

THESE EXECUTIVE PHD DE L'UNIVERSITE PARIS DAUPHINE-PSL

LE CONFLIT CONSTRUCTIF
PEUT-IL ETRE AUTRE CHOSE QU'UN OXYMORE ?

Sur les pas de Mary Parker Follett

Françoise BOREL-CLAYEUX

Directeur de thèse

Sébastien DAMART

Professeur à l'Université Paris Dauphine

Jury en date du 26 janvier 2023

Sonia ADAM-LEDUNOIS, Maître de conférence HDR, Université Paris Dauphine

Sophie RENAULT, Professeure des Universités, IAE, Université d'Orléans

Fascicule 1 / 2

Authorization for Digital dissemination of Executive PhD theses

(Autorisation de diffusion électronique des thèses d'Executive PhD)

Les données comprises dans les thèses d'Executive PhD doivent être protégées. C'est pourquoi ces données sont présentées dans les thèses d'une manière qui protège les intérêts des participants. Les thèses sont traitées selon la politique de confidentialité en vigueur à l'Université Paris-Dauphine.

De même que la soutenance des thèses est publique, et mis à part les cas spécifiques de confidentialité expressément demandés en amont par l'auteur et accordés par le jury, la thèse sera diffusée au sein de l'établissement et sur le site du programme (numérique, physique).

L'auteur est responsable du contenu de sa thèse. À tout moment, l'auteur peut exercer son droit de retrait et demander par courrier adressé à l'administration du programme la fin de la diffusion sur internet de sa thèse.

L'auteur reste libre de diffuser sa thèse via un éditeur commercial.

There is a need to protect the confidentiality of information provided in the Executive PhD thesis. For this reason, the data and other material included in the thesis have been presented in such a way as to protect the interests of the participants. The theses will be handled according to the Université Paris-Dauphine's confidentiality policy.

As the defense of the thesis is public and apart from any specific request in confidentiality from the author and granted by the jury, the Executive PhD thesis will be disseminated in the University and on the Executive PhD program's website (digital and/or paper copy).

The author is held responsible for the content of his thesis. At any point in time can the author exercise his right to withdraw his thesis from the internet, upon written request to the program administration.

The author remains free to publish his thesis through any commercial editor.

Signature author:

Date :

REMERCIEMENTS

Démarré à l'automne 2018, ce travail de thèse se termine quatre ans plus tard, et c'est une grande satisfaction que d'avoir pu le mener à son terme grâce au concours déterminant d'un ensemble de personnes qu'il me tient à cœur de remercier ici.

En effet, la pandémie Covid ayant directement et lourdement impacté à plusieurs égards le contexte dans lequel ce travail doctoral pouvait être réalisé, je ressens une gratitude toute particulière à l'égard de ceux qui m'ont accompagnée tout au long de ce parcours, avec une constance indéfectible.

En première intention, je voudrais exprimer ma profonde reconnaissance à Sébastien Damart, mon directeur de thèse, pour son précieux soutien sans faille, la qualité de nos interactions et les repères méthodologiques, cognitifs, et psychologiques qu'il m'a transmis tout au long de mon cheminement, et de mes doutes, pour parvenir à atteindre l'objectif défini.

Mes remerciements vont ensuite aux chercheurs – enseignants : Isabelle Bouty, Lionel Garreau responsables du programme, Sonia Adam-Ledunois, rapporteur du Jury de Pré-défense, qui ont su m'aider à clarifier les choix possibles par leurs questionnements et suggestions, m'éviter quelques dérives, et surtout m'encourager en valorisant les points d'appui de l'avancement dans le processus de réalisation de ce travail de recherche. Je tiens aussi à remercier les membres du Jury de Défense, Sophie Renault, et Sonia Adam-Ledunois à nouveau, et tous les intervenants du cursus de l'executive PhD.

Je remercie également chaleureusement les alumni du programme et les pairs de ma promotion, dont la bienveillance et les mots d'encouragement choisis ont contribué à la solidité de ma motivation dans la finalisation de cette thèse.

Enfin, je tiens à saluer le soutien indispensable de mes proches, et particulièrement mon fils Damien pour sa maturité et patience face au temps consacré à cette thèse.

Je dédie enfin ce travail à mes parents, qui ne pourront lire cette thèse, mais à qui je dois les principes d'éducation qui m'ont permis d'oser relever ce défi, et d'avoir la ténacité de le terminer à côté de mon activité professionnelle.

*Ne vouloir faire société qu'avec ceux qu'on approuve en tout,
c'est chimérique, et c'est le fanatisme même.*

ALAIN

RESUME

But

Dans le contexte (résultant de la révolution numérique) d'une transformation profonde de nos modes d'interactions, cette recherche est centrée sur la problématique managériale de l'injonction paradoxale de confrontation constructive dans les organisations. Cette injonction est alimentée par l'ambivalence des perceptions sur le terme de confrontation et son cousinage avec le terme de conflit, phénomène complexe et peu ou mal managé dans sa dimension constructive. Le but de cette recherche est d'approfondir les conditions de la mise en œuvre de la dimension organisationnelle centrale de la confrontation constructive, et d'analyser la place de la perception des dirigeants dans cette dynamique.

Design, méthodologie et approche

Le design de recherche est en deux temps. Dans un premier temps une revue de littérature systématique vise à clarifier les liens et la complémentarité entre trois concepts établis de la littérature sur le management de la conflictualité : la confrontation constructive, la controverse constructive et le conflit constructif et leurs dérivés (CCs). Dans un deuxième temps une étude empirique des perceptions des dirigeants managers membres de Top Management Teams (TMTs) est réalisée au travers de cartes cognitives individuelles.

Contribution

Les contributions apportées sont d'ordre conceptuelles, empiriques et managériales. La mise à jour de sept perspectives d'analyse permet de décrire les conditions de mise en œuvre des CCs dans les organisations. Ces perspectives sont validées par l'analyse empirique de la diversité des perceptions des dirigeants managers étudiés.

