

# REPENSER L'AUDIT DE LA CONFLICTUALITE DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ?

**Sébastien DINE**

Doctorant en Sciences de Gestion – IAE d'Aix-en-Provence.

---

## Introduction

Pour Candau (1985), le fondement de l'audit se place au niveau du contrôle, son objet porte sur *"l'examen et l'évaluation des systèmes de contrôle interne de l'entreprise, et de la qualité des résultats obtenus"* (Candau, 1985 : 43). Concernant l'audit social, il se distingue par la nature du domaine audité. Pour Vatier (1980 : 25), celui-ci *"tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité"*.

A l'origine l'auditeur social se limitait à établir un diagnostic et des recommandations (Candau, 1985 ; Couret & Igalens, 1988 ; Peretti & Vachette, 1985). Or de plus en plus de consultants proposent à la fois un diagnostic et une intervention sur le problème relevé. Ce type de pratique ne risque-t-il pas d'engendrer un déficit d'objectivité de la part de l'auditeur ? Proposer des solutions de services "pré-formatés" pourrait restreindre la spécificité de chaque cas audité et manquer l'objectif d'efficience assigné.

L'audit se construit sur des bases théoriques qui permettent de fournir des indicateurs de mesure puis des recommandations. L'auditeur doit donc constamment s'interroger sur la validité des fondements théoriques, des référentiels, utilisés pour construire ces indicateurs et en proposer une interprétation (Candau, 1985). Certains domaines audités évoluent. Dans le cas des dysfonctionnements sociaux, les conflits collectifs sont toujours présents dans les organisations mais les changements structurels des dernières décennies ont modifié le pouvoir des parties en présence de telle sorte que les conflits organisationnels s'organisent maintenant davantage sur une base individuelle que collective. L'auditeur doit prendre en considération ces évolutions. Mais comment enrichir la construction de l'audit social dans le domaine de la conflictualité ?

Pour répondre à cette interrogation, nous commencerons par approfondir le concept de conflit en soulignant la difficulté de sa mesure. Puis, nous envisagerons de quelle manière enrichir la lecture de ce phénomène, ce qui nous permettra enfin d'en tirer des implications sur le travail de l'auditeur social.

## 1. Le conflit : un concept « multiple »

Depuis peu, les responsables de formation au management d'équipes constatent une augmentation de la demande de stage sur la gestion des conflits<sup>1</sup>. Phénomène informel, les managers passeraient, en effet, une grande partie de leur temps à le gérer (Mintzberg, 1994 ;

---

<sup>1</sup> Revue *Management*, Février 2004, p. 51.

Thomas, 1979) sans que celui-ci soit, la plupart du temps, officiellement reconnu (Kolb & Bartunek, 1992).

Si la conflictualité au travail a toujours existé, son expression semble en revanche changer de niveau. Comme l'affirme le directeur de l'unité RH du groupe international CEGOS : "*La conflictualité future ne sera pas du même type que celle habituellement surveillée... Elle ne passera plus par les acteurs traditionnels [...]. De plus, elle passera par d'autres moyens*"<sup>2</sup>. Plusieurs années plutôt, Pierre Louart 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 ?*" (Louart, 1991, p. 75).

De collectif, le conflit semble se rapprocher au niveau du groupe, voir de la relation entre personnes. C'est ce niveau de conflit que nous allons tenter de définir.

Malgré la volumineuse littérature managériale sur le sujet, il n'existe pas de définition claire et unanimement acceptée du conflit entre personnes (Hartwick & Barki, 2002). Beaucoup d'études empiriques proposent soit des définitions distinctes soit font simplement l'économie d'une définition. 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.

Nous utiliserons alors la définition proposée par Hartwick et Barki (2002), qui ont consacré une partie de leurs travaux à la conceptualisation du conflit interpersonnel, et nous en soulignerons les limites. Ceux-ci définissent 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 présente tout d'abord l'avantage de rassembler les trois dimensions généralement associées au conflit (émotionnelle, cognitive et comportementale). Ensuite, le terme de "parties" peut sous-entendre que le conflit se déroule entre individus, groupes ou services. Enfin, il est mis en avant que le conflit est avant tout un phénomène perçu c'est-à-dire éminemment subjectif.

