit relationnel» sera utilisé.

Ainsi, le conflit relationnel dérive des aspects émotionnels et affectifs que l'on retrouve dans les relations interpersonnelles (Guetzkow et Gyr, 1954). C'est un conflit qui implique des incompatibilités ou des désaccords qui se situent à un niveau personnel (Jehn, 1995; Amason, 1996; Mooney, Holahan et Amason, 2007) et qui comporte une importante composante émotionnelle (Guetzkow et Gyr, 1954; Hellriegel, Slocum et Wood man, 1992; Amason, 1996; Rahim, 2001; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002; Cormier, 2004; Mooney, Holahan et Amason, 2007;). En d'autres termes, c'est un problème relationnel qui se manifeste par des sentiments empreints de colère, de méfiance, d'animosité, de crainte et de rancune (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Ainsi, on peut affirmer qu'il y a conflit relationnel lorsque « les enjeux de pouvoir et l'émotion atteignent un tel niveau d'intensité que l'objet du conflit n'est qu'un prétexte à rejouer la dynamique relationnelle de plus en plus conflictuelle» (Cormier, 2004, p.16); lorsqu'une sorte d'escalade affective d'invectives prend place dans des proportions démesurées en regard aux enjeux qui sont avoués par les protagonistes qui prennent part au conflit (Cormier, 2004; 8réard et Pastor, 2000). C'est ce type de conflits dont il sera question dans notre recherche, puisqu'ils sont ceux qui affectent le plus négativement la satisfaction et la performance des groupes (Jehn, 1997) ainsi que leur productivité (Gladstein, 1984; Wall et Nolan, 1986)

Maintenant que le conflit interpersonnel de nature relationnelle a été défini, il importe de s'attarder à la compréhension des conflits de façon plus précise, afin d'être en mesure d'identifier ultérieurement quelles sont les pistes d'intervention pouvant aider les gestionnaires à les dénouer. À cet égard, outre les causes et les types de conflits, plusieurs ouvrages de référence sur le sujet exposent soit les principales composantes de ces derniers, soit des modèles de compréhension. Ces modèles visent habituellement une compréhension générale du conflit, de la relation conflictuelle ou encore des comportements des individus qui y prennent part. Les propos qui suivent porteront donc sur ces trois sphères de compréhension du conflit (Chapitre2). En guise de conclusion, une synthèse des apports respectifs de chacun des éléments de compréhension sera présentée.

En ce qui concerne la composition des conflits interpersonnels, Weeks (1992) propose une description exhaustive qui regroupe la majorité des éléments qui sont présentés dans la plupart des ouvrages sur le sujet. Plus précisément, Weeks suggère que l'on retrouve sept éléments de base dans la majorité des conflits: (1) de la diversité/des différences (2) des besoins (3) des

perceptions (4) du pouvoir (5) des valeurs et des principes (6) des sentiments et des émotions, ainsi que (7) des conflits internes.

D'abord, la diversité humaine implique souvent des différences au niveau des perceptions, des besoins, des valeurs, du pouvoir, des désirs, des buts et des opinions qui représentent tous des composantes de l'interaction humaine. Souvent, ces divergences entre les individus mènent au conflit. De même, les *besoins* respectifs des individus en interaction peuvent être source de conflits. Plus précisément, ces derniers surviennent lorsque les besoins (les siens), ceux de l'autre ou les besoins de la relation -sont ignorés ou incompatibles; lorsque la satisfaction des besoins est obstruée par une personne, par la structure de la relation ou du système ou lorsqu'il y a une confusion entre les notions de besoin et de désir. La *perception* influence aussi le développement de conflits en ce sens où les individus interprètent différemment la réalité et ces perceptions peuvent être tantôt exactes, tantôt erronées. Le problème survient lorsqu'un individu croit que sa perception erronée -de soi, de son opposant ou de la situation est la réalité. Quant au *pouvoir,* il est en cause dans les conflits lorsque ce dernier est utilisé comme un outil visant à contrôler et à tirer avantage d'autres personnes, alors que dans d'autres cas, c'est lorsqu'un individu utilise le pouvoir qu'il a sur un autre pour influencer la situation.

En ce qui concerne les *valeurs el les principes,* ils créent des conflits lorsque les protagonistes concluent que leur différend en est un de valeurs et de principes -alors que souvent, ce sont des différences de préférences -et qu'ils utilisent cet argument pour justifier le fait de défendre leur position avec ardeur. Dans d'autres cas, le conflit survient lorsque les deux parties ont des valeurs incompatibles ou que l'un des protagonistes est inconsistant en regard des valeurs qu'i1 prône. Les *émotions* et *sentiments* sont aussi impliqués dans la plupart des conflits. Dans certains cas, ces derniers surviennent parce que les individus laissent leurs émotions et leurs sentiments devenir les principaux déterminants dans la gestion de la situation ou à l'opposé, parce qu'ils tentent d'ignorer ou de supprimer ces derniers. L'intellectualisation à outrance des émotions joue également dans le cours du conflit lorsqu'il devient impossible pour l'adversaire de prendre conscience de leur ampleur. Enfin, il arrive souvent que les *conflits internes* d'un individu soient en cause dans un conflit interpersonnel. Si ces derniers ne sont pas reconnus comme intrinsèques à un individu et qu'ils ne sont pas gérés efficacement, ils se transposent bien souvent dans les relations de l'individu et mènent au conflit.

En somme, bien que chaque conflit soit unique, on retrouve toujours dans chacun d'eux la plupart de ces éléments, même s'ils sont présents dans des proportions différentes. Il importe donc de leur porter une attention particulière lors de l'analyse d'une situation conflictuelle.

# 3. Problématique de l'étude

La transformation qui s'est opérée au niveau des caractéristiques sociodémographiques des hommes et des femmes qui composent les organisations sanitaires est un premier changement qui, en partie, permet de rendre compte de la présence accrue de conflits relationnels en milieu de travail. L'accroissement de la diversité culturelle notamment, mais aussi la diversité en ce qui a trait à l'âge, au sexe, au niveau d'éducation et autre de la main d'œuvre, a pour conséquence que cette dernière est plus hétérogène qu'elle ne l'a jamais été auparavant. Ces différences qui font des individus des êtres uniques, représentent d'importances sources de conflits potentiels dans les organisations (Dana, 1990). Lorsque divers groupes sociaux doivent se partager un même espace de travail, les différences en ce qui a trait à la classe sociale (Cormier, 2004), à l'origine ethnique (Cormier, 2004; Brown, 1992; Borisoff et Victor, 1998), au genre (Cormier, 2004; Boris Offet Victor, 1998) ou à l'âge (Cormier, 2004) contribuent à augmenter les risques que se développent des conflits; « Plus grandes sont les différences, plus lourd est le fardeau de la conciliation de ces différences» (Dana, 1990, p.21).

L'augmentation du niveau d'instruction des salariés (Cormier, 2004) et le déclin général de la légitimité perçue de l'autorité et de l'ordre établi (Brown, 1992) sont d'autres facteurs qui peuvent expliquer cette recrudescence des conflits dans le SS. Étant aujourd'hui davantage instruits, les médecins se soumettent plus difficilement aux diktats provenant de la direction (Cormier, 2004). De plus, l'accroissement de l'interdépendance entre les travailleurs peut aussi expliquer cette montée de conflits (Brown, 1992; Wall et Cal lister, 1995; Cormier, 2004). Plus précisément, la complexification des tâches de travail (Cormier, 2004) et la valorisation du travail en équipe (De Dreu et Van Vianen, 2001) ont intensifié le besoin de collaboration et d'interaction entre les travailleurs, augmentant ainsi les possibilités qu'émergent des conflits. Quoi qu'il en soit, les conflits sont pratiquement intrinsèques à la vie et à la dynamique des organisations (Medina et *al.,* 2002) et ils requièrent beaucoup de temps et d'énergie du côté des gestionnaires chargés de leur dénouement. Compte tenu de cette recrudescence des conflits relationnels dans le SS, il est donc impératif que les psychologues sociaux ou du travail soient habilités pour bien intervenir dans ces situations, car les effets néfastes qui peuvent découler de tels conflits sont substantiels.

Les coûts substantiels générés par les conflits en ce qui a trait au bien-être et à la santé des travailleurs ainsi qu'à l'efficacité suscitent une volonté de mieux les comprendre afin de les prévenir et d'en diminuer la présence (Leroy et *al.,* 2006). Certains chercheurs ont commencé à reconnaître l'importance du stress résultant des conflits dans l'environnement de travail, causé

aux personnes qui œuvrent dans ce dernier (Keenan et Newton, 1985). Par exemple, une étude menée auprès de 798 jeunes diplômés en médecine a révélé que 74 % des incidents qualifiés de stressants rapportés par les répondants étaient de nature sociale, c'est-à-dire causés par les interactions sociales avec les supérieurs, les subordonnés ou les collègues de travail (Keenan et Newton, 1985). De nombreuses autres recherches (Kessler et *al.,* 1989; Brun et *al.,* 2003; Narayanan, Menon et Spector, 1999) ont également permis de démontrer qu'il existe un lien significatif entre les conflits vécus au travail et le niveau de stress et de détresse psychologique des travailleurs, classant plus précisément les conflits interpersonnels parmi les trois plus importantes sources de stress vécu dans le milieu de travail.

Si de tels conflits causent bien du stress et mettent la santé mentale des travailleurs à rude épreuve (Boula, s.d.), ils peuvent aussi avoir de nombreux autres impacts négatifs sur la façon dont les individus se sentent vis-à-vis de leur emploi (Penny et Spector, 2005).

Nombreux sont les facteurs qui sont les conséquences de conflits interpersonnels. Démotivation (Boula, s.d; Dana, 1990; Bréard et Pastor, 2006), déplaisir ou insatisfaction à l'égard du travail (Boula, s.d.; Frone, 2000; De Dreu et Van Vianen, 2001; Medina et al., 2002), désir de quitter l'emploi (Frone, 2000), présence d'émotions et de sentiments négatifs tels que la frustration, la colère, l'anxiété et le mécontentement (Kessler et *al., 1989;* Cormier, 2004; Bréard et Pastor, 2006; Bruk-Lee et Spector, 2006), sentiment d'épuisement émotionnel, diminution de l'estime de soi et symptômes somatiques (Giebels et Janssen, 2004), diminution de l'engagement envers le groupe de travail (Medina et *al.,* 2002) et envers l'organisation (Frone, 2000) ainsi qu'une atténuation de la créativité et de la capacité d'innovation (Bréard et Pastor, 2006), ne sont que quelques-uns des effets qui peuvent être ressentis du côté des individus qui vivent une situation conflictuelle dans leur milieu de travail.

Les effets néfastes des conflits interpersonnels affectent également les organisations en nuisant à leur bon fonctionnement (Cormier, 2004) et en engendrant pour elles, d'importants coûts (Dana, 1990). Ils sont significativement 1iés à des comportements de travail contreproductifs, c'est-à-dire à des comportements qui nuisent à l'organisation en affectant son fonctionnement, ses biens ou en offensant les employés dans un sens qui réduit leur efficacité ou la performance (Fox, Spector et Miles, 2001; Penny et Spector, 2005). Les conflits occasionnent aussi une diminution de la productivité (Cram et MacWilliams, 2000) et une diminution de la performance des équipes de travail (De Dreu et Van Vianen, 2001). Ils causent des ratés dans la transmission des informations (Cormier, 2004) et ils diminuent le niveau de collaboration entre les différents acteurs de l'organisation (Cram et MacWilliams, 2000). Ils compromettent ainsi la qualité des décisions qui sont prises pour l'organisation (Amason, 1996; Dana, 1990).

Notons qu'aussi, les conflits sont financièrement coûteux pour les organisations. Selon Dana (2000, p.31), « les conflits n'ayant pas été réglés entre les employés sont probablement la source de coûts la plus élevée pouvant être réduite par les entreprises ». Minant le climat de travail (Cram et Mac Williams, 2000; Bréard et Pastor, 2000; Medina et *al.,2002),* ces derniers sont intimement liés à un nombre élevé de «jours de maladie» (Cormier, 2004) et à un taux élevé d'absentéisme (Cormier, 2004; Giebels et Janssen, 2004). Les situations de conflits au travail sont aussi associées à un taux élevé de roulement du personnel en raison de la propension à quitter l'emploi qu'elles créent au niveau des travailleurs (Dana, 1990; Cram et Marc Williams, 2000; Medina et *al.,* 2002; Giebels et Janssen, 2004). La perte d'employés qualifiés et leur remplacement sont donc d'autres impacts imputables aux conflits en milieu de travai1qui engendrent d'importants coûts pour les organisations (Dana, 1990).

Bien qu'habituellement ce soit des représentations négatives sur les conflits qui sont véhiculées (Bréard et Pastor, 2000), ces derniers peuvent, dans certains cas, être constructifs et avoir des retombées positives. Au niveau de l'organisation, ils peuvent être porteurs d'évolution (Bréard et Pastor, 2000) et représenter des occasions privilégiées pour le changement, la création et l'innovation (Cormier, 2004). Dans d'autres cas, ils admettent aussi la possibilité de lever le voile sur des problèmes qui jusque-là, étaient restés dissimulés (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Au niveau interpersonnel, les conflits sont des occasions d'apprentissage et de développement personnel (Weeks, 1992; Cormier, 2004) tout comme ils peuvent fournir une motivation pour réexaminer les normes d'interaction (Roark, 1978) et permettre de clarifier ou réaligner une relation (Roark, 1978; Weeks, 1992). En ce sens, les conflits admettent la possibilité d'améliorer une relation existante (Weeks, 1992) et de créer de nouvelles formes de coopération plus efficaces (Bréard et Pastor, 2000). Finalement, ils peuvent aussi être utiles s'ils favorisent un développement des individus et des groupes et qu'ils permettent de créer de nouvelles formes de coopération plus efficaces (Bréard et Pastol, 2000).