Limites

Les limites de la recherche sont propres aux deux méthodes d'analyse choisies (SLR et cartes cognitives), au champ de la recherche (choix des termes pour la SLR et nombre d'interviews semi-directifs -30 interviews- pour la collecte de données empiriques), et sont également liées à la perception du chercheur intervenant.

Opportunités de recherches futures

Les opportunités d'approfondissement sont multiples, trois sont envisagées dans le prolongement direct de ce travail.

ABSTRACT

Purpose

In the context of deep transformation in our ways of interacting (resulting from the digital revolution), this research focuses on the problem of managing the paradoxical injunction of ‘constructive confrontation’. This injunction is fueled by the ambivalence in perceptions of the term confrontation and its affinity with the term ‘conflict’, a complex phenomenon and one that is seldom or badly managed in its constructive dimension. The purpose of this research is to deepen the conditions of implementing constructive confrontation as a central organizational dimension, and to assess perceptions of the leaders in this dynamic.

Design/methodology/approach

The plan of research involves two stages. First, a Systematic Literature Review (SLR) aims to clarify the links and complementarity between three established concepts in the literature on conflict management: constructive confrontation, constructive controversy and constructive conflict and their derivatives (CCs). Secondly, an empirical study of the perceptions of executive managers who are members of Top Management Teams (TMTs) is carried out through individual cognitive maps.

Contribution

Contributions made are conceptual, empirical and managerial. The proposal of seven analytical perspectives makes it possible to describe the conditions for implementing CCs in organizations. These perspectives are validated by empirical analysis of the different perceptions of the managers studied.

Limitations

Limits of the research are specific to the two analysis methods chosen (SLR and cognitive maps) to the field of the research (choice of terms for the SLR and number of semi-structured interviews – 30 interviews – for empirical data collection) and are also linked to the perception of the researcher involved.

Opportunities for future research

Many opportunities for further research present themselves: three are suggested as a direct extension of this work.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | 5 |
| RESUME | 9 |
| ABSTRACT | 11 |
| TABLE DES MATIERES | 13 |
| INDEX DES FIGURES..... | 17 |
| INDEX DES TABLEUX..... | 19 |
| LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS..... | 20 |
| STRUCTURE DE LA THESE..... | 21 |
| INTRODUCTION..... | 23 |
| LE CONTEXTE..... | 25 |
| UNE TENSION PARADOXALE..... | 30 |
| LA PROBLEMATIQUE MANAGERIALE..... | 36 |
| LA STRUCTURE DETAILLEE DE LA THESE..... | 36 |
| 1..... CADRE THEORIQUE GENERAL | 39 |
| 1.1..... LA CONFLICTUALITE DANS LES ORGANISATIONS | 41 |
| 1.2..... LA GENEALOGIE EPISTEMIQUE DE LA RECHERCHE SUR LE CONFLIT ORGANISATIONNEL | 49 |
| 1.3..... LE RECOURS AU MODELE FOLLETTIEN | 53 |
| 1.4..... « LE DERNIER KILOMETRE » VERS LA QUESTION DE RECHERCHE | 58 |
| 1.5..... LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES DEUX SOUS-QUESTIONS | 60 |
| 2..... DESIGN DE LA RECHERCHE : UNE RECHERCHE EN 2 TEMPS, CONCEPTUELLE ET EMPIRIQUE | 63 |
| 2.1..... RAPPEL DU PROCESSUS SUIVI JUSQU'À LA DEFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE | 65 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.2 | LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE DE RECHERCHE | 66 |
| 2.3 | L'ARTICULATION ENTRE DEUX TEMPS DE RECHERCHE COMPLEMENTAIRES | 68 |
| 2.3.1 | LE TEMPS THEORIQUE DE LA RECHERCHE (T1) | 69 |
| 2.3.2 | LE TEMPS EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE (T2) | 72 |
| 3 | CONTRIBUTION THEORIQUE A LA RECHERCHE SUR LE CONFLIT CONSTRUCTIF | 83 |
| 3.1 | LA SOUS-QUESTION DE RECHERCHE TRAITEE DANS CETTE CONTRIBUTION THEORIQUE | 85 |
| 3.2 | LES CARACTERISTIQUES DU CORPUS DE RECHERCHE | 86 |
| 3.3 | LA METHODOLOGIE DE LA REVUE DE LITTERATURE SYSTEMATIQUE (SLR : SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW) | 88 |
| 3.4 | LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : UNE TYPOLOGIE DE PERSPECTIVES ET L'EBAUCHE D'UN META-CONCEPT | 92 |
| 4 | RECHERCHE EMPIRIQUE QUALITATIVE (TEMPS 2 DE NOTRE RECHERCHE) | 149 |
| 4.1 | RAPPEL DE LA SOUS-QUESTION DE RECHERCHE POUR CE TEMPS 2 DE NOTRE RECHERCHE | 151 |
| 4.2 | LE GUIDE D'ENTRETIEN, LE PANEL D'ENTRETIEN ET LES DONNEES COLLECTEES | 152 |
| 4.3 | LA CONSTRUCTION ET LA VISUALISATION DES CARTES COGNITIVES | 160 |
| 4.4 | LA METHODOLOGIE D'ANALYSE POUR CHAQUE CARTE COGNITIVE INDIVIDUELLE | 164 |
| 4.5 | L'ANALYSE DES CARTES COGNITIVES INDIVIDUELLES | 170 |
| 4.6 | L'ANALYSE CROISEE AVEC LES PERSPECTIVES | 229 |
| 5 | DISCUSSION | 235 |
| 5.1 | CONTRIBUTIONS | 237 |

| | | |
|--------------------------------|---|------------|
| 5.2. | LIMITES ET OPPORTUNITES DE RECHERCHES FUTURES | 244 |
| CONCLUSION..... | | 251 |
| BIBLIOGRAPHIE | | 259 |
| SOMMAIRE DETAILLE | | 297 |