Cependant cette définition centrée sur la dynamique à l'œuvre dans le conflit écarte l'influence du contexte dans lequel sont insérés les individus. Comme l'énoncent Hartwick et Barki, en amont de cette dynamique, le conflit "*se produit plus probablement lorsqu'une variété d'éléments situationnels (ex. : structures de récompenses individuelles, ressources rares) et de conditions personnelles (ex. : expériences de conflits antérieurs, diversité interpersonnelle) existent*" (Hartwick et Barki, 2002 : 5).

En fait, ces deux définitions se rapprochent des deux grands types de modèles qui servent à décrire le conflit organisationnel dans la littérature managériale. Le premier modèle dit "processuel" tente de décrire la dynamique entre les parties en conflit, tandis que le second dit "structurel" propose de comprendre les conditions générales dans lesquelles est inséré un conflit (Rondeau, 1990).

Ce premier éclaircissement commence à nous laisser entrevoir la complexité de ce concept. Nous devons encore ajouter que l'expression du conflit peut être ouverte ou latente,

---

<sup>2</sup> In RH&M. « Climat social & indicateurs sociaux : perceptions & réalités ! », n°96, janvier 2005, p. 20.

et s'exprimer de manière indirecte (comme par des attitudes de retraits, voir d'absentéisme, par exemple). Enfin, une dernière précision doit être apportée au niveau des conséquences du conflit.

Comme, il l'est de plus en plus avancé, le conflit peut avoir des conséquences positives sur le travail. Plusieurs recherches montrent en effet que la divergence de point de vue pourrait améliorer la stimulation des idées et la qualité des décisions par des critiques constructives (Cosier & Rose, 1977 ; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989 ; Amason, 1996) ce qui améliorerait la performance du groupe (Jehn, 1995). Cependant, le niveau de désaccord doit rester modéré pour ne pas se déplacer sur des "questions de personnes" et impliquer la dimension émotionnelle. De nombreuses études montrent précisément que les conflits centrés sur les personnes sont négativement corrélés avec la productivité et le niveau de satisfaction des groupes de travail (Jehn, 1997). Ce type de conflit diminuerait la bonne volonté et la compréhension mutuelle, ce qui gênerait l'achèvement du travail (Deutsch, 1969). Les membres du groupe passeraient davantage de temps sur les aspects relationnels (en tentant de réduire les menaces et de construire une cohésion) plutôt que sur les techniques ou prises de décisions relatives au travail (Evan, 1965). Jehn (1997) remarque d'ailleurs que ce type de conflit est beaucoup plus difficile à résoudre. Il rendrait de plus les individus irritables, suspicieux et malveillants. Enfin, son expression chronique pourrait avoir des effets destructeurs sur le fonctionnement du groupe (Coser, 1956). De la Rochefordière (1990) a d'ailleurs relevé les différents effets de ce type de conflit au niveau de l'organisation et de son environnement<sup>3</sup>. Il a constaté une tendance à la désinformation, à la rétention d'information ou encore à la négligence dans la transmission des informations, cela afin de nuire à celui considéré comme "l'adversaire". Mais également, une tendance à la mise en place de clans, à des manœuvres de discréditation ou encore à une résistance passive (obstructions, blocages). Au niveau du caractère compétitif de l'organisation, De la Rochefordière (1990) rapporte que, sur son échantillon d'entreprise, dix-sept ont reconnu des opportunités manquées de nouveaux marchés du fait du conflit et trente-neuf ont reconnu des opportunités manquées d'améliorations internes de la société ("*Dans une entreprise du B.T.P., de vifs désaccords entre le directeur d'un bureau d'études et un responsable d'agence ont empêché ce dernier de répondre dans les délais à plusieurs appels d'offres.*" ou encore "*Deux personnes arrivent à bloquer la mise en place d'un projet d'amélioration de la circulation de l'information ; ces nouvelles procédures les auraient obligés à se rencontrer régulièrement, ce qu'elles refusent absolument.*" De la Rochefordière, 1990 : 70). Durant le conflit, la prise de décision peut également apparaître comme mal adaptée ou prise en retard. Sur soixante-deux entreprises, soixante et une reconnaissent un gaspillage dans l'utilisation du temps lié au conflit. Et dans dix-neuf cas, l'image de marque de l'entreprise a été altérée, par une dégradation du service clientèle ou par une altération de la confiance des partenaires de l'entreprise, "*une succession d'informations ou des décisions contradictoires, des allusions plus ou moins discrètes, certaines confidences « mettent la puce à l'oreille » de ceux qui se sentent concernés par la bonne santé de l'entreprise*", banquiers, fournisseurs, partenaires financiers (De la Rochefordière, 1990 : 74). Enfin, "*le climat social a été affecté dans quarante-sept cas. Cela va de l'évidente détérioration de l'ambiance de travail, accompagnée de rumeurs, bruits de couloir et ragots divers (signalés cinquante-huit fois), à des situations plus gênantes telles qu'une démotivation générale, une exploitation de la situation par les partenaires sociaux, des refus d'aller travailler dans les services perturbés, etc.*" (De la Rochefordière, 1990 : 75)".