En résumé, les conflits influencent le fonctionnement des organisations et la vie des individus qui les composent. Ils ont des conséquences sur les individus, les groupes et les organisations. Leurs impacts généralement négatifs peuvent toutefois, dans certains cas, susciter des retombées bénéfiques (Medina et *al.,* 2004). À cet égard, ce serait la façon dont sont gérés les conflits qui déterminerait la nature constructive ou destructive de leurs retombées (Roark, 1978 ; Roark et Wilkinson, (979). 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.

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 au Bénin? Les conflits sont-ils de même nature que dans les autres secteurs ? Cette étude exploratoire tente d'apporter des réponses et à ouvrir des voies de recherche. Le secteur sanitaire (SS) 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 SS, 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, le personnel qui y travaille fait 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 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 maitrise 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 SS, la culture « soignante » (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 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.

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 est soumis à des clivages catégoriels entre 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 ?

Il faut reconnaître que 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. Ainsi, 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. Dans le cadre de cette étude de mieux comprendre la réalité des conflits dans les organisations sanitaires comme celle de Ménontin, leurs manifestations concrètes, les personnes engagées et leurs perceptions en vue de proposer des pistes de solutions. 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 en particulier. Cette contribution s'insère dans une problématique qui s'intéresse aux rôles des conflits dans ces organisations, et notamment leurs rôles sur les individus et leur performance.

Le concept de conflit possède de multiples significations que ce soit selon les individus ou selon les disciplines qui le traitent. Cette diversité de constructions théoriques reflète la difficulté d'appréhender ce concept. Thomas (1976) précise que la grande variété de facteurs impliqués dans le conflit en fait un phénomène complexe et, de ce fait, que les modèles proposés sont

généralement trop simplistes, se focalisant sur une variable unique. Envisager les multiples facettes qui composent le conflit améliorera notre compréhension et facilitera la proposition d'une définition.

Alors que l'émergence des conflits de même que leurs impacts sur les performances et les organisations sont multiples et moins connues, cette étude pose le problème des difficultés relationnelles entre des personnes appelées à collaborer et à conjuguer les forces pour travailler et pour sauver des vies dans le secteur sanitaire. Face à ce constat, l'objectif de cette recherche est de déterminer l'influence des conflits interpersonnels au sein du personnel soignant du centre de santé de Ménontin sur la performance de ces derniers. Cet objectif à conduit à poser les objectifs spécifiques de cette étude. Ainsi, il s'agit de :

- Analyser la manifestation concrètes des personnes engagées dans les conflits interpersonnels ;
- Evaluer les perceptions au niveau du personnel soignant par rapport à l'influence des conflits sur leurs performances.

À terme, notre travail devrait permettre de déterminer parmi les modèles existants lequel proposent des variables pertinentes sur les conflits relationnels, qui tient compte de la complexité humaine et qui pourrait nous aider à atteindre notre objectif.

Ainsi, les questions qui guideront notre recherche seront les suivantes: Quelles seraient les sources des conflits au sein du personnel soignant du centre de santé de Mènontin ? Quelle serait l'impact de ces conflits sur la performance du personnel soignant de ce centre ?

**Justification du choix du sujet**

Déjà en 1976 une étude réalisée auprès de 258 médecins européens qui géraient des hôpitaux révélait que ces derniers sentaient qu'au cours des dix dernières années, leur compétence à gérer des conflits était devenue plus importante (Thomas et Schmidt, 1976). Avec la montée actuelle des conflits dans les organisations sanitaires, rendre les médecins et assimilés mieux habilités à gérer des conflits est devenu une nécessité.

De plus, la formation à la gestion des conflits présente un décalage par rapport aux modèles qui cherchent à prendre en compte la complexité des situations relationnelles. Ainsi, le recensement synthétique de propositions d'intervention qui s'inscrivent dans une telle approche s'avérerait pertinent afin qu'ils puissent être mieux équipés lorsqu'ils seront confrontés à de telles situations.

Aussi, parce que notre recension se fera dans des ouvrages provenant de différents horizons de pratique, cela permettra, au final, d'enrichir les études sur les conflits. De plus, par la réalisation de ce mémoire, nous espérons contribuer à légitimer la nécessité de comprendre que les conflits pourraient influencer les organisations et en même temps les performances individuelles et collectives.

# DEUXIEME PARTIE : DESCRIPTION DU CADRE D'ETUDE

# CHAPITRE II : LES THEORIES DE REFERENCE

Les sections précédentes ont permis de démontrer la problématique et d'identifier le questionnement de recherche qui en a découlé. La section qui suit sera consacrée aux différents modèles de conflits qui serviront à appréhender l'objet d'étude et à préciser les hypothèses.

## 2.1. Modèles d'évolution d'un conflit interpersonnel

Outre les éléments de composition d'un conflit, plusieurs ouvrages proposent des modèles de compréhension de ces derniers. A cet égard, six modèles ont été retenus. La plupart des modèles désignés représentent ceux qui sont les plus cités dans la documentation sur le sujet, alors que d'autres ont été choisis pour la simplicité avec laquelle ils réussissent à rendre compte d'un phénomène aussi complexe. En cohérence avec notre désir de porter un regard complexe sur les conflits, nous avons retenu un ensemble de modèles qui permettent de comprendre le phénomène sous différents angles allant d'un niveau plus macro à un niveau plus micro. Ainsi, certains modèles concernent le conflit de manière générale, d'autres concernent la relation conflictuelle et finalement, d'autres sont en lien avec la compréhension des comportements conflictuels.

### 2.1.1 Modèles de compréhension générale du conflit

Au niveau de la compréhension globale du conflit, les deux premiers modèles présentés sont ceux de Licette (2007) et de Walton (1987). Ces derniers proposent une manière simple de comprendre comment un conflit prend naissance dans une relation et ils démontrent comment il peut subir une escalade au fil du temps. Ensuite, le modèle de Pondy (1967) suggère de poser un regard plus complexe sur une situation conflictuelle. Il propose lui aussi un modèle d'évolution de conflit, mais il prend aussi en compte les facteurs internes à l'individu et les facteurs environnementaux qui ont une influence sur ce dernier.

Ainsi, le modèle de Licette (2007) propose qu'un conflit évolue suivant quatre phases: la phase des divergences (l), celle des tensions (2), celle du blocage (3) et finalement la phase du conflit ouvert (4). Au cours de la première phase, il y a des divergences qui surviennent au niveau des opinions, des intérêts ou des positions. Lorsque les protagonistes ne réussissent pas à résoudre leurs désaccords, ils entrent dans la phase des tensions. Épris de sentiments désagréables, les individus n'arrivent pas à exprimer leurs idées, leurs émotions et l'escalade du conflit se poursuit dans la phase du blocage. A cette étape, la communication est rompue, les non-dits et les sentiments négatifs s'accumulent et empêchent un échange entre les protagonistes. Chacun d'eux met en place des stratégies pour réussir à mieux vivre avec la situation: évitement, passivité, agressivité, manipulation, etc. C'est une étape faite de fuite, de sous-entendus, d'ironie

et/ou de chantage; le conflit n'est pas exprimé, il est latent. La situation perdurera ainsi jusqu'à ce qu'un nouvel élément déclencheur survienne, jusqu'à ce qu'il y ait explosion du conflit. C'est la quatrième phase, celle du conflit ouvert.

Quant à Walton (1987), il propose de voir le conflit interpersonnel comme un phénomène cyclique et dynamique. Cyclique parce que le conflit n'est que périodiquement ouvert, alors que le reste du temps il demeure latent. Chaque cycle du conflit comporte quatre principaux éléments: les difficultés, les circonstances qui incitent à la manifestation du conflit, les actes ou comportements conflictuels ainsi que les conséquences. Puis, le conflit est qualifié de dynamique, c'est-à-dire que d'un cycle à l'autre, les difficultés ou la forme du conflit ouvert subiront des changements.

Les difficultés qui surviennent peuvent être d'ordre émotionnel (colère, méfiance, ressentiment, peur, rejet)-, d'ordre substantif (désaccords sur des politiques ou des pratiques, compétitions pour des ressources limitées, etc.), ou elles peuvent être à la fois émotionnelles et substantives. Ensuite, l'évènement déclencheur représente les circonstances particulières qui font démarrer le cycle de conflit. Ce dernier peut augmenter la saillance d'une difficulté ou diminuer les barrières gui empêchent les protagonistes de passer à l'action. Puis, un conflit devient ouvert par des tactiques de conflit et/ou des comportements d'ouvertures à sa résolution (expression des sentiments, stratégies compétitives ou de coopération). Ces tactiques de conflit et ces comportements sont porteurs de conséquences, car un conflit a des impacts et ses coûts tout comme ses bénéfices potentiels peuvent affecter personnellement chacun des participants, leur travail, mais aussi les individus qui les entourent.

Enfin, Pondy (1967) propose qu'un conflit interpersonnel soit fait d'une séquence d'épisodes conflictuels à l'intérieur de laquelle on retrouve un pattern assez stable. Chaque épisode inclut des états de latence, des émotions, des perceptions, des manifestations et des conséquences.

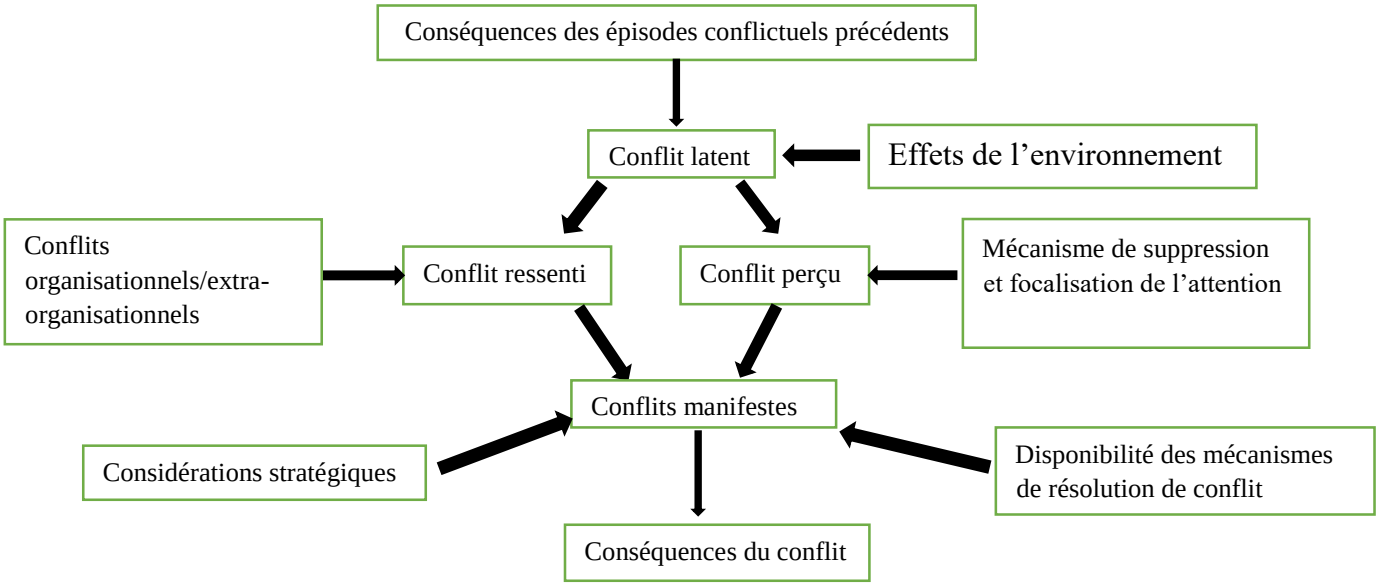



**Figure 1** : La dynamique d'un épisode conflictuel (Tirée de Pondy, 1967)

Le développement d'un épisode est déterminé par une combinaison complexe d'éléments provenant du milieu environnant ainsi que par les effets des épisodes précédents. Chaque épisode conflictuel comporte cinq étapes. La première est celle du conflit latent, c'est-à-dire la présence de conditions potentiellement conflictuelles présentes dans le milieu organisationnel. Ensuite vient l'étape du conflit perçu, puis celle du conf1it ressenti, étape à laquelle les protagonistes ressentent le conflit; ils éprouvent de l'anxiété, de l'hostilité, etc. La quatrième étape est celle du conflit manifesté, voire la présence de comportements conflictuels, c'est-à-dire qu'en regard du contexte, la motivation de l'individu à l'origine du comportement va dans le sens du conflit. L'épisode conflictuel se conclut par les conséquences du conflit qui affecteront le cours des épisodes subséquents.

Finalement, précisons que le modèle de Pondy inclut aussi des éléments qui influencent le cours du conflit. Certains d'entre eux relèvent du contexte (effets de l'environnement, tensions dans l'organisation et à l'extérieur de celle-ci, disponibilité des mécanismes de résolution de conflits), alors que d'autres relèvent de l'individu (considérations stratégiques, mécanismes de suppression/focalisation de l'attention).

### 2.1.2 Modèles de compréhension de la relation conflictuelle

Au niveau de la compréhension de la relation conflictuelle, le modèle du cycle des représailles en conflit de Dana (2002) et celui de la dynamique interactive conflictuelle de Cormier (2004) seront présentés. Ces deux modèles permettent de comprendre comment la relation entre deux individus se maintient dans un état conflictuel. De plus, ils proposent tous les deux une vision

systémique de la relation conflictuelle, ce qui répond à notre souci de porter un regard plus complexe sur le phénomène.