INDEX DES FIGURES

- Figure 01** Structure de la thèse
- Figure 02** L'explosion des réunions sur les plateformes de vidéoconférence en avril 2020
- Figure 03** Les effets négatifs du conflit tels que perçus dans les organisations (Étude CPP, 2008)
- Figure 04** La perception de la responsabilité de la gestion de conflits dans l'organisation (Étude CPP, 2008)
- Figure 05** La dynamique d'un épisode de conflit (Pondy, 1967, p 306)
- Figure 06** Les styles de management des conflits (Rahim, 1983, p 369)
- Figure 07** Une taxonomie descriptive des états et processus de conflit (De Church et al., 2013, p 561)
- Figure 08** Le design de recherche : les différentes phases de la recherche réalisées
- Figure 09** Le processus spécifique de constitution du corpus de la SLR de la recherche effectuée
- Figure 10** Les processus du conflit coopératif et du conflit compétitif (Tjosvold, 1998, p 291)
- Figure 11** Schéma de la Controverse Constructive (Tjosvold, 2008 a)
- Figure 12** Le processus intégré de MPF proposé par Gehani et Gehani (Gehani et Gehani, 2007, p 396)
- Figure 13** Le continuum de leadership de Tannenbaum et Schmidt (1958)

- Figure 14** Le continuum de conflit (Seitchik, 2019, p 43)
- Figure 15** La proposition d'un cadre théorique de recherche de l'impact du leadership partagé dans les équipes multigénérationnelles (Bhayana et al., 2021)
- Figure 16** Une étiologie de la culture organisationnelle de conflictualité (Gelfand et al., 2008, p 142)
- Figure 17** Proposition d'un méta modèle de 7 prismes pour la formation et l'action dans la mise en œuvre des CCs
- Figure 18** Les juxtapositions de représentations dans la construction de la carte cognitive (D'après la définition de Cossette et Audet -2003-)
- Figure 19** Illustration de la construction d'une carte cognitive à partir d'un entretien réalisé
- Figure 20** Exemple de carte circulaire avec éléments extérieurs (extrait de la carte 27)
- Figure 21** Visualisation des centralités principales sur la carte cognitive organique construite (carte 9)
- Figure 22** Visualisation des centralités principales par ordre décroissant sur la même carte (carte 9)
- Figure 23** Schéma du processus d'analyse de la recherche empirique
- Figure 24** Quatre étapes vers la construction d'un méta concept
- Figure 25** Une contribution managériale : proposition du modèle ICI
- Figure 26** Les biais aux différentes étapes de la recherche réalisée

INDEX DES TABLEAUX

- Tableau 01** Les concepts *essentiellement contestés* du conflit (Mikkelsen et Clegg, 2019)
- Tableau 02** Corpus de la SLR : La volumétrie brute par concept (EBSCO, 13 novembre 2022)
- Tableau 03** La répartition chronologique des articles du corpus de la SLR
- Tableau 04** Les étapes de la Revue de Littérature Systématique (Tranfield et al., 2003, p 214)
- Tableau 05** Typologie des perspectives étudiées dans le SLR
- Tableau 06** Ancienneté et volumétrie par perspective d'analyse du corpus de la SLR
- Tableau 07** 10 normes prescriptives pour favoriser la controverse constructive
- Tableau 08** Les étapes du processus SUIT et ses correspondances avec la trame de la controverse constructive (O'Neill et al., 2017, p 260)
- Tableau 09** Comparaison de la controverse constructive avec 3 autres processus d'opposition intellectuelle (Johnson, Johnson et Tjosvold, 2006, p 72)
- Tableau 10** Les emails dans le processus de team learning (Erhardt et al., 2016, table 2, p 257)
- Tableau 11** Tableau des caractéristiques du panel de 30 dirigeants interviewés
- Tableau 12** Tableau statistique sur les 30 cartes cognitives
- Tableau 13** Tableau croisé des analyses et perspectives

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

CCs (acronyme créé pour la thèse) : concepts centraux de la thèse : *confrontation constructive, controverse constructive et conflit constructif* (*constructive confrontation, constructive controversy, constructive conflict*)

CM : *Conflict management* (Management de la conflictualité)

CCM : *Constructive conflict Management* (management constructif de la conflictualité)

CMC : *Computer Mediated Communication* (communication via un medium digital)

ECFI : *Expectation of Cooperative Future Interactions* (la perspective attendue d'interactions futures coopératives)

FtF : *Face to Face* (communication en face à face)

IJV : *International joint-ventures*

IT : *Information Technology* (Technologies de l'information)

LMX : *Leader Member Exchange* (l'échange leader-membre)

NCD : *National culture differences* (différences culturelles nationales)

PSMs : *Problem Structuring Methods* (méthodes de structuration d'un problème)

SLR : *Systematic Literature Review* (Revue de littérature systématique)

SUIT : *Share, Understand, Integrate, make Team decision* (partager, comprendre, intégrer, construire une décision d'équipe)

TMT : *Top Management Team* (équipe de direction)

VT : *Virtual Team* (équipe travaillant exclusivement par voie digitale)