---

<sup>3</sup> Etude réalisée en 1988 sur un échantillon de 62 entreprises à partir d'entretiens non-directif et directif.

Le conflit est donc un concept "multiple", multiple par ses causes mais également par ses manifestations. Du point de vue de l'audit, il semble alors particulièrement délicat à appréhender. Cette démarche est pourtant essentielle puisque des conflits exacerbés peuvent aller, comme nous l'avons vu, jusqu'à menacer la survie de l'entreprise.

Plusieurs études montrent que les conflits sont rarement résolus, mais qu'ils sont, le plus souvent, redéfinis, reformulés, pour finalement toujours ressurgir (Kolb et Bartunek, 1992). Nous allons donc à présent centrer notre attention sur les origines du conflit, pour tenter d'en proposer une lecture originale à l'auditeur social.

## **2. Une lecture originale des conflits professionnels**

Les causes d'un conflit sont souvent recherchées dans l'attitude même de ses protagonistes (perception d'injustice dans le traitement salarial ou l'attribution des responsabilités, jalousie, etc.) Or, de par son mode d'organisation ou par sa stratégie, l'entreprise contribue à générer des tensions voire un malaise qui peut rapidement faire germer de nombreux conflits.

Afin d'améliorer sa réactivité et donc ses performances, la tendance d'adaptabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement va faire coïncider ses structures internes avec les conditions de ce dernier. Cet isomorphisme va produire dans l'organisation la création de différents services, départements, unités de travail, chacun ayant ses propres objectifs, moyens, et de fait, chacun ayant sa propre vision de l'organisation. Cette dernière sera d'ailleurs renforcée par les structures organisationnelles de récompenses et de contrôle.

Mais le fait que chaque individu voit les "choses" différemment, va l'amener à interpréter les événements, ses relations interpersonnelles, différemment. Or, lorsque ceux-ci vont interagir et donc, confronter leurs différences, il va se produire de nombreuses incompréhensions et conflits. Les unités organisationnelles créent et entretiennent à la fois les difficultés contre lesquelles elles luttent (Benson, 1977).

Très rapidement, les protagonistes peuvent entrer dans un "conflit sans fin", une sorte de cercle vicieux où chacun rigidifie son attitude de "victime" de l'autre. Isabelle Orgogozo (1998) a identifié quelques-uns de ces "jeux sans fin" assez courants auxquels se livrent les membres des grandes entreprises et administrations. Il s'agit du "jeu de l'accusation" entre les grandes fonctions (exemples : entre la production et les vendeurs ou entre l'approvisionnement et la production), le "jeu de l'hostilité et la peur" entre les syndicats et la direction, le "jeu de la concurrence" entre syndicats, le "jeu de la rivalité" entre cadres, le jeu du "*nous, on travaille, eux c'est moins sûr*" entre ateliers et/ou bureaux (Orgogozo, 1998 : 281).