En ce qui concerne le premier modèle, Dana illustre l'anatomie d'une dispute entre deux individus en cinq étapes. Il nomme ce processus le *cycle des représailles.* Ce cycle comprend quatre étapes qui correspondent à l'évènement déclencheur, la perception d'une intention hostile, la colère défensive et la contre-attaque. L'évènement déclencheur correspond à une attitude verbale ou non verbale de la personne A. Suite à cette attitude, la personne B se perçoit comme une cible de l'hostilité de A, tel que manifesté par l'évènement déclencheur. Percevant une attaque de A, B aura une réponse émotionnelle, celle de la colère défensive. Cette colère sera ensuite transposée dans une contre-attaque de B. Finalement, A peut percevoir la contre-attaque de B comme un évènement déclencheur non provoqué, ce qui l'amènera à son tour à entamer le cycle, boucle d'interaction circulaire qui devient un cercle vicieux.

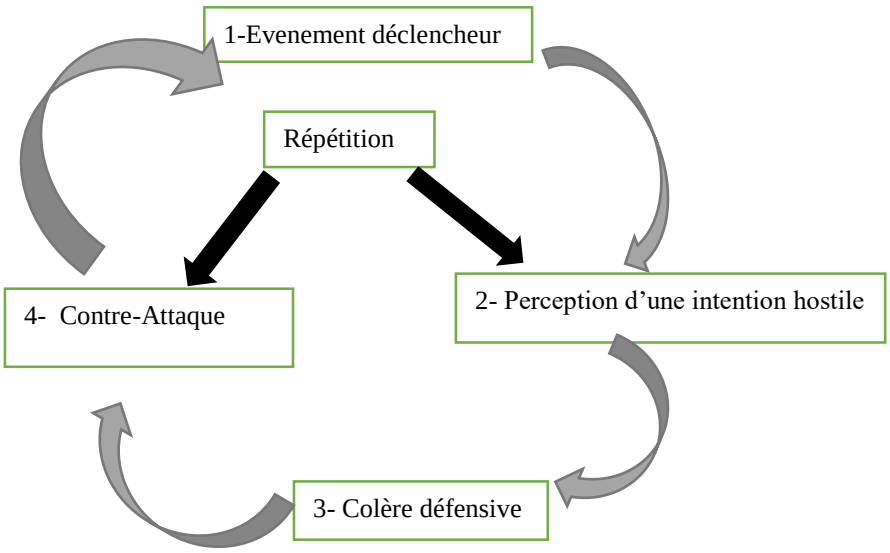



**Figure 2 :** Le cycle des représailles en conflit (Tirée de Dana, 2002)

Quant à Cornier, elle suggère aussi une vision systémique de la relation conflictuelle qui explique non pas comment le conflit évolue, mais bien comment il est maintenu dans un état donné. Elle propose que « dans tout conflit relationnel se développe un modèle d'interaction circulaire où le comportement de l'autre est, dans une certaine mesure, une réponse à [son] propre comportement et vice versa» (2004, p.35). Ainsi, dans tout conflit relationnel, se trouverait une dynamique récurrente entre les protagonistes qui contribuerait à maintenir la situation conflictuelle telle qu'elle est. Son modèle de compréhension de la dynamique interactive conflictuelle peut se résumer ainsi: quand la personne X dit ou fait A, la personne y

réagit en faisant ou disant B, ce qui incite X à faire plus de A; quand la personne Y dit ou fait B, X réagit en faisant ou disant A, ce qui incite Y à faire plus de B.

### 2.1.3 Les dimensions présentes dans le conflit

Pour Hartwick et Barki (2002) que le conflit se construit sur plusieurs plans : cognitif, comportemental et affectif, comme l'illustre le schéma 1.

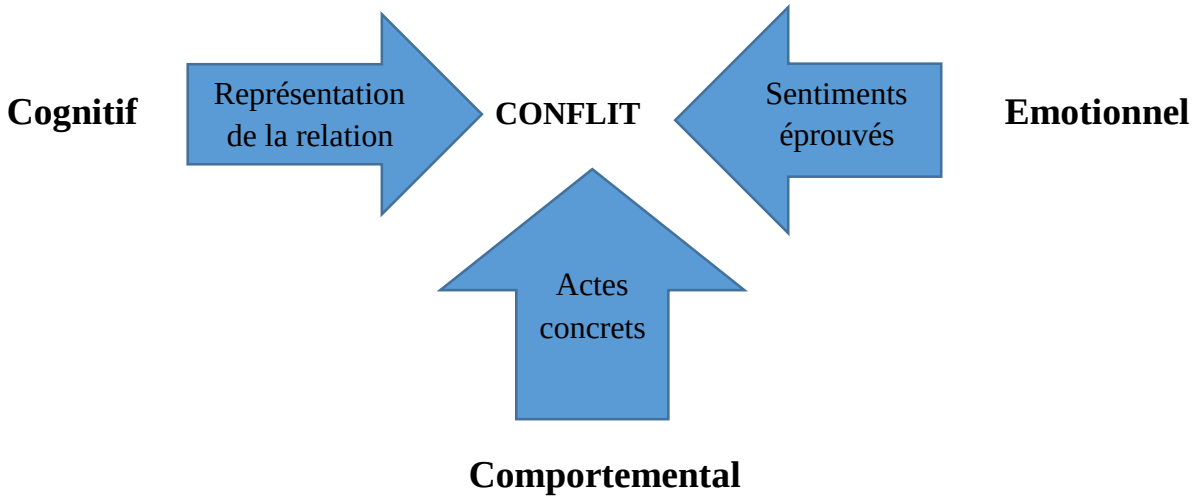



**Figure 3** : Dimensions présentes dans le conflit, inspiré de Hartwick & Barki. (2002) et Alexandre Bailly & al. (2003)

La dimension cognitive concerne les représentations que les individus se font de la relation. Il s'agit de la perception par les protagonistes d'une divergence d'intérêts, de besoins, de valeurs, d'opinions, de buts ou d'objectifs. La dimension comportementale concerne les actes concrets de chaque partie. Il s'agit du débat, de l'argumentation, de la compétition, des manœuvres politiques, des "coups bas", de l'agression, de l'hostilité et de la destruction. Hartwick et Barki précisent cependant que ces comportements ne sont pas "en soi" synonymes de conflits, mais "c'est seulement lorsque le comportement de l'une des parties interfère ou s'oppose dans l'atteinte des intérêts, objectifs ou buts de l'autre partie, que l'on peut considérer que le conflit existe" (Hartwick & Barki, 2002 : 5). Enfin, la dimension affective concerne les sentiments que les protagonistes éprouvent, par exemple, de la peur, de la jalousie, de la colère, etc. Ces trois dimensions sont présentes dans des proportions variables et interagissent entre elles ; Nous avons illustré précédemment comment la persistance de la perception d'une divergence (dimension cognitive) pouvait faire naître et amplifier des sentiments négatifs (dimension émotionnelle). Illustrons encore que l'échange d'actes manifestant l'hostilité (dimension

comportementale) renforce progressivement chez les protagonistes la représentation (dimension cognitive) que leur relation est conflictuelle (Alexandre Bailly et *al.*, 2003).

Dans leurs travaux portant sur la conceptualisation du conflit interpersonnel, Hartwick et Barki (2002) tentent de rassembler ces différents éléments et proposent de définir le conflit 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."* (Hartwick &Barki, 2002 : 8). Cette définition rappelle l'aspect dynamique du conflit et rassemble les trois dimensions précédemment énoncées. Foucher et Thomas (1991 : 89) proposent d'ailleurs une définition assez similaire. Pour eux, "*le conflit est un processus impliquant des réactions (émotives et cognitives) et des comportements qui commencent lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie ou que cette autre partie s'apprête à le faire*".

Ces auteurs mettent en avant que le conflit est avant tout un phénomène perçu, c'est-à-dire éminemment subjectif (Deutsch, 1977), puisque la perception de la divergence peut être réelle ou anticipée (Foucher & Thomas, 1991). De plus, comme Hartwick et Barki (2002) le soulignaient précédemment, le comportement perçu par l'une des parties doit être interprété comme une volonté, intentionnelle ou non, d'interférer dans ses objectifs. C'est d'ailleurs ce qui permet de différencier le conflit de la compétition. Pour Touzard (1977), la compétition est motivée par le désir de gagner et ne devient un conflit "*que si le but visé implique la nécessité impérative de contrôler le comportement de l'adversaire, c'est-à-dire de le neutraliser ou de lui faire subir quelques dommages ou encore de l'éliminer*" (Touzard, 1977 : 50). On peut donc avancer que le processus conflictuel débute à partir du moment où l'un des protagonistes perçoit que l'autre souhaite lui causer préjudice. Qu'elle soit intentionnelle ou non, cette intention de nuire devra seulement être perçue. La relation pourra alors ensuite soit « stagner », le conflit sera camouflé, restera « latent » ; Soit évoluer vers une escalade de comportements ouvertement et mutuellement nuisibles (conflit « ouvert ») ; Enfin, soit, à l'inverse, évoluer vers une désescalade, qui peut consister dans la résolution d'un quiproquo initial par exemple.

Ces facteurs que nous proposent Hartwick et Barki (2002), nous paraissent plus intéressants et répondent à notre objectif. Ainsi c'est à partir de ces variables que nous avons posé nos hypothèses de recherche. Une fois nos variables déterminées eu égard à ce qui est développé à travers ce second chapitre, nous posons nos hypothèses de recherches. Ce sont elles qui seront le fil conducteur de cette étude.

### 2.1.4 Les représentations sociales

#### 2.1.4.1 Aperçu historique du concept

Les origines de la notion de représentation sociale peuvent être attribuées d'une part,aux travaux d'Emile Durkheim (1898) portant sur les notions de *conscience collective* et de r*eprésentation collective, et* d'autre part aux limites du behaviorisme.

En effet, pour ce qui est de Durkheim, ce sociologue français tente de montrer le rôle de la production intellectuelle des groupes sociaux sur la pratique sociale. Pour cela, il part de l'idée que la société forme un tout, une entité originale, différente de la simple somme des individus qui la compose. Pour Durkheim, la représentation collective impose à l'individu des manières de penser et d'agir, et se matérialise dans les institutions sociales au moyen de règles sociales, morales, juridiques. Ce qui donne de retenir de ses travaux l'idée d'une « supériorité des éléments sociaux » (conscience collective, représentation collective) sur les éléments individuels.

Selon Franks (1974) le concept de représentation sociale a vu le jour en psychologie sociale en raison des insuffisances du modèle behavioriste pour rendre compte de nos interactions significatives avec le monde. Car pour Moscovici (1969, cité par D. Jodelet,

1984, p. 364) : *« le sujet et l'objet ne sont pas foncièrement distincts »* et *« se représenter quelque chose, c'est se donner ensemble, indifférenciés, le stimulus et la réponse. »*

Par ailleurs, certaines sources présentent également les travaux de Freud *(B. Dantier, 2007)* sur la notion de représentation intrapsychique (« représentante ») et de Piaget (Jodelet,1984, p.357) comme étant à l'origine de la notion de représentations sociales. En effet, si la théorie psychanalytique permet d'avoir une vision globale de l'appareil psychique et de son fonctionnement (Jodelet, 1984, 368), *« pour Piaget, la représentation, au sens direct, se réduit à l'image mentale »* (Fischer, 2005, p. 130).

#### 2.1.4.2 Eléments de définition

Plusieurs définitions ont été formulées à l'égard du concept de représentation sociale. Au sens littéraire du terme, la représentation désigne une action de rendre sensible quelque chose au moyen d'une figure, d'un symbole, d'un signe *(Le Petit Larousse Illustré, 2007)*. Ainsi d'après le *Grand Dictionnaire de la Psychologie (2007),* la représentation sociale est la *« façon de voir localement et momentanément partagée au sein d'une culture, qui permet de s'assurer l'appropriation cognitive d'un aspect du monde et de guider l'action à son propos. »*

Selon Moscovici (1961), elle désigne *« un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives à des objets, des aspects ou des dimensions du milieu social, qui permet non seulement la stabilisation du cadre de vie des individus et des groupes, mais qui constitue également un instrument d'orientation de la perception des situations et d'élaboration des réponses. »*

Pour Jodelet (1994) : *«la représentation sociale est une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social »*. Cette forme de connaissance, parce qu'elle se distingue de la connaissance scientifique, est parfois appelée « savoir de sens commun » ou «savoir naïf »;

Fischer (2005) la conçoit comme : *« une construction sociale d'un savoir ordinaire élaboré à travers les valeurs et les croyances partagées par un groupe social concernant différents objets (personnes, événements, catégories sociales, etc.) et donnant lieu à une vision commune des choses, qui se manifeste au cours des interactions sociales ».*

De ce qui précède, nous pouvons retenir avec Méroné (2008) que parlant de représentation sociale, trois éléments fondamentaux transparaissent : le *sujet*, l'*objet* et la *connaissance*. Ce qui est soutenu par Jodelet (1984, p. 362) lorsqu'elle déclare que : *« Toute représentation sociale est représentation (connaissance) de quelque chose (objet) et de quelqu'un (sujet) »*. Ce « quelque chose » (l'objet) pouvant être un travail à faire, un événement économique, un personnage social etc. ; et le « quelqu'un » (sujet) peut être `un individu, une famille, un groupe, une classe...