STRUCTURE DE LA THESE

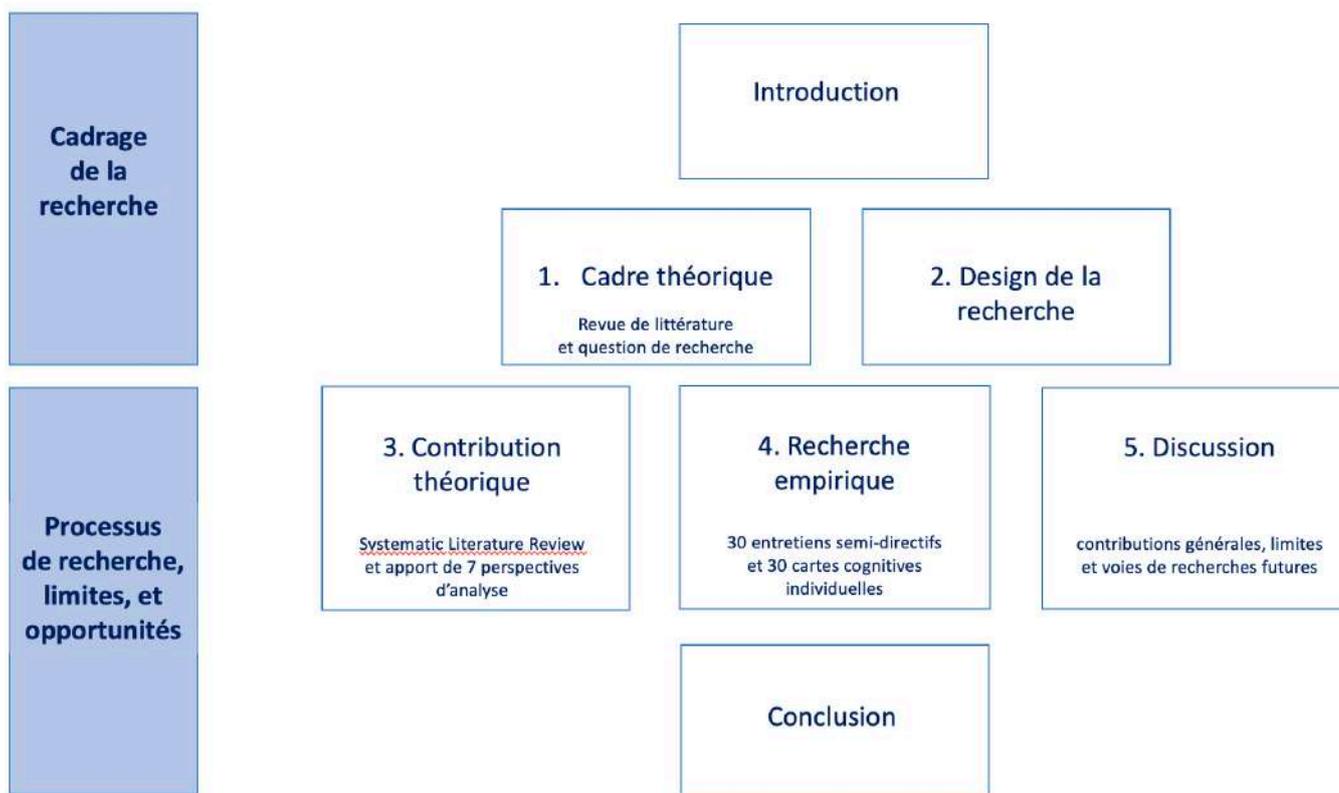


Figure 01

INTRODUCTION

LE CONTEXTE

L'anniversaire des vingt-cinq ans de l'ère digitale et ses implications interactionnelles

Le début des années 2020 consacre un moment historique, celui des vingt-cinq ans de l'entrée dans l'ère de la communication digitale. Nos modes de communication ont été totalement bouleversés par l'importance des possibilités et opportunités que ces technologies et outils ont apportées. L'ère digitale est notamment caractérisée par une explosion des échanges, explosion rendue possible par les technologies numériques. Celles-ci ont en effet permis le développement exponentiel d'envoi de contenus simples ou élaborés, multimédia, ce à moindre coût ; l'effacement des distances dans les échanges d'information ou la communication en mode digital, dans tous les univers professionnels et à une échelle internationale, est aujourd'hui devenu un fait banalisé. Le volume des interactions a explosé, interactions en instantané, ou quasi instantané, et donc dites synchrones ou asynchrones, transformant nos usages de communication dans un contexte mondialisé.

Les nouvelles formes d'interactions médiatisées par l'ordinateur, le téléphone ou la tablette (dites CMC ou *Computer Mediated Communication*) sont ainsi, en vingt-cinq ans, devenues dominantes dans le travail au quotidien des organisations grâce à leur rapidité, leur instantanéité, leur coût, leur efficacité. Ces interactions, synchrones ou asynchrones, sont le plus souvent très brèves, et circonscrites à un objet ou une tâche précise, et permettent un travail collaboratif généralisé. Les outils collaboratifs dans les processus organisationnels, qui dans les entreprises les plus digitalisées sont le vecteur de l'essentiel des interactions de manière croissante, consacrent ce changement. Ce sont précisément les conséquences de cette mutation de forme interactionnelle qui nous intéresse, la façon dont elle transforme nos occasions de nous confronter, plus que la forme digitale ou non digitale des interactions.

Simultanément il y a déjà une décennie, quelques chercheurs mettaient à jour le volume colossal de mails professionnels chiffré alors à 90 milliards d'unités par jour dans le monde, et en croissance (Chui et al., 2012 ; Erhardt et al., 2016). Leur déploiement s'est accompagné d'une forte baisse des occasions et du temps quotidien disponibles pour les interactions traditionnelles en face à face, spontanées ou planifiées, quel que soit leur contenu, leur objectif, qu'elles soient dyadiques, triadiques ou collectives. En 2007, Isaac, Campoy et Kalika identifiaient la surcharge informationnelle et communicationnelle liée au NTIC (Isaac et al., 2007). Par manque de temps disponible, hors champ numérique ou dans le champ numérique, les occasions de discuter et de

débattre dans l'entreprise, se sont raréfiées au profit de toutes les nouvelles formes de communication digitalisées, constataient-ils déjà.