Un dysfonctionnement n'est donc pas forcément lié à une incompatibilité de personnalités, mais peut être généré par la mise en place d'objectifs organisationnels opposés et l'instauration de "langages et logiques" différents.

De la même manière, certaines actions stratégiques de l'entreprise peuvent être sources de tensions chez les salariés. Par exemple, la grande majorité des entreprises sont à la fois à la recherche de stabilité, par la mise en place de routines, la recherche de prévision, de cohésion, et ont à la fois besoin de s'adapter aux changements de leur environnement (Morill, 1992 ; Pondy, 1967). Or la stabilité et l'adaptabilité ne sont pas deux valeurs tout à fait compatibles. Pour détailler cette contradiction, nous nous appuyons sur la Théorie générale des Systèmes

de Bertalanffy (1973). Selon le principe d'homéostasie, tout système tend à parvenir et à maintenir un équilibre grâce à un mécanisme de régulation. Si cette caractéristique assure la survie du système, elle s'oppose en revanche à tout changement. En considérant l'organisation comme un système, par la mise en place et maintenance de routines de travail, celles-ci tendent à stabiliser un certain équilibre. Cette structure organisationnelle ainsi établie se traduit chez les salariés par une certaine construction de la réalité de l'entreprise (Benson, 1977). Or tout changement (impulsé, par exemple, par l'environnement extérieur du système "entreprise") va donc créer des tensions. Des mécanismes de résistances vont se mettre en action pour conserver l'équilibre du système. Ainsi, la construction de la réalité induite à l'instant présent par l'ensemble des pratiques organisationnelles en vient à résister à ses propres développements futurs. Il s'agit pour Morill (1992) de la principale tension organisationnelle ; celle-ci s'exprime formellement, lors d'actes particuliers (innovation technologique majeur, par exemple) ou plus informellement et quotidiennement par l'expression de doléances individuelles. Toujours pour cet auteur, les conflits résultants de cette contradiction vont soit menacer l'ordre organisationnel, soit mener au changement (ou, autrement dit, amèneront le système vers un nouveau point d'équilibre). Il est donc primordial, dans le cadre d'un audit, de précisément identifier les différentes logiques à l'origine d'éventuelles tensions. Car ce type de phénomène paradoxal se déroule quotidiennement.

Selon les théories de l'Ecole de Palo Alto (Bateson, Watzlawick, ...), une injonction comme "Soyez Spontané !" est en fait paradoxale, puisqu'elle se présente sous la forme d'un ordre qui contient en lui-même une contradiction telle que celui à qui il s'adresse n'a aucun moyen d'y répondre de façon satisfaisante (Marc & Picard, 2000). Ainsi, *"toute personne mise en demeure d'avoir ce comportement se trouve dans une position intenable, car pour obéir, il lui faudrait être spontané par obéissance, donc sans spontanéité"* (Watzlawick & al., 1972 : 201). En demandant en même temps à un salarié quelque chose et son contraire, ce dernier se trouve piégé et peut rapidement développer des comportements aberrants ; les conditions d'un conflit latent sont donc en place.

On retrouve les conditions similaires dans l'entreprise, lorsque d'un côté, la direction exige de ses salariés qu'ils communiquent davantage, notamment en mettant en place des cercles de qualité, et que d'un autre côté, elle donne la priorité absolue à la production et n'attribue en fait ni moyens, ni soutien réel pour atteindre les objectifs "ambitieux" de ces cercles (Juès, 1996). L'entreprise, en souhaitant concilier performance sociale et contrainte économique de cette manière, entraîne de la confusion dans l'encadrement intermédiaire et risque fort d'amener démotivation, stress et conflits.