### 2.1.4.3 Développements théoriques

#### 2.1.4.3.1. Approche classique (Moscovici, 1961)

L'approche classique de la représentation sociale se démarque clairement de sa conception sociologique, de par ses modes d'élaboration et de fonctionnement ; toutefois, en restant fortement rattachée aux notions d'opinions, d'attitudes, de stéréotypes, d'images (Fodor, 1981). Dans son ouvrage intitulé *La psychanalyse, son image et son public (1961)*, Moscovici, dans une étude visant à étudier la représentation sociale de la psychanalyse chez les français, entrevoit le concept de représentation sociale comme étant *« le produit et le processus d'une élaboration psychologique et sociale du réel »* (Jodelet, 1984, p. 361).

En somme, l'approche classique insiste sur les notions de préjugés, stéréotypes, de croyances, opinions et attitude des individus dans leurs représentations mentales.

### 2.1.4.3.2. Approche synchronique ou structuraliste

Entendons par approche synchronique, celle qui revient sur les faits qui se passent dans le même temps. Cette approche repose d'une part, sur le contenu des représentations sociales, et d'autre part, sur le processus de leur construction ou de leur structuration. Elle a été développée par plusieurs auteurs dont Moscovici (1961) et Abric (1976), chercheurs français en psychologie sociale.

Selon Moscovici (1961), une représentation sociale comporte trois dimensions: l'attitude, l'information et le champ de représentation :

- **L'attitude :** Elle exprime un positionnement, une orientation générale, positive ou négative par rapport à l'objet de la représentation.
- **L'information :** L'information renvoie à la somme et à l'organisation des connaissances sur l'objet de la représentation. Elles peuvent être plus ou moins nombreuses, variées, précises ou stéréotypées.
- **Le champ de représentation :** Le contenu d'une représentation est constitué d'éléments à la fois cognitifs et affectifs : c'est un ensemble d'informations organisés et structurés relatives à un objet.

Abric (1988), avance l'hypothèse que *« toute représentation est organisée autour du noyau central »*. D'après lui, les représentations sociales sont formées :

- d'un **noyau ou système central** composé d'éléments stables et organisateurs de la représentation (par exemple, la femme du 21e siècle est une femme polyvalente). Ces éléments du noyau central sont en quelque sorte les éléments qui caractérisent l'objet social. Sans eux, l'objet social n'est plus : une femme qui n'est pas polyvalente n'est pas moderne. Ces éléments centraux sont donc dit ***stables, organisateurs, et non négociables***.

Cela dit, le système central a une fonction consensuelle (c'est par lui que se réalise et se définit l'homogénéité d'un groupe social), de continuité et de permanence dans la représentation. Les éléments de ce système sont généralement des préjugés, des stéréotypes ou des opinions.

- d'**éléments périphériques (système périphérique)** qui sont organisés autour des éléments centraux (une sorte de tampon). Les éléments périphériques ne sont pas assez consistants pour définir la représentation sociale. Par exemple, dans notre cas : une femme moderne est une épouse, une mère, une éducatrice, une travailleuse autonome, etc. On peut donc supprimer un de ces éléments sans dénaturer complètement le concept de "femme moderne". Ces éléments périphériques sont donc ***négociables***, ***ils n'organisent pas la représentation*** (ils ne la définissent pas) et sont par conséquent

***relativement instables***. Le système périphérique a une fonction d'adaptation sociocognitive.

#### 2.1.4.3.3. Approche diachronique ou génétique

L'approche diachronique est basée sur la genèse ou la constitution d'une représentation sociale. Moscovici (1976) en est l'un des principaux théoriciens. Il avance pour qu'une représentation mentale se constitue en représentation sociale, il faut nécessairement deux grands processus complémentaires à savoir l'objectivation et l'ancrage.

- **L'objectivation**

Parlant d'objectivation, il s'agit d'un processus par lequel ce qui est abstrait devient concret (caractéristique de la pensée sociale). Il s'agit donc d'une *« opération imageante etstructurante »* (Jodelet, 1984, p. 367). En fait, à travers un processus d'incorporation des données en soit, le sujet trie et sélectionne des éléments en se référant à des critères culturels et normatifs. L'on aboutit ici à la constitution d'un "noyau de base" ou "modèle figuratif" simple dont la fonction est d'organiser la représentation.

L'objectivation comporte trois phases : la construction sélective, la schématisation ou formation du « noyau figuratif » et la naturalisation ou formation des êtres de nature. La finalité est que le sujet finit par *« intégrer les éléments de la science dans une réalité de sens commun »* (Jodelet, 1984, p. 369)

- **L'ancrage**

L'on parlera ensuite d'ancrage une fois que le sujet ou le groupe s'approprie et fait usage du modèle figuratif comme une grille de lecture de la réalité et un guide et orientateur des conduites. Raison pour laquelle, l'ancrage désigne un processus par lequel un sujet ou un groupe incorpore de nouveaux éléments dans un ensemble de catégories préexistants. Selon

Moscovici, ce processus joue un triple rôle : l'assignation d'un sens à l'objet représenté, l'interprétation du monde social par l'utilisation de la représentation, l'enracinement dans le système de pensée (Jodelet, 1984, 372-375).

#### 2.1.4.3.4. Approche fonctionnaliste

L'approche fonctionnaliste vise à répondre à l'interrogation suivante : à quoi servent les représentations sociales ? Pour répondre à cette question, Abric (1994) distingue quatre fonctions principales des représentations sociales:

- **Une fonction de savoir :** Elles vont permettre, de par leurs contenus, à la fois de comprendre et d'expliquer la réalité. Ces savoirs « naïfs » vont permettre la communication et les échanges sociaux;
- **Une fonction identitaire :** Les représentations sociales servent à définir l'identité sociale de chaque individu et ainsi préserve la spécificité des groupes sociaux.

Cette fonction va intervenir dans les processus de socialisation ou de comparaison sociale;

- **Une fonction d'orientation :** Les représentations sociales vont permettre au sujet d'anticiper, de produire des attentes mais également de se fixer ce qu'il est possible de faire dans un contexte social particulier;
- **Une fonction justificatrice :** Elles peuvent aussi intervenir à posteriori et ainsi servir à justifier nos choix et attitudes. Par-là, elles jouent un rôle essentiel dans le maintien ou le renforcement des positions sociales.

## 2.2. Hypothèses de recherche

### 2.2.1 Hypothèse générale

De cette affirmation nous posons comme hypothèse générale que les conflits ayant cours au sein du personnel soignant du service de santé de Ménontin ont une influence sur la performance de ce dernier.

A partir de là, nous posons nos hypothèses spécifiques de recherche.

### 2.2.2 Hypothèses spécifiques de recherche

**H1** : Les représentations que se fait le personnel soignant de leur relation génèrent des conflits et par ricochet ont un impact sur leur performance.

**H2** : Les sentiments éprouvés au sein du personnel soignant du centre de santé de Ménontin génèrent des conflits et par ricochet ont un impact sur leur performance.

**H3** : Les actes que posent le personnel soignant du centre de santé de Ménontin les uns vis-à-vis des autres génèrent des conflits et ont un impact sur leur performance**.**

A la suite de ce deuxième chapitre qui nous a permis de faire l'état des lieux sur les concepts principaux de notre étude à travers la recension de certains écrits et de faire la présentation de la revue de littérature nous présentons au chapitre suivant le cadre méthodologique de l'étude.

# CHAPITRE III : CADRE DE L'ETUDE ET DEMARCHES METHODOLOGIQUES

Ce chapitre sera consacré à la présentation de la démarche de recherche. En premier lieu, l'approche méthodologique retenue sera exposée et l'objet de recherche précisé. Par la suite, les divers éléments en lien avec la collecte de données seront déterminés. Dans l'optique de recueillir des données fiables, nous avons eu recours à des recherches documentaires, des entretiens et des enquêtes. Nous les présenterons et ferons ressortir les difficultés rencontrées lors de notre recherche.

# 3. Choix de l'approche méthodologique

### 3.1. Recherche documentaire

Elle a été surtout utile dans la phase théorique de nos recherches d'informations, et a permis d'approfondir les connaissances. Nous avons collecté des informations à travers les rapports de stage et des mémoires de soutenance.

Aussi, pour avoir un vaste champ d'étude et vérifier l'état des connaissances et travaux antérieurs, elle nous a permis de faire le point des différentes zones d'approche de notre objet de recherche. Ces zones d'approche constituent l'analyse en profondeur des terminologies qui cadrent avec nos objectifs et hypothèses. Il s'agit de : l'analyse bibliographique de l'évolution méthodologique des recherches sur les conflits afin de comprendre à partir de quelles priorités, concepts et méthodes, la recherche des solutions aux conflits dans tout genre s'est développée; cette analyse a été effectuée dans différents centres à savoir : bibliothèque Apollinaire Patrick VIERA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), celle de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), celle du Campus d'Abomey Calavi (Bibliothèque centrale).

### 3.2. Etude de terrain

La recherche porte sur :

- Les facteurs explicatifs des conflits interpersonnels;
- l'analyse de l'influence de ces facteurs sur la performance au travail.

### 3.3. Cadre de l'enquête et population mère.

Nos observations ont porté sur le personnel soignant du centre de santé de Ménontin (structure d'enquête). L'enquête s'est déroulée auprès de ce personnel, compte tenu de notre accès dans cette structure et aussi du fait qu'il y a des problèmes relationnels au sein du personnel.

### 3.4. L'échantillonnage

La population enquêtée est représentée par un échantillon de 50 employés dont 3 cadres supérieurs (administratifs), 27 Médecins, 12 sages-femmes, et 08 aides-soignants. La méthode utilisée pour la constitution de l'échantillon au centre de santé de Ménontin, est la méthode à choix raisonné.

### 3.5. L'enquête

Elle comporte l'observation, le questionnaire, l'entretien et le traitement des données.

#### 3.5.1. L'observation

Elle nous a permis d'améliorer notre connaissance sur les différents concepts liés à ce sujet. Pour des raisons d'efficacité, nous avons procédé par l'observation participante. Elle nous a permis d'apprécier la manière dont notre cible travaille, les conditions dans lesquelles elle exerce ses activités et l'état des lieux du travail etc.

#### 3.5.2. Le questionnaire

Le questionnaire a été élaboré de manière à avoir des informations assez précises et le maximum possible sur l'environnement dans lequel travaillent le personnel soignant du centre de santé de Ménontin et leur comportement. D'entrée de jeu, un petit message est émis à l'intention des participants pour les rassurer de la confidentialité de leurs réponses. Les participants répondaient tous aux mêmes questions. Le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Nous avons travaillé avec des questions fondamentales qui nous ont permis de manière directe, de vérifier les hypothèses.

#### 3.5.3. L'Entretien

Il s'est donc agit au niveau de ces entretiens de repérer les personnes ressources, et de croiser les informations obtenues avec celles fournies par les autres acteurs. Ces entretiens ont eu lieu avec les responsables et les agents à divers niveaux.

Nous avons pu utiliser :

- L'entretien directif avec des modes d'administration directe (ou non structuré) : ces entretiens ont été utilisés à toutes les étapes de la recherche et ont permis d'obtenir des informations d'ordre général.
- L'entretien structuré : mené de façon indiquée aussi bien au niveau des responsables que du personnel soignant, elle a été basée sur des questions qui aident à orienter les discussions avec l'interlocuteur enquêté.

### 3.5.4. Le traitement des données

C'est la méthode manuelle de traitement des données qui a été utilisée. Après le dépouillement des questionnaires et la collecte des statistiques, les informations obtenues ont été classées en fonction des variables retenues, puis analysées sans préjugés en nous basant sur la théorie de la conception systémique dont les principes sont :

- l'interdépendance des éléments du système ;
- l'interaction entre les éléments du système ;
- la totalité du système.

### 3.6. Stratégies de vérification des Hypothèses

Nous avons opté dans notre recherche de présenter le lien qui existe entre les conflits interpersonnels et la performance dans les services sanitaires. Pour ce faire, il fallait disposer d'un outil adéquat qui permet de présenter ce lien à partir des données recueillies sur le terrain. Parmi la multitude d'outils d'analyse inférentielle à notre portée (l'analyse des corrélations, le khi deux, la régression, le « t » de student, le « z » test…), nous avons choisi les corrélations car elles nous ont semblé les plus appropriées. Elles permettent l'analyse des données quantitatives continues et dont l'analyse de régression constitue des variantes. Nous espérons ainsi nous inscrire dans les exigences de traitement des données psychologiques comme le soulignent certains théoriciens (Beaufils, 2005 ; Guéguen, 2010 ; Myers & Hansen, 2007 ; Rossi, 1997…). Pour estimer la force de la corrélation, nous avons procédé au calcul du coefficient « r » de Bravais Pearson.