Bien avant, en 1978, Giraud, Missika et Wolton (Giraud et al., 1978) nous mettaient en garde sur les risques de cette évolution, cette croyance commune selon laquelle les technologies numériques amélioreraient la communication, et précisant que *la communication* en soi ne voulait pas dire grand-chose. On peut la définir, mais cela est déjà arbitraire selon eux, comme, d'une part une *communication fonctionnelle*, c'est-à-dire les ordres et informations qui circulent pour faire fonctionner l'entreprise, et d'autre part, une *communication existentielle*, c'est-à-dire parler de choses et d'autres en soi. On peut précisément se demander s'il n'y a pas, au travers des télécommunications, une disparition de cette communication existentielle, précisent-ils, au profit d'une amélioration de la communication fonctionnelle. On dit que les télécommunications accroissent les échanges argumentent-ils, mais si à l'intérieur des échanges quelque chose se perd, une relation humaine disparaît, et cette disparition peut appauvrir le contenu de la communication.

En 2008 Wolton précisait cette notion en distinguant une communication normative, techniquement performante, opposée à une communication humaine plus traditionnelle et naturelle, interrogeant le risque de perte d'une certaine forme de qualité ou de richesse interactionnelle (Wolton, 2018). Les réunions en face à face se sont mises à avoir mauvaise presse : *stop the meeting madness* titrait la revue Harvard Business Review en juillet 2017, proposant déjà un simulateur de coût des réunions dans son édition digitale en janvier 2016.

Le caractère radical de cette évolution questionne, comme l'illustre le titre de l'interview de la consultante en communication Carole Kinsey dans la revue Forbes en novembre 2018 : *la technologie a-t-elle tué la communication en face à face ?*

Une bascule générationnelle

La génération appelée génération X par Douglas Coupland dans son roman éponyme de 1991 écrit juste avant la révolution numérique, génération née entre le milieu des années 60 et le début des années 80, est la dernière génération qui a étudié et s'est intellectuellement construite sans téléphone mobile, smartphone, connexion internet, courriel, sms, vidéoconférence (autant d'outils de ce que l'on nomme génériquement donc Computer Mediated Communication). Une génération charnière qui a appris à travailler (comme les précédentes) avec des réunions et des dialogues en face à face, des confrontations et discussions quotidiennes, et a intégré à son mode de fonctionnement les processus et outils de communication numérique tout en ayant appris à communiquer avant que ceux-ci n'existent.

Nous appartenons à cette génération, et le début de notre vie professionnelle se situe précisément dans le début des années 90 juste avant l'avènement du digital. Le fait d'avoir connu « l'avant » digital et les 25 ans de son développement exponentiel, fait de nous un acteur d'un monde professionnel en mutation profonde sur le plan interactionnel. Le fait d'appartenir à cette génération nous fait percevoir avec certainement une acuité particulière le manque de formes d'interactions telles qu'elles préexistaient à la révolution numérique, ou le risque de leur diminution tendancielle. Il n'est pas sûr que cette conscience soit partagée demain par la nouvelle génération dite *digital native*. Il peut ainsi s'avérer utile d'éclairer cette conscience au regard des multiples apports vécus de la confrontation, de la controverse et de l'expression de la conflictualité dans les organisations aujourd'hui, apports que nous souhaitons étudier dans ce travail de recherche.

La génération d'après, dite Y, née entre le début des années 80 et le milieu des années 90, ne connaît pas la déconnection numérique, n'a pas l'expérience naturelle de l'absence de courriel, de sms, de mobile ou de communication en vidéoconférence. Elle a de moins en moins l'expérience des interactions en face à face, des réunions physiques appelées aussi réunions en présentiel, comme des formations de même type. Une génération qui a comme élément cognitif principal et structurant, le concept de réseau, appris dès le plus jeune âge, dans tous les pans de sa vie privée et professionnelle. Certes, en remontant le temps, il y a eu l'avant téléphone et l'après, l'avant fax et l'après, mais l'importance quantitative prise par la digitalisation aujourd'hui prédominante dans nos interactions professionnelles n'a pas d'équivalent. La révolution digitale s'est ainsi accompagnée d'une révolution des interactions professionnelles, et d'une raréfaction des communications non digitalisées.

Que dire de la génération Z, dite génération des *digital natives*, qui a comme premier point de repère de confrontation, de désaccords, de controverse, avant même son entrée dans le monde professionnel, uniquement les échanges brefs, rapides, manichéens ou assassins sur les réseaux sociaux ? Génération pour laquelle la qualité et la richesse des apprentissages de l'altérité, le développement de l'esprit critique par la discussion et la confrontation constructive est trop souvent l'exception ou l'inconnu, l'oublié des modes de communication qu'ils connaissent au quotidien.

Apprendre à se confronter constructivement nous semble être un enjeu crucial des années à venir dans des organisations où la diversité et la différence sont à appréhender avec agilité, enjeu amplifié par des évolutions récentes, et quelques perspectives qui renforcent sa centralité.

Le devenir des interactions en question au regard de l'actualité et de perspectives clés

La violence sur les réseaux sociaux d'une part, l'explosion de nouvelles formes d'interactions numériques récente d'autre part, et enfin la perspective du Metavers sont trois éléments qui renforcent l'actualité du sujet.