Et les injonctions au sein des organisations sont nombreuses, par exemple, "Soyez créatifs", "Prenez des initiatives" (mais n'enfreignez pas les règles du jeu), "Pensez l'organisation comme une entité" (mais n'outreprenez pas les frontières de vos responsabilités), "Signalez immédiatement que vous avez fait une erreur" (mais vous serez sanctionné en cas d'erreur), "Investissez-vous dans votre travail" (Et acceptez les licenciements) (Hennestad, 1990 ; Mucchielli, 1999).

Dans des organisations de plus en plus complexes, il est difficile pour leurs dirigeants d'être attentifs à la cohérence globale de leur action. Or de nombreuses incohérences de stratégies peuvent engendrer de lourdes contre-performances sociales et économiques. C'est dans ce cadre, que l'auditeur social doit penser la construction de sa démarche.

### 3. Implications pour l'auditeur social

Nous avons souligné les multiples conséquences du conflit entre salariés dans les organisations. Les manifestations de ce dernier touchent une grande partie "d'événements sociaux" auxquelles sont liés les indicateurs de l'auditeur, tels que les différencie Candau (1985). Nous pourrions avancer :

- Des conséquences physiques (accidents du travail, stress, ...) : les salariés "vivent la situation" de conflit en permanence ce qui peut, à terme, atteindre leur intégrité physique ou mentale ;
- Des conséquences matérielles pour l'entreprise, par des manœuvres de sabotages du travail de la partie "adverse", par des freinages dans la production dans le cas d'un conflit de type vertical, par une diminution de la qualité ;
- Des conséquences au niveau individuel : absentéisme, turn-over mais aussi dégradation des relations avec la clientèle ;
- Des conséquences structurelles : par "contagion" d'un conflit entre personnes à un niveau collectif.

Ces "conséquences" ou événements sont mesurés par les indicateurs de l'auditeur. Ces derniers servent en effet à évaluation l'ampleur, la gravité, d'un "événement social" mais ne fournissent pas d'explications relatives aux dysfonctionnements constatés. Face à un grand nombre d'indicateur ayant dépassé la norme établie, comment l'auditeur social doit-il interpréter cette mesure ? Il doit, en fait, se référer à un modèle théorique. *"La théorie est également indispensable pour comprendre les relations existantes entre l'indicateur retenu et le phénomène que l'on cherche à mesurer"* (Candau, 1985 : 68). Or lorsque l'on envisage la multitude d'indicateurs pouvant se révéler comme étant potentiellement consécutive d'un conflit, cela révèle la haute nécessité pour l'auditeur de maîtriser les modèles théoriques explicatifs les plus riches et variés. Cette exigence nous a amené à présenter certaines sources du conflit entre personnes qui nous paraissent souvent négligées.

Le caractère éminemment subjectif du conflit interpersonnel (Deutsch, 1977) renforce la pertinence d'utilisation des entretiens semi-directifs comme outil approprié de recueil de perception des salariés (réalisé généralement à partir d'un échantillon représentatif de la population). Parfois, comme cela peut être le cas dans les entreprises publiques (Chabau & Le Bellec, 2003), l'audit social se limite à la réalisation d'enquêtes par questionnaires. Comme le réaffirme Chabau et Le Bellec (2003 : 18), *"seules des méthodes qualitatives sous la forme d'entretiens approfondis peuvent permettre d'approcher le système social dans toute sa complexité"*.

Concernant la place de l'auditeur dans cette démarche, le caractère paradoxal de certaines actions managériales, voir de certaines politiques organisationnelles, précédemment soulignées, tend à appuyer la préférence pour un audit social externe. En effet, dans de tels contextes communicationnels paradoxaux, la possibilité pour ses acteurs de dénoncer les messages contradictoires se trouve déniée (Layole, 1984). Or, basé en interne, l'auditeur social pourrait être pris dans un rapport systémique profond avec le dysfonctionnement l'empêchant d'accéder à un niveau de lecture pertinent et/ou de faire reconnaître son diagnostic. D'ailleurs, pour aboutir à un changement l'intervention externe est prônée dans un tel contexte (Watzlawick & al., 1975).