L'analyse corrélationnelle permet de vérifier le lien linéaire entre deux variables quantitatives. Le coefficient de corrélation notée $\mathbf{r_{xy}}$, a été développé par Pearson et sa valeur oscille entre –1 et +1. A en croire de nombreux chercheurs, l'indice de corrélation ($\mathbf{r_{xy}}$) serait la statistique la plus utilisée pour mesurer l'intention des individus en conflit (Evrard &Alii, 1997 ; Giannelloni &Vernette, 2001). Il est calculé à partir de la formule mathématique suivante :

$$\mathbf{r_{xy}} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[n\sum X^2 - (\sum X)^2\right]\left[n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right]}}$$

- n = Nombre de paires d'observations ;
- $\sum XY$ = Somme des produits de X et Y ;

- $\sum X$ et $\sum Y$ Sont respectivement les somme des observations de X et de Y ;
- $\sum X^2$ = Somme des carrés des observations de X ;
- $\sum Y^2$ = Somme des carrés des observations de Y ;
- $(\sum X)^2$= Carré de la somme des observations de X ;
- $(\sum Y)^2$ = Carré de la somme des observations de Y ;

Ce coefficient, évalué à partir du rapport entre la covariance et le produit des écarts-types, requiert des données métriques. Cette réquisition a été satisfaite puisque les scores de la performance sont numériques. Une fois le coefficient de corrélation calculé, sa valeur absolue est interprétée de la manière suivante :

- Si $|r_{xy}| = 0$, il y a absence de corrélation ;
- Si $0 < |r_{xy}| \leq 0{,}20$, la corrélation est dite faible ;
- Si $0{,}20 \leq |r_{xy}| \leq 0{,}40$ la corrélation est dite peu significative,
- Si $0{,}40 \leq |r_{xy}| \leq 0{,}60$, la corrélation est dite moyenne ;
- Si $0{,}60 \leq |r_{xy}| \leq 0{,}80$, la corrélation est significative ;
- Si $0{,}80 \leq |r_{xy}| < 1$, la corrélation est forte ;
- Si $|r_{xy}| = 1$, la corrélation est parfaite.

- La règle de décision stipule que :
- $H_0$ est rejetée pour $|\mathbf{r}_{xy}| > |\mathbf{r}_{crit}|$ **;**
- $H_0$ est acceptée pour $|r_{xy}| < |\mathbf{r}_{crit}|$ **;**

La décision statistique consiste à rejeter ou à accepter $H_0$ sous la base des calculs effectués. Si $H_0$est rejetée alors l'hypothèse de recherche (HR) étudiée est confirmée et réciproquement si elle est acceptée. $H_0$ encore appelé hypothèse nulle, prédit l'absence de lien entre les variables étudiées. Par contre, $H_a$ appelé hypothèse alternative prédit l'existence d'un lien entre ces variables. Ainsi, pour la vérification de nos hypothèses de recherche, une première étape concernait l'énoncé des hypothèses (hypothèse alternative et hypothèse nulle), une deuxième

étape a concerné à présenter le calcul statistique et enfin une troisième étape qui s'est attelée à l'interprétation des résultats.

### 3.7. Difficultés rencontrées

Un certain nombre de difficultés ont freiné l'évolution normale de notre étude. D'agréables accueils ne nous ont pas toujours été réservés dans tous les services. Ainsi, nous avons constaté peu d'ouverture, l'indifférence de certains enquêtés, le manque de disponibilité car ils étaient débordés disent-ils. Au cours de nos entretiens, certaines questions n'ont pu qu'être répondues partiellement, par crainte de représailles éventuelles de la part de leurs supérieurs hiérarchiques.

# CHAPITRE IV: PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET PERSPECTIVES

# 4. Analyse et interprétation des résultats

Dans ce chapitre, nous ferons la présentation de deux types d'analyses à savoir une analyse descriptive qui nous permettra de voir les aspects que présentent nos résultats et une analyse d'inférence pour tester nos hypothèses.

## 4.1. Analyse descriptive

**<u>Tableau n°1</u> : Répartition des participants sur les problèmes interpersonnels**

| Catégorie socioprofessionnelle | J'ai déjà eu des problèmes interpersonnels avec certains collègues dans cet hôpital | | | |
|---|---|---|---|---|
| | OUI | | NON | |
| | Effectif | Fréquence | Effectif | Fréquence |
| Cadres Supérieurs | 03 | 100% | 00 | 00% |
| Médecins | 22 | 81,48% | 05 | 18,51% |
| Sages-femmes | 07 | 58,33% | 05 | 41,66% |
| Aides-Soignants | 03 | 37,50% | 05 | 62,50% |
| **Total** | **35** | **69,33%** | **15** | **30,67%** |

**<u>Source</u> : L'auteur Mai** 2017

Au vu de ce tableau, il ressort que 69,33% des personnes enquêtées ont déjà eu des problèmes interpersonnels avec certains de leur collègue de travail. Par contre 30,67% des personnes enquêtées n'ont pas eu des problèmes interpersonnels avec leur collègue. Il ressort de ce résultat que les conflits interpersonnels sont permanents dans cette organisation.

**<u>Tableau n°2</u> : Distribution des participants selon les représentations sur les collaborations entre les différentes catégories socioprofessionnelles du centre de santé de Ménontin**

| Catégorie socioprofessionnelle | Il m'est plus aisé de collaborer avec les collègues de la même catégorie que moi, car ils comprennent mieux mes intentions et me facilitent la tâche | | | |
|---|---|---|---|---|
| | OUI | | NON | |
| | Effectif | Fréquence | Effectif | Fréquence |
| Cadres Supérieurs | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Médecins | 12 | 44,44% | 15 | 55,55% |
| Sages-femmes | 10 | 83,33% | 02 | 16,66% |
| Aides-Soignants | 08 | 100% | 00 | 00% |
| **Total** | **30** | **60%** | **20** | **40%** |

**<u>Source</u> : l'auteur Mai 2017**

Au vu de ce tableau, nous pouvons constater que 60% des personnes enquêtées estiment que les collaborations ne sont pas que linéaires c'est-à-dire exclusivement entre collègues de même rang ; ils ont aussi une relation avec des collaborateurs d'autres catégories. Par contre, 40% de nos participants pensent que les relations avec les collègues d'autres catégories socioprofessionnelles sont plus difficiles, ce qui pourrait créer des difficultés relationnelles au sein du personnel soignant du centre de santé de Mènontin.

**Tableau 3** : **Répartition des participants en fonction de la représentation sur les difficultés relationnelles.**

| Catégorie socioprofessionnelle | Je pense que j'ai des difficultés relationnelles avec les collègues parce qu'ils ne font pas un effort pour me comprendre et m'accepter tel que je suis | | | |
|---|---|---|---|---|
| | OUI | | NON | |
| | Effectif | Fréquence | Effectif | Fréquence |
| Cadres Supérieurs | 02 | 66,66% | 01 | 33,33% |
| Médecins | 18 | 66,66% | 09 | 33,33% |
| Sages-femmes | 06 | 50% | 06 | 50% |
| Aides-soignants | 07 | 87,5% | 01 | 12,5% |
| **Total** | **33** | **66%** | **17** | **34%** |

**<u>Source</u> : l'auteur Mai 2017**

Au vu de ce tableau, nous pouvons constater que 66% des personnes enquêtées estiment que les difficultés professionnelles naissent à cause de la manière dont les gens les perçoivent. Par contre, 34% de nos participants pensent le contraire. On constate à travers ses résultats que la proportion des personnes estimant que des conflits pourraient naître à cause de la manière dont les gens les perçoivent est supérieure à celle qui pense le contraire. Ainsi, on se demande si ces difficultés relationnelles pourraient avoir un impact sur la performance de ces travailleurs. Le tableau qui suit nous permet de déterminer si les difficultés ont un impact sur la performance du personnel soignant du centre de santé de Ménontin

**Tableau 4 : Répartition des participants en fonction de la représentation de l'influence des difficultés relationnelles sur la performance**

| Catégorie socioprofessionnelle | Je pense que les difficultés relationnelles que j'ai avec mes collègues ont un impact sur ma performance | | | |
|---|---|---|---|---|
| | OUI | | NON | |
| | Effectif | Fréquence | Effectif | Fréquence |
| Cadres Supérieurs | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Médecins | 2 | 7,41% | 25 | 92,59% |
| Sages-femmes | 04 | 33,33% | 08 | 66,66% |
| Aides-Soignants | 04 | 50% | 04 | 50% |
| **Total** | **10** | **22,68%** | **40** | **77,31%** |

**Source : l'auteur Mai 2017**

Nous pouvons constater de ce tableau que 22,68% des enquêtés pensent que les difficultés relationnelles ont un impact sur la performance, par contre 77,31% de ces enquêtés ne pensent que ces difficultés pourraient avoir un impact sur leur performance. De plus nous pouvons constater que les catégories socioprofessionnelles qui pensent le plus que ces difficultés pourraient avoir un impact sur la performance sont les sages-femmes et les aides-soignants. Cela pourraient s'expliquer par le fait que ces deux catégories socioprofessionnelles pendant leur formation n'ont pas été correctement outillées pour mieux gérer les difficultés relationnelles auxquelles ils devront faire face dans leur profession.

**Tableau 5 : Tableau des données liées à l'opinion sur les sentiments éprouvés**

| Catégorie socioprofessionnelle | J'apprécie certains collègues que d'autres, ce qui fait que je n'aime pas me retrouver dans un travail avec ceux que j'apprécie le moins. | | | |
|---|---|---|---|---|
| | OUI | | NON | |
| | Effectif | Fréquence | Effectif | Fréquence |
| Cadres Supérieurs | 00 | 00% | 03 | 100% |
| Médecins | 23 | 85,18% | 04 | 00% |
| Sages-femmes | 12 | 100% | 00 | 00% |
| Aides-Soignants | 08 | 100% | 00 | 00% |
| **Total** | **50** | **100%** | **00** | **00%** |

**Source** : **l'auteur Mai 2017**

Au vu de ce tableau, nous pouvons constater qu'à l'unanimité tous les participants affirment apprécier certains collègues que d'autres et de ce fait n'aiment pas se retrouver dans un travail avec ceux qu'ils apprécient le moins. Ainsi, nous nous demandons les raisons pour lesquelles ce point de vue pourrait être vécu au sein de ce personnel ?

**Tableau 6 : Répartition des participants en fonction l'intensité des sentiments éprouvés suite aux difficultés relationnelles**

| Catégorie socioprofessionnelle | Certains collègues ont déjà porté des actes à mon égard que j'ai du mal à pardonner | | | |
|---|---|---|---|---|
| | OUI | | NON | |
| | Effectif | Fréquence | Effectif | Fréquence |
| Cadres Supérieurs | 02 | 66,66% | 01 | 33,33% |
| Médecins | 13 | 48,15% | 14 | 51,85% |
| Sages-femmes | 05 | 41,66% | 07 | 58,33% |
| Aides-Soignants | 07 | 87,5% | 01 | 12,5% |
| **Total** | **27** | **54%** | **23** | **46%** |

**Source : l'auteur Mai 2017**

A la lecture de ce tableau, nous pouvons remarquer que 87,5% des aides-soignants sont ceux qui vivent beaucoup plus les relations conflictuelles. Il en est de même pour les autres catégories socioprofessionnelles avec 41,66% pour les sages-femmes, 48,15% pour Médecins et 66,66% pour les cadres supérieurs (administratifs). A cet effet, 54% des enquêtés affirment avoir été victimes des actes qu'ils ont du mal à pardonner de la part leurs collègues contre 46% qui affirment le contraire. Ce résultat nous permet de reconnaitre que les actes que posent les collègues les uns envers les autres peuvent être source de conflits interpersonnels.

## 4.2 Test d'hypothèses

**Tableau 7 : Analyses corrélationnelles**

| | age | nivetude | region | religion | stress | peur | Actes | Rép relat | Senti éprouv | Perfo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| age | 1 | -,134* | -,042 | -,123 | ,000 | ,031 | -,033 | ,057 | ,671 | -,998* |
| nivetude | | 1 | -,043 | ,009 | -,008 | ,036 | -,006 | -,156* | -,590* | ,451 |
| region | | | 1 | -,034 | ,003 | ,027 | -,011 | -,096 | -,710* | ,043 |
| religion | | | | 1 | -,007 | -,010 | ,080 | -,180* | -,450* | -,652 |
| stress | | | | | 1 | -,065 | ,060 | -,064 | -,780* | -,451 |
| peur | | | | | | 1 | ,173* | ,184* | ,434 | -,010 |
| Actes | | | | | | | 1 | ,383* | ,451 | ,513* |
| Rép relat | | | | | | | | 1 | -,987* | ,732* |
| Senti éprouv | | | | | | | | | 1 | ,534* |
| Perfo | | | | | | | | | | 1 |

* Corrélation significative au seuil α=.05 ; ** Corrélation significative au seuil α=.01 ;

**Légende** : age : âge ; nivetude : niveau d'étude ; region : région ; religion : religion ; stress : stress ; peur : peur ; Actes : actes ; rép relat : Représentation de la relation ; senti éprouv : sentiments éprouvés ; perfo : performances

De ce tableau, nous constatons qu'il y a une corrélation entre nos variables principales et la performance. Ainsi, il existe une corrélation entre les représentations de la relation et la performance (r=0,732>rlu=0,273, p=0,05) ; entre les actes posés les uns vis-à-vis des autres et la performance (r=0,513>rlu=0,273, p=0,05) et entre les sentiments éprouvés les uns pour les autres et la performance (r=0,534>rlu=0,273, p=0,05). Par ailleurs, nous remarquons que certains facteurs tels que l'âge, le niveau d'étude et le stress sont également corrélés à la performance à des seuils très élevés.

## 4.3 Vérification des hypothèses

### 4.3.1 Vérification de la première hypothèse de recherche

**HR1 :** Les représentations que se fait le personnel soignant de leur relation génèrent des conflits et par ricochet ont un impact sur leur performance.

**HR0** : Les représentations que se fait le personnel soignant de leur relation ne génèrent pas des conflits et par ricochet n'ont pas d'impact sur leur performance.

Les résultats issus des analyses d'inférence nous permettent de constater qu'il existe un lien entre les représentations que se fait le personnel soignant de la relation qu'ils entretiennent entre eux et la performance (r=0,732>rlu=0,273, p=0,05). De plus, nos analyses descriptives nous

permettent de constater que les représentations de la relation entre collègues génèrent des conflits. Ainsi, notre hypothèse HR1 est validée et l'hypothèse HR0 est infirmée.