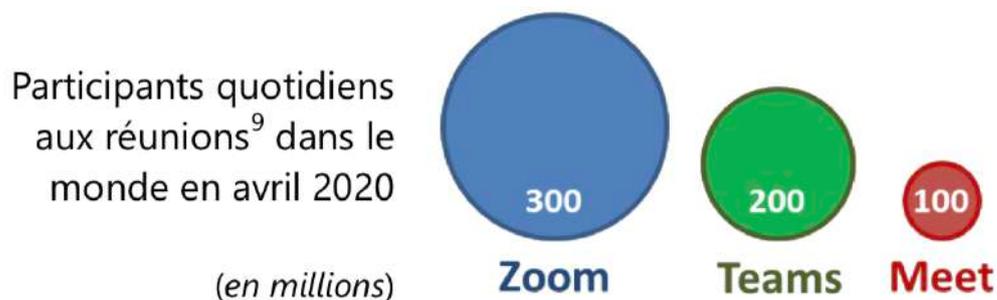
➤ La violence sur les réseaux sociaux

Durant l'été 2020, le journaliste et essayiste Jean Birnbaum publiait dans le journal le Monde une série d'articles rassemblés un an après dans l'ouvrage paru aux Éditions du Seuil : « *Le courage de la nuance* », évoquant le caractère irrespirable des interactions dans une forme se généralisant sur les réseaux sociaux, devenus, pour reprendre son terme, un théâtre d'ombres. Le même journal le Monde se faisait l'écho en janvier 2021 des mesures prises par ces mêmes réseaux sociaux, notamment Twitter, mais aussi Facebook et Google pour limiter ou stopper les prises de parole du Président américain Donald Trump compte tenu de leur violence et de leur incitation à la haine et au refus de la confrontation.

➤ L'explosion de nouvelles formes d'interactions numériques pendant la pandémie Covid

En parallèle de ces évolutions profondes questionnant le devenir de la confrontation constructive à l'heure digitale, la pandémie COVID a mis en lumière l'importance de la préservation de certaines formes d'interactions. Tout particulièrement dans l'univers organisationnel, univers au centre de notre travail, ceci nous a fait prendre conscience soudainement de l'importance des discussions et confrontations, et de leur caractère irremplaçable.

Ainsi l'explosion de la plateforme leader Zoom notamment, dont le nombre d'utilisateurs est passé en France de 10 millions en décembre 2019 à 300 millions en avril 2020 illustre ce phénomène.



Source : Note scientifique du Sénat n°18 de décembre 2021.

Figure 02 : l'explosion des réunions sur les plateformes de vidéoconférence en avril 2020

En ce sens cette pandémie a accéléré la prise de conscience du caractère indispensable d'espaces de discussion et de confrontation.

Simultanément les tentatives pour trouver des substituts, des ersatz de face à face plus naturels et dépasser les limites des processus interactionnels trop figés ou mécaniques en vidéoconférence ont été générales. La recherche d'espaces plus ouverts et plus libres de réunion et d'échange plus spontanés a été générale dans les organisations. Le besoin ressenti donne toute son actualité à la nécessité de réinventer ou de mettre en œuvre activement des processus de confrontation préservant la diversité de points de vue, le sentiment de pouvoir s'exprimer et d'être écouté.

L'après-crise Covid ouvre ainsi un travail de préservation et de qualification des interactions en face à face (que ce soit dans le monde réel ou virtuel), des espaces de discussion dans les organisations (en télétravail ou en flex-office dans l'organisation en pleine mutation), et des processus permettant leur occurrence dans les meilleures conditions.

Dans ce contexte spécifique, la recherche sur la qualité et la constructivité de nos confrontations, peut devenir une perspective concrète de première nécessité pour le management. « *Les interactions sont aujourd'hui d'autant plus d'actualité que les modes de communication se diversifient rapidement. La transformation digitale des organisations implique non seulement un accroissement de la fréquence des interactions par le biais de la messagerie électronique et des réseaux sociaux, mais également une modification profonde de la nature des interactions entre les individus et de leur impact.* » souligne Anouck ADROT pour justifier la nécessité de recherche sur cette thématique (Adrot, 2019, p. 281-282.).

➤ **La question des interactions sur le Metavers demain**

A l'heure où s'accélère la course aux investissements et positionnements sur le nouveau monde virtuel que représente le Metavers, la question de la qualité des interactions dans ce nouvel environnement est d'importance. Le Metavers est défini comme « *un service en ligne donnant accès à des simulations d'espaces 3D temps réel, partagées et persistantes, dans lesquelles on peut vivre ensemble des expériences immersives* » (Rapport de la Mission exploratoire pour le Gouvernement, octobre 2022).

Les interactions sur le Metavers seront-elles dans la continuité des échanges violents et primaires des réseaux sociaux actuels, sans logique d'écoute et de dialogue ou d'acceptation mutuelle et de co-construction, et donc facilement stériles et destructrices ? Conduiront-elles à l'uniformisation entre des avatars dans l'incapacité d'exprimer la moindre divergence, ou permettront-elles la mise en œuvre de processus et espaces interactionnels

favorisant la nuance défendue par Jean Birnbaum ? Seront-elles, avec un apprentissage facilité par des garde-fous (y compris via des jeux virtuels par exemple), l'occasion de réhabiliter des processus interactionnels de confrontation constructive ? Dans ce nouvel environnement où évolueront les organisations de demain, quelle sera la place d'une confrontation constructive ?

UNE TENSION PARADOXALE

Quelques organisations mettent au cœur de leur politique managériale l'incitation à la confrontation. Pourtant la confrontation, par peur du conflit, demeure majoritairement une injonction paradoxale. Le cercle vicieux de l'absence de pratique alimentant ce paradoxe et également notre problématique managériale.

Un plaidoyer confidentiel pour la confrontation

En 1996, Andrew Grove (alors dirigeant de la société Intel) mettait au cœur de sa philosophie managériale un processus personnel construit, qu'il nommait la confrontation constructive, précisant auprès du Chicago Tribune son acception de ce concept : « *nous encourageons nos collaborateurs à faire face aux problèmes sans tressaillir. A son meilleur, notre méthode implique que les gens se comportent entre eux sans ménagement* ». Exprimant ainsi la dimension stratégique dans sa vision de la confrontation, de l'expression d'idées, de remarques et propositions en désaccord avec le management et utiles à l'amélioration des processus et décisions prises par l'organisation.

En 2017, Brian Krzanich (dirigeant à son tour d'Intel) confirmait pour sa part que la confrontation constructive était toujours, 20 ans après et à l'ère digitale, au cœur de la stratégie de son organisation, assortie de trois conditions et trois temps dans son déroulé : exprimer franchement et ouvertement son point de vue, écouter qualitativement, être en désaccord puis s'engager dans la mise en œuvre de la décision prise.