Les réflexions théoriques précédemment présentées nous invitent de plus à repenser les causes des dysfonctionnements sociaux. Comme le formule Vargas (1984 : 66) concernant ces

contextes communicationnels paradoxaux sur les groupes de travail, "la cause du problème n'est plus alors à rechercher dans un groupe « malade » en lui-même, mais bien dans une maladie de la communication qui pervertit le rapport de ce groupe au reste de l'organisation". L'audit de la communication interne n'est donc pas un aspect à négliger dans l'audit social. Cependant les recommandations consistant à augmenter les moyens de communication ou à améliorer la technicité et la sophistication de ces outils, dans le but de résoudre les problèmes de communication, atteignent rarement cet objectif (Giordano, 1994). De nombreux consultants proposent également des séminaires de communication ou des formations d'animateurs. Ces propositions répondent à la problématique "Comment communiquer ?" et font l'impasse sur la question préalablement nécessaire : "Pourquoi communiquer ?" Quels sont les objectifs de l'entreprise (Lehnisch, 2003) ? En se posant cette question, l'auditeur rencontre la possibilité de déceler les incohérences de messages. A contrario, renforcer les moyens de communication descendante peut produire l'inverse des effets escomptés. Par exemple, plus une entreprise accentuera ses moyens pour "motiver" ou "faire adhérer" le personnel, plus elle risque de voir se développer des attitudes de résistance, de méfiance ou d'apathie (Villette, 1988)<sup>4</sup>.

L'audit n'est pas seulement une vérification a posteriori, il peut également avoir un rôle préventif, en participant à la mise en place de nouvelles procédures par exemple (Candau, 1985). Aussi, quelles mesures l'auditeur social pourrait-il proposer pour prévenir les phénomènes de "conflictualité" ?

La mise en place d'un observatoire social semble la mesure la plus évidente puisque son objectif de prévention des conflits est généralement reconnu (Chabeau & Le Bellec, 2003). Cependant, "prévenir" n'est pas "prédire", comme le rappellent Chabeau et Le Bellec (2003 : 14) ; ce qui est particulièrement avéré pour un phénomène aussi complexe que le conflit.

Il existe un autre dispositif orienté davantage vers l'action mais qui est peu pratiqué en France (Stimec, 2003). Il s'agit de la mise en place d'une cellule de médiation au sein de l'entreprise. L'expérimentation effectuée par le groupe CEGETEL montre que des réticences se posent du fait du manque de familiarité avec ce procédé, mais après quelques temps des résultats positifs commencent à émerger (Duval-Hamel & al., 2004). Un sentiment d'amélioration du climat interne est majoritairement constaté, cela notamment grâce à un accroissement du sentiment d'équité dans les relations de travail. La résolution des conflits se trouve donc facilitée, il est également noté une modification dans le rôle du management, par un accroissement de l'explication des décisions prises et une meilleure écoute par l'encadrement (Duval-Hamel & al., 2004).

## Conclusion

Le contexte organisationnel a une influence sur un dysfonctionnement social tel que le conflit. A partir d'indicateurs variés, l'auditeur social doit être en mesure d'identifier les véritables origines des écarts constatés. Pour enrichir son analyse, celui-ci doit prendre en compte le contexte communicationnel dans lequel se déroule l'action. Ce qui corrobore l'intuition de Candau, quand il y a 30 ans, celui-ci s'interrogeait : "L'audit social étant par essence concerné par le diagnostic des problèmes humains dans l'entreprise [...], l'approfondissement du

---

<sup>4</sup> Pour Michel Villette (1988 : 70) : "Dans le cadre d'une relation durable et relativement intime (comme dans un couple ou dans une communauté de travail stable où les gens cohabitent pendant de nombreuses années), le machiavélisme finit nécessairement par être perçu comme tel et alors il sépare au lieu de réunir".