### 4.3.2Vérification de la deuxième hypothèse de recherche

**HR2** : Les sentiments éprouvés au sein du personnel soignant du centre de santé de Ménontin génèrent des conflits et par ricochet ont un impact sur leur performance.

**HR0** : Les sentiments éprouvés au sein du personnel soignant du centre de santé de Ménontin ne génèrent pas des conflits et par ricochet n'ont pas d'impact sur leur performance.

Les résultats issus des analyses inférentielles nous permettent de constater qu'il existe un lien les sentiments éprouvés au sein du personnel soignant du centre de santé de Ménontin et la performance (r=0,534>rlu=0,273, p=0,05). De plus, nos analyses descriptives nous permettent de constater que les sentiments éprouvés au sein du personnel soignant génèrent des conflits. Ainsi, notre hypothèse HR2 est validée et l'hypothèse HR0 est infirmée.

### 4.3.3. Vérification de la deuxième hypothèse de recherche

**HR3** : Les actes que posent le personnel soignant du centre de santé de Ménontin les uns vis-à-vis des autres génèrent des conflits et ont un impact sur leur performance**.**

**HR0** : Les actes que pose le personnel soignant du centre de santé de Ménontin les uns vis-à-vis des autres ne génèrent pas des conflits et n'ont pas d'impact sur leur performance**.**

A la lecture du tableau des corrélations, nous constatons que les résultats issus des analyses inférentielles prouvent qu'il existe un lien les actes que posent le personnel soignant du centre de santé de Ménontin et la performance (r=0,513>rlu=0,273, p=0,05). De plus, nos analyses descriptives nous permettent de constater que les actes que pose le personnel soignant les uns vis-à-vis des autres génèrent des conflits. Ainsi, notre hypothèse HR3 est validée et l'hypothèse HR0 est infirmée.

Des différentes analyses effectuées, nous pouvons conclure que les conflits interpersonnels ont un impact sur la performance. Ce travail se présente comme une recherche exploratoire qui cherche à déterminer le lien probable entre deux variables. Ceci étant fait, nous faisons la discussion de nos résultats en passant en revue le point d'autres chercheurs sur la question.

### 4.4 Discussions des résultats

Les travaux antérieurs sur la question du conflit et des performances nous prouvent qu'il existe effectivement un lien entre les deux variables. La discordance entre deux personnes se manifeste dans un premier temps au niveau de l'importance accordée à l'aspect relationnel (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002) et dans un second temps à l'aspect personnel (Cornier, 2004). Autrement dit, l'aspect relationnel est mis de l'avant pour la compréhension du phénomène, alors que les propositions d'intervention élaborées pour la pratique sont davantage axées sur des éléments d'ordre personnel. Ainsi, bien que ces deux sphères soient intimement liées et qu'elles ne peuvent être comprises qu'en regard de l'une à l'autre, tout comme la sphère contextuelle, il serait intéressant dans les recherches futures d'investiguer l'impact qui découle du fait de donner priorité à des recherches touchant la sphère contextuelle. A travers cette recherche, nous avons constaté le peu d'importance qui est accordée aux recherches touchant les éléments de la sphère contextuelle. De ce fait, peu de propositions y ont été associées et celles qui ont été identifiées sont davantage d'ordre général, c'est-à-dire qu'elles peuvent être utilisables pour intervenir sur ces sphères, sans nécessairement y être spécifiques. Alors que les écrits sur le sujet soulignent l'ampleur du nombre de sources de conflits en milieu organisationnel telles que le manque de leadership, de précision des rôles, les attentes imprécises, etc. (Leroy et *al.*, 2006).

Les recherches ont permis de constater que les ouvrages de référence proposent peu de pistes d'intervention pour certains éléments qui entrent en jeu dans un conflit tels que le pouvoir, les éléments déclencheurs et les éléments freins. À cet effet, on remarque que dans plusieurs modèles de compréhension d'un conflit (Walton, 1987; Dana, 2002; Pondy, 1967; Thomas et Killman, 1976) soulignent la présence d'éléments déclencheurs ou encore des conditions particulières qui mènent à l'apparition ou à la répétition de ce conflit. En effet, l'élément « pouvoir » est en théorie, décrit comme étant toujours présent à différents degrés dans les relations conflictuelles (Weeks, 1992; Cormier, 2004).

Un grand nombre de travaux est dévolu à mesurer l'impact des conflits sur les performances. Les organisations étant dépendantes des hommes qui y travaillent, le profil psychologique, notamment émotionnel, de ces personnes ayant une influence dynamique sur les résultats de leur organisation, les organisations et leur direction ne peuvent pas ne pas s'en préoccuper. En effet, une étude sur les déterminants psychologiques de la performance au travail nous indique que la stabilité émotionnelle est un des traits de personnalité qui a la plus grande influence sur la performance individuelle avec un degré de corrélation significatif.

Un sondage de la maison Gallup, aux Etats-Unis, réalisé auprès de deux millions d'employés qui travaillent dans 700 entreprises, montre que la stabilité et la productivité d'un employé étaient déterminées par la relation qu'il entretenait avec son supérieur immédiat (Zipkin, 2000). Une autre enquête menée en Floride a montré que les employés qui classaient les relations excellentes entre eux et leurs collaborateurs n'étaient que 11% à penser changer d'emploi alors qu'ils étaient 40% à y songer lorsqu'ils qualifiaient les relations de mauvaises (Zipkin, 2000). Autrement dit, plus les relations sont meilleures dans une organisation plus efficaces sont ceux et celles qui y travaillent (Cherniss et Goleman, 2002).

A une époque de changements rapides, dans laquelle innovation, qualité, excellence, meilleur service aux patients, compétitivité, se font de plus en plus sentir dans les organisations sanitaires, il est d'autant plus vital, nous disent ces chercheurs, de tenir compte des émotions ressenties par cette catégorie socioprofessionnelle. Car cette dernière, par son importance dans la construction des résultats de telles organisations, modifie de nombreux aspects qui sont à la base de sa réussite: la fidélité du personnel, le développement des talents, le travail d'équipe, l'implication, la santé du personnel, l'innovation, etc. (Spencer, McClelland et Kelner, 1997 ; Cherniss et Goleman, 2002). De tels constats débouchent par ailleurs sur des prescriptions en matière d'éducation, de formation professionnelle ou d'enseignement en gestion de conflits dans les organisations sanitaires (Cherniss et Goleman, 2002).

Cette recherche va dans le même sens que celle qui traite de la qualité des relations au travail et de l'impact de ces dernières sur l'implication au travail.

Les résultats issus de certains travaux indiquent que la qualité des relations de travail est en grande partie déterminée par la présence de liens de coopération. Or, comme le relève Oudin, F. et al. (2015), « contrairement aux idées reçues, la coopération est loin d'être un comportement naturel au quotidien. Elle vous rend dépendant des autres et remplace la neutralité des relations par la confrontation ». Parce que la coopération est néanmoins indispensable, il est important de proposer aux entreprises des outils permettant de la mettre en œuvre. Ces outils sont, pour partie, communicationnels. En effet, la communication détermine en grande partie la qualité de la relation de travail. Les relations de travail naissent et vivent à l'occasion des échanges et actes de communication qui font interagir les salariés entre eux et avec l'environnement dans lequel ils évoluent. Une communication de qualité détermine à son tour la qualité de la relation de travail dans laquelle les individus s'autorisent à exprimer de façon constructive leurs idées et émotions.

La relation de travail est faite d'interactions communicationnelles. Mais la communication dont il est question ici ne se réduit pas à la délivrance d'un message oral ou écrit. La communication

qui relie les personnes peut passer par des mots, mais aussi par des comportements, des gestes ou par une immobilité ou un silence. Il existe pourtant une croyance répandue dans le monde du travail pour qualifier certaines relations de travail. On entend souvent les mots suivants : « ils ne communiquent plus ». L'école de Palo Alto propose de tordre le coup à cette croyance. En effet, deux personnes situées dans une même pièce, bien qu'elles ne se parlent pas, échangent des informations par leur posture, les expressions de leur visage, les comportements qu'elles adoptent. Autrement dit, deux collègues qui ne se parlent plus communiquent cependant : le silence gardé en entrant dans le bureau commun et l'absence de regard porté à l'autre sont lourds de signification. Ils seront vraisemblablement perçus comme une hostilité affichée. Dans un autre exemple, les nouveaux horaires de travail choisis unilatéralement par un collègue peuvent être perçus par l'autre comme une stratégie d'éviction. La théorie de la communication de Palo Alto nous enseigne ainsi qu'« il est impossible de ne pas communiquer car il est impossible de ne pas avoir de comportement et que tout comportement est communication ».

La communication dans une relation de travail ou autre est véhiculée par des messages (verbaux ou non verbaux). Chaque message comporte deux sens (Oudin et al., 2015). Le premier transmet une information objective sur des faits, des opinions, des idées. On parle de contenu. Le second, transmis simultanément, informe sur la manière dont on doit entendre le message, l'interpréter. Il définit la relation entre les personnes, c'est-à-dire les règles de jeu mises en place, la position que chaque personne occupe l'une par rapport à l'autre et le jeu d'interactions qui s'ensuit (relation parent/enfant ; relation hiérarchique professionnelle ; relation amicale fondée sur la confiance). On peut parler de modèle d'interaction mis en place par les deux personnes. Ce second sens d'un message contient l'ensemble des informations qui vont permettre à chacun de s'attribuer une position dans l'interaction.

Pour illustrer ces deux sens d'un message et le rapport qu'ils entretiennent, on prendra l'exemple suivant : « Je te demande de ne pas effectuer cette intervention sur ce patient, il est mon patient (relation) ». Le second sens éclaire le premier. Il s'exprime ici par des mots mais le plus souvent, il s'exprimera par des gestes, le ton de la voix ou même le contexte.

Dans cet autre exemple de message, « Rends-moi ce service », ce qui est exprimé relève du contenu mais ce contenu est éclairé par le second niveau de sens, non exprimé oralement mais qui ressort du contexte : si cette phrase est énoncée par un supérieur hiérarchique, elle sera interprétée comme un ordre ; si cette phrase est énoncée par un ami, elle sera interprétée comme un appel à l'aide. Ainsi, « la relation » au sens de positions occupées par chacun dans une interaction, donne sens au contenu d'un message.

D'autres recherches elles aussi s'intéressant aux conflits interpersonnels montrent qu'il existe une corrélation entre l'ambigüité de rôle et le conflit interpersonnel. Dès les années 80, les conclusions des deux méta-analyses réalisées par Fisher et Gitelson (1983) et par Jackson et Schuler (1985) révèlent que l'ambiguïté de rôle génère des conflits et agit négativement sur la performance des salariés dans l'organisation. La méta-analyse plus récente d'Ortqvist et Wincent (2006) confirme ces résultats et montre que l'ambiguïté de rôle agit plus fortement sur l'implication organisationnelle que d'autres formes de tensions de rôle. Ce résultat converge avec les recherches menées en comportement organisationnel (Morris et Koch, 1979; Baroudi, 1985; Naumann, 1993; Cohen, 1992; Allen et Meyer, 1990; Allen et al., 2001; Bettencourt et Brown, 2003; Kammeyer-Mueller et Wanberg, 2003; Grima 2004; McCleese et Eby, 2006) et en management de la force de vente (Farrell, 2005; Lee, 2003; Singh et al., 1996; Siguaw et Honeycutt, 1995; Michaels et Dixon, 1994; Rhoads et al., 1994; Siguaw et al., 1994; Good et al. 1988…) et viennent conforter les résultats issus de cette recherche. Cependant, il est intéressant de souligner que l'ambiguïté de rôle et la performance organisationnelle sont considérées dans la plupart des travaux comme des construits unidimensionnels, opérationnalisés par l'échelle de Rizzo et al. (1970).

Les travaux d'Ancona et Caldwell (1992) vont dans le sens contraire de notre recherche et montrent que plus la diversité n'est grande, plus les solutions ne sont créatives et fondées sur une communication externe vers les différentes fonctions. Cette diversité va permettre de penser le réel à travers des contradictions qui semblent à la fois utiles et nécessaires (Barel, cité par Louart, 1993).

Etant constitutif de la conscience humaine (Bouthoul, 1970), le conflit exprime toujours l'état d'une diversité. Cette dernière peut concourir à l'état d'un esprit actif et fertile permettant des avancées considérables : « le conflit permet de faire cohabiter les divergences et de les faire évoluer ».

Pour ces chercheurs, éliminer le conflit revient à éliminer la diversité. On peut souhaiter abolir un conflit, mais nous ne pouvons pas supprimer la diversité. Le conflit constitue donc une manifestation d'une différence voire une expression naturelle de la diversité. Ils continuent et vont affirmer que dans le secteur sanitaire et médico-social, cette diversité est une force, voire un avantage concurrentiel car face à des situations complexes et sans toujours pouvoir se référer à une formalisation précise des rôles de chacun, il faut pouvoir à chaque situation innover, inventer la solution la plus adaptée.