Cette injonction à la confrontation a inspiré Jeff Bezos (dirigeant d'Amazon) très directement pour son organisation (Contu, 2019). Hormis l'absence de ménagement éthiquement discutable sous-tendue par la philosophie initiale du patron historique d'Intel, Andy Grove, la nécessité perçue par un acteur majeur du monde numérique tel que Bezos de stimuler la confrontation à l'ère digitale, est une illustration de notre questionnement pour le management : qu'en est-il des occasions de se confronter, de débattre dans les organisations aujourd'hui, et se faisant, qu'en est-il de la conflictualité dans les organisations ? Si quelque chose se perd en silence et sans

réelle conscience collective, qu'en est-il de la conflictualité ? Plus précisément de l'expression de la conflictualité dans les organisations et de ses conséquences ?

Quelques managers et consultants promeuvent la nécessité de générer de la confrontation et de laisser émerger la conflictualité, souhaitant mettre l'accent sur ses atouts pour la performance des organisations (Davey, 2019 ; Hoover et Di Silvestro, 2008).

La recherche en management a simultanément abondamment montré les effets positifs de l'expression de la conflictualité dans les organisations sur la qualité de prise de décision, sur la créativité, l'innovation, la qualité de relation dans les équipes, le bien-être au travail (Amason et al. 1995 ; Amason 1996 ; Tjosvold et al., 2006 ; Schlaert et al., 2013). Elle montre également que la non-expression ou la moindre expression de la conflictualité et l'absence de confrontation n'est pas à confondre avec l'absence de conflit. L'absence de conflit s'avère en effet peu réaliste (Chen et al., 2007 ; Tjosvold, 2008). Le conflit est par nature un phénomène omniprésent, en permanence, dans les organisations. Il n'est a priori ni bon ni mauvais (Pondy, 1967).

Comme le pose empiriquement les managers d'Intel, certaines conditions et contextes sont favorables à la confrontation, à la controverse et au conflit constructifs tant pour les parties prenantes, que pour les équipes, et l'organisation (Tjosvold, 2008). Un processus construit, structuré, un contexte coopératif, une éducation des participants pour développer leur aptitude à contribuer activement à cette dynamique organisationnelle sont préconisés.

Ainsi, lorsqu'elle est bien managée, la confrontation permettrait au conflit d'être constructif et productif de façon stratégique pour les organisations, et le management des conflits devrait être une préoccupation majeure des organisations compte tenu de ses atouts démontrés.

Une injonction qui demeure paradoxale

Pourtant la confrontation demeure le plus souvent évitée par peur d'une dérive vers un conflit mal maîtrisé aux conséquences délétères, et n'est ainsi pas ressentie comme une priorité managériale. Le conflit continue à avoir dans les organisations « mauvaise réputation » (Tjosvold, 2008).

Dans l'étude une étude de référence de 2008 (CPP 2008), 89% des individus de la population interrogée, soit près de 9 sur 10, déclarent avoir eu l'expérience d'un conflit sur le lieu de travail dont l'issue était une escalade aux effets négatifs. Ces effets sont non négligeables :

What negative outcomes of workplace conflict have you witnessed?

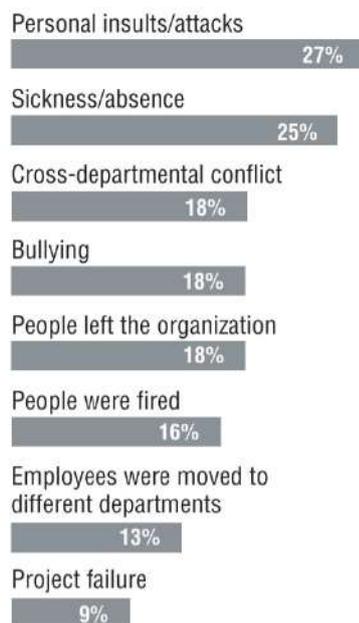


Figure 03 - Les effets négatifs du conflit tels que perçus dans les organisations (étude CPP 2008)

Les définitions des deux termes *confrontation* et *conflit* montrent l’ambivalence intrinsèque de chacun d’eux. La confrontation est dotée dans le dictionnaire de quatre sens distincts (Larousse 2022) :

- Sens 1 : action de confronter des personnes, de les mettre en face à face, en présence (confrontation d’un accusé à des témoins),
- Sens 2 : action de rapprocher des choses, de les comparer en les opposant (confrontation de points de vue),
- Sens 3 : conflit entre deux groupes ou deux pays (confrontation armée),
- Sens 4 : acte d’instruction qui permet au juge d’instruction d’interroger un individu en présence d’un ou plusieurs témoins, d’une des parties ou de la personne mise en examen, afin de confronter leurs dires,

Parmi ces quatre sens, le second est celui que nous retenons pour notre travail de recherche. Mais cette polysémie est notable, et la synonymie avec le terme de conflit dans une acception belliqueuse (sens 3) montre toute l’ambivalence du terme.

Le terme conflit a également quatre sens distincts (dictionnaire Larousse 2022) :

- Sens 1 : lutte armée, combat entre deux ou plusieurs puissances qui se disputent un droit,
- Sens 2 : violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts : le conflit de deux générations,
- Sens 3 : situation opposant deux types de juridiction : conflit d'attribution, ou deux tribunaux : conflit de juridiction sur une même affaire,
- Sens 4 : expression d'exigences internes inconciliables, telles que désirs et représentations opposées, et plus spécifiquement de forces pulsionnelles antagonistes.