*concept d'audit, conduit naturellement à se demander si la même démarche ne pourrait pas être appliquée à d'autres domaines proches comme par exemple la communication, les structures de l'entreprises ou les systèmes de management" (Candau, 1985 : 270).*

Terminons, enfin, par rappeler que l'audit social a trouvé ses fondements théoriques dans l'application des méthodes des audits financier et comptable. Au delà, celui-ci a fait, et fait toujours, appel à des démarches utilisées en sociologie, marketing ou d'autres disciplines traitant des informations qualitatives (Peretti & Vachette, 1984), comme nous venons de le montrer. De l'évolution et de l'enrichissement de ces disciplines connexes, l'audit social doit donc continuer de se nourrir pour se perfectionner.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39, 123-148.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*, Tome 1 & 2, Paris, Seuil.
- Benson, J.K. (1977). Organizations : a dialectal view. *Administrative science quarterly*, 22, 1-21.
- Bertalanffy, (Von) L. (1973). *La Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.
- Candau, P. (1985). *Audit social*, Paris, Vuibert.
- Chabau, C., Le Bellec, N. (2003). Atouts et limites de l'observation sociale. *Personnel*, 438, mars-avril, 14-18.
- Cosier, R., Rose, G. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378-391.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*, New York, Free Press.
- Couret, A., Igalens, J. (1988). *L'audit social*, Paris, PUF.
- De la Rochefordière, Y. (1990). *Du conflit au dialogue, tous gagnants*, Paris, Les éditions d'organisations.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts : Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.
- Deutsch, M. (1977). *The resolution of conflict : constructive and destructive process*, 2e éd., New Haven, CT, Yale University Press.
- Duval-Hamel, J., Le Flanchec, A., Rojot, J. (2004). Apprendre d'un processus de médiation. Le cas de SFR Cegetel. *Revue française de gestion*, 30, 153, 269-280.
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7.
- Giordano, Y. (1994). Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 13, 14, 49-61.
- Hartwick, J., Barki, H. (Avril 2002). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *Cahier du GreSI*, n°02-04.

- Hennestad, B.W. (1990). The Symbolic Impact of Double Bind Leadership : Double Bind and the Dynamics of Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 25, 3, may, 265-280.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Juès, J. P. (1996). *Résoudre les conflits par l'approche paradoxale*, Allier, Marabout.
- Kolb, M.D., Bartunek M. J. (1992). *Hidden Conflict in Organisation : Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, Sage Publications, London.
- Layole, G. (1984). *Dénouer les conflits professionnels*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Lehnisch, J.-P. (2003). *La communication dans l'entreprise*, 5e édition, Paris, PUF.
- Louart, P. (1991). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Eyrolles.
- Marc, E., Picard, D. (2000). *L'école de Palo Alto*, Paris, RETZ.
- Mintzberg, H. (1994). *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Morill, C. (1992). The private ordering of professional relation. In Kolb M. D., Bartunek M. J. *Hidden Conflict in Organisation : Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, Sage Publications, London, 88-120.
- Mucchielli, A. (1999). *Théories systémiques des communications*, Paris, Armand Collin.
- Orgogozo, I. (1998). *L'entreprise communicante*, Paris, Les éditions d'organisations.
- Peretti, J.-M., Vachette, J.-L. (1984). *Audit social*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict : Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Rondeau, A. (1990). La gestion des conflits. In Chanlat, J.-F. (Sous la direction) (1990). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Les presses de l'université Laval, Ed. Eska. 507 - 527.
- Schweiger, D., Sandberg, W., Rechner, P. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32, 745-772.
- Stimec, A. (2003). La médiation : un recours pour gérer les conflits en entreprise ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Editions Eska.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and Conflict Management. In Dunnett, M. C. (1983) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, New York, John Wiley & sons, 889-935.
- Thomas, K.W. (1979). Organisational conflict. In KERR S. (Ed.), *Organisational behavior*, Columbus, Ohio, Grid.
- Vargas, G. (1984). Les paradoxes de la communication dans les organisations. *Revue française de gestion*, 45, mars-avril-mai, 58-67.
- Vatier, R. (1980). L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations. *Enseignement et Gestion*, 16, Hiver.

Villette, M. (1988). La communication interne d'entreprise : stratégies amicales et stratégies inamicales. *Revue Française de Marketing*, 120, 67-72.

Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1972). *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.