Certains travaux soulignent les avantages de l'existence de conflits au sein d'une équipe ou d'un groupe (Tjosvold, 1991 ; Jehn, 1994, 1995, 1997). Ils mettent en avant l'idée que le conflit

peut contribuer à améliorer la prise de décision tout en mobilisant les compétences sur place. Le conflit permet donc de stimuler l'échange d'idées ; ce qui va améliorer la performance du groupe. Il faut voir donc derrière le conflit, la source d'une grande créativité, d'une excitation et même d'une force (Guttman, 2009). Aucun conflit n'est imprévisible mais il est inhérent dans les systèmes complexes. Le conflit peut constituer une source potentielle de créativité. En créant de l'information significative, le conflit devient en même temps un catalyseur de compétences. Il conflit constitue un élément primordial pour maintenir l'unité de toute organisation. Le conflit est 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). Le conflit a donc une fonction de rassemblement qui permet à des personnes et des groupes qui sans cela n'auraient rien à faire ensemble d'être amenés à se rassembler. Cette thèse socialisatrice du conflit est défendue par le courant de l'éthologie symbolisé par Konrad Lorenz (1969). Il part du postulat que l'agressivité demeure un comportement intra-spécifique et qu'il est le lien vers la socialité. Le conflit devient donc un moteur pour assainir en même temps le climat de communication. Selon Redding (1972), le climat de communication est crucial dans l'efficacité d'une organisation. Le conflit peut donc aider l'organisation à améliorer le climat de communication en apportant de la franchise, de l'ouverture d'esprit, de la performance, d'une meilleure participation aux décisions de l'entreprise, de la crédibilité (Dennis, 1974).

Il existe plusieurs injonctions paradoxales dans le secteur sanitaire et médico-social comme la qualité des soins, la contrainte budgétaire, la pression des organismes de tutelle, etc. Ces injonctions peuvent entrainer une perte de repères et entrainer des conflits divers entres acteurs. Il est donc primordial de s'intéresser sur la façon dont les acteurs arrivent à interpréter ou donne du sens à un conflit. Selon Weick (1998), quatre dimensions principales peuvent contribuer à la construction du sens : la participation à un projet, la solidarité et la coopération dans le groupe, la professionnalisation et le métier et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. On voit donc que le processus de création de sens prend sa source dans l'interaction entre les individus. C'est donc dans l'action que les acteurs vont trouver le sens et non pas l'inverse.

# CONCLUSION

Les relations au travail contribuent ou nuisent à la santé et plus largement au bien-être des personnes selon qu'elles sont vécues comme bienveillantes ou agressives, harmonieuses ou déséquilibrées, fécondes ou stériles, sereines ou tendues ou bien encore confiantes ou suspicieuses. Leur qualité, constitutive de la qualité de vie au travail, est donc un enjeu majeur pour le salarié. Elle l'est également pour l'entreprise dont le conflit est corrélé à la performance, partant, à la motivation de ses membres ainsi qu'à leurs liens de coopération. Elle l'est enfin pour l'employeur qui a l'obligation de protéger la santé physique et psychique des salariés.

La présente étude est partie du postulat qu'il existe un lien entre les conflits interpersonnels et la performance au travail. L'entreprise est un espace sociétal où s'exprime le conflit sous de multiples formes. Pour Kolb et Bartunek (1992), la grande majorité des conflits ne se manifeste pas à un niveau collectif, mais interpersonnel.

A travers cette étude, nous avons remarqué que chaque conflit entre personnes est différent. On peut y retrouver des dimensions communes (cognitive, comportementale et affective), mais toujours dans des proportions différentes. De plus, le conflit interpersonnel évolue au cours du temps et peut s'amplifier en impliquant d'autres personnes. S'il paraît nécessaire de laisser s'exprimer les désaccords, nous avons montré que laisser s'envenimer les relations pouvait amener des conséquences dommageables pour l'entreprise en termes de performance. C'est pourquoi, nous avons tenté de comprendre à travers certains facteurs proposés dans la littérature lesquels sont propices à l'émergence de conflits et par ricochet pourrait avoir un lien avec la performance.

Les mutations auxquelles sont confrontées les organisations, la transformation des emplois, l'évolution de l'exercice du travail, la prise de conscience des limites des approches antérieures de la performance au travail, concourent à l'intérêt que nous avons pour cette étude. La performance connaît dorénavant des travaux conséquents sur sa conceptualisation. Les propositions de définitions théoriques émergent et donnent lieu à débats critiques qui devraient accélérer l'élaboration d'un cadre conceptuel convergent. A travers cette recherche, Campbell (1990) a montré l'importance de définir la performance selon un modèle multifactoriel. Dans la continuité, Borman et Motowidlo (1993) ont proposé de distinguer deux grandes composantes de la performance individuelle au travail. L'une serait centrée sur l'exercice des tâches assignées à un emploi (la performance dans la tâche), l'autre serait centrée sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle). Cette approche coïncide avec l'évolution des organisations qui

exigent de leur personnel d'être plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent.

Nous avons également observé au cours de cette étude que les travaux scientifiques présentaient entre eux des oppositions, et adoptaient des approches théoriques relativement nombreuses et variées. En somme, il n'existe pas d'unité dans l'analyse des phénomènes de conflit et de performance. Les chercheurs ne sont pas en mesure actuellement deproposer une définition universelle de ces concepts. Il leur reste aussi à développer un modèle intégrateur qui permettrait de réunir et d'articuler les différents déterminants du conflit interpersonnel et de la performance.

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES


Adams, J.S. (1965). « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (Ed), *Advances inexperimental social psychology,* New York: Academic Press, vol. 2, p. 267-299.

Argyle, M., (1997). L'effet des variables environnementales sur le bonheur. *Revue Québécoise de Psychologie*. 18.75-98.

Arnaud, S., Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux, *Revue management & avenir, vol. 4, p. 207-213*.

Ball, G. A., L. Klebe Trevino et H. P. Sims Jr. (1994). « Just and unjust punishment : influences on subordinate performance and citizenship », *Academy ofManagement Journal,* vol. 37, n°2, p. 299-322.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*.Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). « Self-efficacy mechanism in human agency », *AmericanPsychologist*, vol. 37, p.122-147.

Barrick, M.R. et M.K. Mount (1991). « The big five personality dimensions and job performance : a meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44, p. 1-26.

Barrick, M.R., L. Parks et M.K. Mount (2005). « Self-monitoring as a moderator of therelationships between personality traits and performance », *PersonnelPsychology*,vol. 58, p. 745-767.

Barrick, M.R., M.K. Mount et T.A. Judge (2001). « Personality and performance at thebeginning of the new millenium : What do we know and where do we go next ? », *Personality and Performance,* vol. 9, n°1/2, p. 9-30.

Bateman, T.S. et D.W. Organ (1983). « Job satisfaction and the good soldier. Therelationship between affect and employee », *Academy of Management Journal*,vol. 26, p. 587-595.

Baudelot, C., Gollac, M. (2003).*Travailler pour être heureux* ? Editions : Fayard

Beaucourt, C. (1992). *Résoudre un conflit dans son équipe*. Paris, Nathan.

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jimenez, A. et Morin, D. (2008), Gestion des ressources Humaines, développement durable et responsabilité sociale, Revue internationale de psychologie, Volume XIV

Becker, H.S. (1960). « Notes on the concept of commitment », *American Journal ofSociology*, vol. 66, p. 32-40.

Becker, T.E., R.S. Billings, D.M. Eveleth et N.L. Gilbert (1996). « Foci and bases ofemployee commitment : implications for job performance », *Academy ofManagement Journal*, vol. 39, n° 2, p. 464-482.

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Académie de Management de Gestion*, vol. 30, n°2.

Brun, J.-P. (2008).*Management d'équipe : 7leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Editions d'Organisation, p. 47

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2003), Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines.*Institut de recherches Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail*, Montréal, Vol. 28, p. 100

Chanlat, J.-F. (2003). Emotions, organisation et mangement : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler,* Vol. n°9

Chanlat, J.F. (2003). Emotions, organisation et mangement : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, Vol. n°9

Charbonnier, A., Andrés Silva, C., Roussel, P. (2005). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire. *LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I.*

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche.*LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I*

Dubet, F. (2006).*Injustices : l'expérience des inégalités au travail*. Seuil

Evan, W. (1965). « Conflict and performance in R&D organizations ». *IndustrialManagement Review*, vol. 7.

Fink, C. F. (1968). « Some conceptual difficulties in the theory of social conflict.*Journal of conflict resolution*, 12, 412460.

French, J. Jr. (1941). « The disruption and cohesion of groups ». *The journal of Abnormal and social psychology*, vol. 36, 361377.

Fouchet, R. et Thomas, K. (1991). « La gestion des conflits ». In Tessier, R., Tellier, Y. *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Presses del'Université du Québec.

Furjot, D. (1994). « Conflits collectifs : les conditions de travail en mauvaiseposture ». *Travail et Emploi*, n°61.

Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*, Paris, Ed. De Minuit.

Groux, G. (1996). *Le conflit en mouvement*, Paris, Hachette.

Hartwick, J. et Barki, H. (2002). « Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict ». *Cahier du GreSI*, n°0204,avril.

HIRIGOYEN, G. (2004). *Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vraidu faux*, Paris, la Découverte.

Isen, A.M. (1993). "Positive affect and decision making", in M. Lewis &J.M. Havilland, *Handbook of emotions*, New York: Guilford, pp. 312-329.

Jackson S. & Schuler R.S. (1985). "A meta-analysis and conceptual critique or research on role ambiguity and role conflict in work settings", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol 36, pp. 16-78.

Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal R.A. (1964).*Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York : Wiley.

Ketchand A.A. &Strawser J.R. (1998). “The existence of multiple measures of organizational commitment and experience-related differences in a public accounting setting”, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 10, pp. 109-137.

Kida T., Moreno K. & Smith J.F. (2001). “The influence of affect on managers’ capital-budgeting decisions”, *Contemporary Accounting Research*, vol. 18, pp. 477-494.

Kida T., Moreno K. & Smith J.F. (2002). “The impact of affective reactions on risky decision making in accounting contexts”, *Journal of Accounting Research,* vol. 40, pp. 1331-1350.

Kida T. & Smith J.F. (1995). “The encoding and retrival of numerical data for decision making in accounting contexts: Model development”, *Accounting Organizations and Society*, vol. 20, pp. 585-610.

Meyer J.P. &Allen N.J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 61-89.

Meyer J.P., Allen N.J. & Smith C.A. (1993). “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 538-551.

Meyer J.P., Becker T.E. & Vandenberghe C. (2004). “Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*”, Journal of Applied Psychology,* vol. 89, pp. 991-1007.

Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. & Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to organizations: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, pp. 20-52.

Meyer J.P. & Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model, *Human Resource Management Review*, vol. 11, pp. 299-326.

Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on réellement lorsque l’on invoque le concept de satisfaction au travail ?”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, pp. 80-93.

Norris, D. & Niebuhr R. (1984). Professionalism, organizational commitment and job satisfaction in an accounting organization", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9, pp. 49-58.

O'Reilly, C.A.& Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 492-499.

Penley, L.E. & Gould S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, pp. 43-59.

Pearce, J.L. (1981). Bringing some clarity to role ambiguity research, *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 665-674.

Reed, R.O. (2001). Assurance services: The expansion of the CPAs' traditional services in local CPA firms, *Journal of Applied Business Research*, vol. 17, pp. 15-28.

Rizzo, J., House R. & Lirtzman S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, pp. 150-163.

Salovey, P., Bedell B., Detweiler J. & Mayer, J. (2000). Current directions in emotional intelligence research", in *Handbook of Emotion*, New York: Guilford Press.

Scherer, K.R. (1988).*Facets of emotion: Recent research*, Hillsdale: Erlbaum. [Version révisée, obtenue sur http://www.unige.ch/fapse/emotion/resmaterial/resmaterial.html].

Shafer, B. (2003).*Affect and accountability in auditor judgment*, University of Utah.

Siders, M.A., George G. &Dharwadkar R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures, *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 580-590.

Sternberg,E.M. (1997). Emotions and disease: From balance of humors to balance of molecules, *Nature Medecine*, vol. 3, pp. 264-267.

Stinglhamber, F. & Vandenberghe C. (2003). “Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study”.*Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, pp. 251-270.

Watson, D., Wiese D., Vaidya J. & Tellegen A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations and psychobiological evidence, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, pp. 820-838.

Watson D., Clark L.A. & Tellegen A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales.*Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, pp. 1063-1070.

Weiss H.M. & Cropanzano R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work,*Research in Organizational Behavior*, vol. 18, pp. 1-74.

# ANNEXE

# QUESTIONNAIRE

La présente enquête porte sur les conflits et leur impact sur les performances au niveau du personnel soignant du centre de santé de Ménontin. L'objectif de cette enquête est d'étudier vos réactions et opinions sur la réalité qui prévaut. Vos réponses seront strictement anonymes.

Pour y répondre, cocher la case correspondante à votre réponse dans l'espace réservée à cet effet.

**NB** : 1= Non pas du tout d'accord ; 2= pas d'accord ; 3= ni en accord ni en désaccord ; 4= d'accord et 5= oui tout à d'accord.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Je serai très heureux de finir ma carrière dans cet hôpital | | | | | |
| 2- J'aime discuter de cet hôpital avec des personnes extérieures | | | | | |
| 3- Je ressens les problèmes de cet hôpital comme les miens | | | | | |
| 4- Je pense que je ferai mieux de partir de cet hôpital à cause des problèmes qui y prévalent | | | | | |
| 5- Je ne me sens pas membre à part entière de cet hôpital | | | | | |
| 6- Je ne me sens pas attaché affectivement à cet hôpital | | | | | |
| 7- Je ne suis pas inquiet de ce qui pourrait se passer si je quittais mon travail sans en avoir un autre en perspective | | | | | |
| 8- Rester dans cet hôpital est autant une nécessité qu'un désir | | | | | |
| 9- J'ai déjà eu des problèmes interpersonnels avec certains collègues dans cet hôpital | | | | | |
| 10- Il m'est plus aisés de collaborer avec les collègues de la même catégorie que moi, car ils comprennent mieux mes intentions et me facilitent la tâche | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11- Je pense que j'ai des difficultés relationnelles avec les collègues parce qu'ils ne font pas un effort pour me comprendre et m'accepter tel que je suis | | | | | |
| 12- J'apprécie certains collègues que d'autres, ce qui fait que je n'aime pas me retrouver dans un travail avec ceux que j'apprécie le moins. | | | | | |
| 13- Je pense que les difficultés relationnelles que j'ai avec mes collègues ont un impact sur ma performance | | | | | |
| 14- Certains collègues ont déjà porté des actes à mon égard que j'ai du mal à pardonner | | | | | |
| 15- Une des raisons majeures pour lesquelles je continue à travailler dans cet hôpital ? Est-ce que mon départ demande un sacrifice personnel considérable ? Une autre société ne pourrait m'offrir tous les avantages que j'ai ici. Si c'était le cas je serais déjà parti. | | | | | |

# IDENTIFICATION

| |
|---|
| 1- Genre : cocher la case M pour masculin et F pour féminin :……M ☐ F ☐ |
| 2- Age :…… |
| 3- Diplôme le plus élevé :……... |
| 4- Qualification professionnelle : ……... |
| 5- Grade : …….. |
| 6- Situation matrimoniale : … Célibataire ☐ Marié(e) ☐ Divorcé(e) ☐ Veuf (ve) ☐ |
| 7- Nombre d'enfants en charge :…… |
| 8- Ancienneté au poste de travail actuel :…… |

Merci d'avoir accepté de participer à notre enquête.

**<u>Annexe 2</u>** : **Loi du r de Bravais-Pearson (probabilités bilatérales)**

| ddl \ Seuil | 0.20 | 0.10 | 0.05 | 0.02 | 0.01 | 0.001 | 0.0001 | 0.00001 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.9512 | 0.9878 | 0.9971 | 0.9997 | 1.0000 | 1.0000 | 1.0000 | 1.0000 |
| 2 | 0.8002 | 0.9002 | 0.9502 | 0.9802 | 0.9902 | 0.9992 | 1.0000 | 1.0000 |
| 3 | 0.6872 | 0.8055 | 0.8785 | 0.9345 | 0.9589 | 0.9913 | 0.9982 | 0.9997 |
| 4 | 0.6085 | 0.7294 | 0.8116 | 0.8823 | 0.9173 | 0.9742 | 0.9920 | 0.9976 |
| 5 | 0.5510 | 0.6696 | 0.7546 | 0.8330 | 0.8747 | 0.9510 | 0.9807 | 0.9924 |
| 6 | 0.5069 | 0.6216 | 0.7069 | 0.7889 | 0.8345 | 0.9251 | 0.9657 | 0.9842 |
| 7 | 0.4717 | 0.5824 | 0.6665 | 0.7499 | 0.7978 | 0.8984 | 0.9482 | 0.9734 |
| 8 | 0.4429 | 0.5495 | 0.6320 | 0.7156 | 0.7647 | 0.8723 | 0.9295 | 0.9608 |
| 9 | 0.4188 | 0.5216 | 0.6022 | 0.6852 | 0.7349 | 0.8472 | 0.9104 | 0.9470 |
| 10 | 0.3982 | 0.4974 | 0.5761 | 0.6582 | 0.7080 | 0.8235 | 0.8913 | 0.9324 |
| 11 | 0.3804 | 0.4763 | 0.5531 | 0.6340 | 0.6837 | 0.8011 | 0.8726 | 0.9176 |
| 12 | 0.3647 | 0.4577 | 0.5326 | 0.6122 | 0.6615 | 0.7801 | 0.8545 | 0.9027 |
| 13 | 0.3508 | 0.4410 | 0.5141 | 0.5924 | 0.6413 | 0.7605 | 0.8370 | 0.8879 |
| 14 | 0.3384 | 0.4261 | 0.4975 | 0.5744 | 0.6227 | 0.7421 | 0.8203 | 0.8734 |
| 15 | 0.3273 | 0.4125 | 0.4823 | 0.5579 | 0.6052 | 0.7248 | 0.8043 | 0.8593 |
| 16 | 0.3171 | 0.4002 | 0.4684 | 0.5427 | 0.5899 | 0.7086 | 0.7893 | 0.8455 |
| 17 | 0.3079 | 0.3889 | 0.4557 | 0.5287 | 0.5752 | 0.6933 | 0.7744 | 0.8322 |
| 18 | 0.2994 | 0.3785 | 0.4439 | 0.5157 | 0.5616 | 0.6789 | 0.7604 | 0.8193 |
| 19 | 0.2915 | 0.3689 | 0.4330 | 0.5035 | 0.5489 | 0.6654 | 0.7471 | 0.8068 |
| 20 | 0.2843 | 0.3600 | 0.4229 | 0.4922 | 0.5369 | 0.6525 | 0.7344 | 0.7948 |
| 21 | 0.2776 | 0.3517 | 0.4134 | 0.4817 | 0.5258 | 0.6404 | 0.7223 | 0.7832 |
| 22 | 0.2713 | 0.3439 | 0.4045 | 0.4717 | 0.5153 | 0.6289 | 0.7107 | 0.7722 |
| 23 | 0.2654 | 0.3367 | 0.3962 | 0.4624 | 0.5053 | 0.6179 | 0.6996 | 0.7612 |
| 24 | 0.2599 | 0.3299 | 0.3884 | 0.4536 | 0.4960 | 0.6075 | 0.6889 | 0.7508 |
| 25 | 0.2547 | 0.3234 | 0.3810 | 0.4452 | 0.4871 | 0.5976 | 0.6787 | 0.7408 |
| 26 | 0.2499 | 0.3174 | 0.3740 | 0.4373 | 0.4787 | 0.5881 | 0.6689 | 0.7311 |
| 27 | 0.2453 | 0.3116 | 0.3674 | 0.4298 | 0.4707 | 0.5791 | 0.6596 | 0.7217 |
| 28 | 0.2409 | 0.3062 | 0.3612 | 0.4227 | 0.4630 | 0.5705 | 0.6505 | 0.7127 |
| 29 | 0.2368 | 0.3010 | 0.3552 | 0.4159 | 0.4558 | 0.5622 | 0.6418 | 0.7040 |
| 30 | 0.2328 | 0.2961 | 0.3495 | 0.4095 | 0.4488 | 0.5543 | 0.6335 | 0.6955 |
| 31 | 0.2291 | 0.2915 | 0.3441 | 0.4033 | 0.4422 | 0.5467 | 0.6254 | 0.6874 |
| 32 | 0.2255 | 0.2870 | 0.3389 | 0.3974 | 0.4359 | 0.5394 | 0.6177 | 0.6795 |
| 33 | 0.2221 | 0.2827 | 0.3340 | 0.3917 | 0.4298 | 0.5323 | 0.6102 | 0.6718 |
| 34 | 0.2189 | 0.2787 | 0.3293 | 0.3863 | 0.4240 | 0.5256 | 0.6029 | 0.6644 |
| 35 | 0.2157 | 0.2748 | 0.3247 | 0.3811 | 0.4184 | 0.5190 | 0.5960 | 0.6572 |
| 36 | 0.2128 | 0.2710 | 0.3204 | 0.3761 | 0.4130 | 0.5128 | 0.5892 | 0.6502 |
| 37 | 0.2099 | 0.2674 | 0.3162 | 0.3713 | 0.4076 | 0.5067 | 0.5827 | 0.6435 |
| 38 | 0.2071 | 0.2640 | 0.3122 | 0.3667 | 0.4028 | 0.5009 | 0.5763 | 0.6369 |
| 39 | 0.2045 | 0.2606 | 0.3083 | 0.3622 | 0.3980 | 0.4952 | 0.5702 | 0.6306 |
| 40 | 0.2019 | 0.2574 | 0.3045 | 0.3579 | 0.3933 | 0.4897 | 0.5642 | 0.6244 |
| 50 | 0.1808 | 0.2308 | 0.2734 | 0.3219 | 0.3543 | 0.4434 | 0.5134 | 0.5708 |
| 60 | 0.1651 | 0.2110 | 0.2502 | 0.2950 | 0.3252 | 0.4080 | 0.4740 | 0.5289 |
| 70 | 0.1530 | 0.1955 | 0.2320 | 0.2738 | 0.3019 | 0.3799 | 0.4425 | 0.4949 |
| 80 | 0.1431 | 0.1831 | 0.2173 | 0.2567 | 0.2831 | 0.3570 | 0.4165 | 0.4666 |
| 90 | 0.1350 | 0.1727 | 0.2051 | 0.2424 | 0.2674 | 0.3377 | 0.3946 | 0.4427 |
| 100 | 0.1281 | 0.1639 | 0.1948 | 0.2302 | 0.2541 | 0.3212 | 0.3758 | 0.4221 |
| 200 | 0.0907 | 0.1162 | 0.1382 | 0.1637 | 0.1810 | 0.2300 | 0.2705 | 0.3054 |
| 300 | 0.0741 | 0.0950 | 0.1130 | 0.1340 | 0.1482 | 0.1886 | 0.2222 | 0.2513 |
| 400 | 0.0642 | 0.0823 | 0.0980 | 0.1161 | 0.1285 | 0.1637 | 0.1930 | 0.2185 |
| 500 | 0.0574 | 0.0736 | 0.0877 | 0.1040 | 0.1152 | 0.1466 | 0.1729 | 0.1959 |
| 1000 | 0.0407 | 0.0521 | 0.0621 | 0.0736 | 0.0815 | 0.1040 | 0.1227 | 0.1392 |

# Table des matières

SOMMAIRE ..... i
REMERCIEMENT ..... iii
DEDICACES ..... ii
LISTE DES FIGURES ..... iv
LISTE DES TABLEAUX ..... iv
RESUME ..... v
ABSTRACT ..... vi
INTRODUCTION ..... 1
CHAPITRE PREMIER : IMPLICATION DES CONFLITS INTERPERSONNELS ET DES PERFORMANCES DANS LE SECTEUR DE LA SANTE ..... 5
1. Revue de littérature ..... 6
1.1. Les différents types de conflits interpersonnels ..... 7
1.1.1. Les malentendus ..... 8
1.1.2. Les conflits d'intérêts ..... 8
1.1.3. Les conflits de personnalité ..... 9
1.2 Méthodes de résolution des conflits interpersonnels ..... 10
2. Clarification Conceptuelle ..... 11
2.1 La performance au Travail ..... 11
2.1.1 Une relation d'échange ..... 11
2.1.2 L'organisation au cœur de la relation d'échange ..... 14
2.2 Conflits ..... 16
2.2.1 Définition ..... 16
2.2.2 Les Sources de conflits en service sanitaire (SS) ..... 16
2.2.3 Catégorisation des conflits ..... 17
3. Problématique de l'étude ..... 21
3.1. Augmentation des sources de conflits dans le secteur sanitaire **Erreur ! Signet non défini.**
3.2 Conflits et impacts ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3.3. L'appréhension des conflits dans le secteur sanitaire ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3.4. Problème de recherche et objectifs de recherche ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3.5. Question de recherche ..... **Erreur ! Signet non défini.**

3.6. Pertinence sociale et scientifique..... **Erreur ! Signet non défini.**
CHAPITRE DEUXIEME : LES THEORIES DE REFERENCE ..... 29
2.1. Modèles d'évolution d'un conflit interpersonnel ..... 30
2.1.1 Modèles de compréhension générale du conflit ..... 30
2.1.2 Modèles de compréhension de la relation conflictuelle ..... 32
2.1.3 Les dimensions présentes dans le conflit ..... 34
2.1.4 Les représentations sociales ..... 36
2.1.4.1 Aperçu historique du concept ..... 36
2.1.4.2 Eléments de définition ..... 36
2.1.4.3 Développements théoriques ..... 37
2.1.4.3.1. Approche classique (Moscovici, 1961) ..... 37
2.1.4.3.2. Approche synchronique ou structuraliste ..... 38
2.1.4.3.3. Approche diachronique ou génétique ..... 39
2.1.4.3.4. Approche fonctionnaliste ..... 39
2.2. Hypothèses de recherche ..... 40
2.2.1 Hypothèse générale ..... 40
2.2.2 Hypothèses spécifiques de recherche ..... 40
CHAPITRE TROISIEME : CADRE DE L'ETUDE ET DEMARCHES METHODOLOGIQUES ..... 41
3. Choix de l'approche méthodologique ..... 42
3.1. Recherche documentaire ..... 42
3.2. Etude de terrain ..... 42
3.3. Cadre de l'enquête et population mère. ..... 42
3.4. L'échantillonnage ..... 43
3.5. L'enquête ..... 43
3.5.1. L'observation ..... 43
3.5.2. Le questionnaire ..... 43
3.5.3. L'Entretien ..... 43
3.5.4. Le traitement des données ..... 44
3.6. Stratégies de vérification des Hypothèses ..... 44
3.7. Difficultés rencontrées ..... 46
CHAPITRE QUATRIEME: PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, INTERPRETATION ET DISCUSSIONS ..... 47
4. Analyse et interprétation des résultats ..... 48
4.1. Analyse descriptive ..... 48

4.2 Test d'hypothèses ..... 52
4.3 Vérification des hypothèses ..... 52
4.3.1 Vérification de la première hypothèse de recherche ..... 52
4.3.2Vérification de la deuxième hypothèse de recherche ..... 53
4.3.3. Vérification de la deuxième hypothèse de recherche ..... 53
4.4 Discussions des résultats ..... 54
CONCLUSION ..... 59
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ..... vi
ANNEXE ..... xii
QUESTIONNAIRE ..... xiii
IDENTIFICATION ..... xiv
Table des matières ..... xvi