Cette ambivalence se retrouve dans les études internationales portant sur la conflictualité dans les organisations, abordant le phénomène du conflit non par ses bénéfices mais par son coût et ses conséquences négatives (études intra organisationnelles sur les risques psychosociaux traitant le stress, le harcèlement et la conflictualité sur un même plan négatif, données annuelles de l'OMS sur le coût organisationnel des conflits). L'étude de 2008 précitée, considérée comme une étude de référence aujourd'hui (CPP 2008), outre le fait de chiffrer à 85% le nombre de personnes qui gèrent des conflits sur leur lieu de travail, montre également que 75% des personnes sont capables de voir la plupart des conséquences positives du conflit.

Mais quelle est aujourd'hui concrètement dans les organisations la perception de la confrontation et du conflit? L'injonction de confrontation constructive dans une politique de management des conflits volontariste peut-elle être facilement motivante? Est-elle au contraire une injonction paradoxale compte tenu de la perception la plus répandue du conflit, et implicitement de la confrontation dans les organisations aujourd'hui?

Le cercle vicieux de l'absence de pratique

De la même manière que la courbe d'expérience pour un entrepreneur passe par l'acceptation des erreurs ou échecs, la courbe d'expérience en entreprise de la réussite de confrontations constructives passe-t-elle par l'acceptation du risque de conflit ? Et passe-t-elle aussi par la capacité à gérer le conflit ?

L'étude CPP (CPP 2008) montre que le conflit est considéré comme de la responsabilité de tous dans l'organisation, ceci pour plus de 6 personnes interrogées sur 10 ; et la place du rôle attendu du management dans sa gestion est notable, tant au niveau des leaders que des managers en général, et nettement supérieure aux attentes exprimées à l'égard des Ressources Humaines ou de Tiers intervenants :

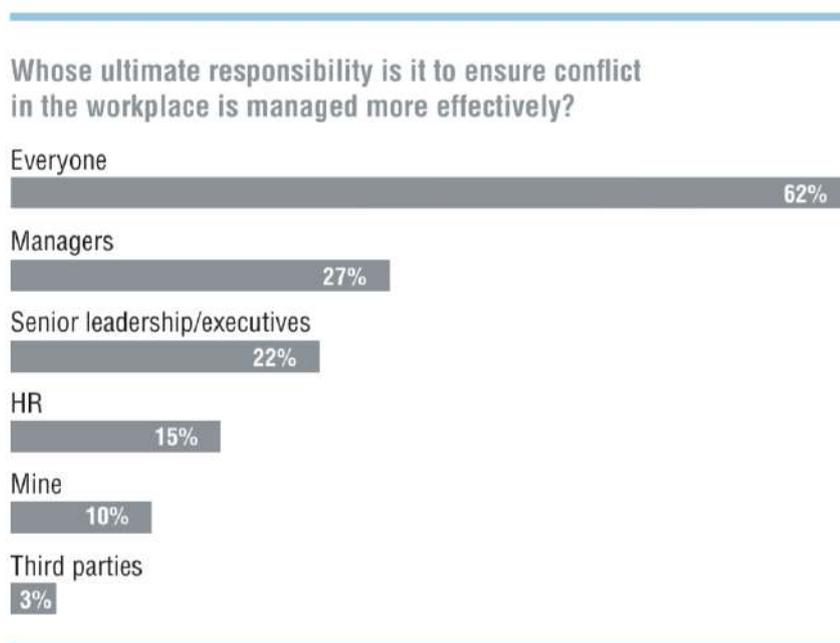


Figure 04 - La perception de la responsabilité de la gestion de conflits dans l'organisation (étude CPP 2008)

En tant que praticienne du management des conflits depuis plus de quinze ans (conseil et coaching en organisation et médiation conventionnelle et judiciaire), nous pouvons constater les effets négatifs d'une fuite en avant dans l'absence de pratique de la confrontation, son corolaire étant la conflictualité subie, ses risques, et sa violence le plus souvent. L'absence de politique managériale de gestion positive de la conflictualité est ainsi préoccupante dans le contexte d'évolution des interactions que nous avons précédemment décrit.

Les exemples de situations d'incapacité de confrontation constructive au quotidien qui peuvent dériver vers des conflits improductifs ou destructifs sont multiples, et peuvent résulter du manque de pratique, par facilité ou par évitement, comme l'illustre la vignette suivante :

Vignette :

Antonin, jeune manager à haut potentiel et la conflictualité

En tant que coach de dirigeant et médiateur professionnel, je suis sollicitée par la DRH de l'entreprise Delta, dont le cœur de métier est la production de progiciels complexes pour les marchés dérivés.

Antonin est un brillant ingénieur d'une trentaine d'années. Il souhaite progresser dans sa fluidité de relation avec les autres managers, condition de son évolution en tant que senior manager. Il décrit une problématique spécifique sur laquelle il veut travailler.

La prise de conscience d'Antonin provient de l'évènement suivant décrit ici par Antonin.

- Je dois travailler avec Éric qui est au même niveau que moi. Lorsque nous devons travailler ensemble avec nos équipes, il fixe systématiquement des réunions à 8h30 du matin parce qu'il dépose ses enfants à l'école à 8h alors qu'il sait que je démarre plus tard et pars plus tard le soir. Donc la dernière fois il m'a collé une réunion encore sans me prévenir et nous n'avons pas réussi depuis 1 mois à nous voir du coup parce que je l'ai refusé.

- Concrètement, cela s'est passé comment ?

- Il m'a collé une réunion. Je l'ai refusée (Antonin fait le geste d'appuyer sur son clavier avec agacement pour simuler la fixation d'un rendez-vous et l'annulation d'un rendez-vous sur le logiciel dédié).

- Que s'est-il passé alors ?

- Il m'en a recollé une. (Antonin refait le même geste).

- Et puis ?

- Je l'ai refusée (avec le même geste encore à l'appui).

- Vous ne vous rencontrez jamais dans les locaux ?

- Si, il est sur le même plateau que moi, à environ 5 mètres de mon bureau.

- Et qu'est-ce qui vous empêche d'aller en parler avec lui ?

- Je lui aurais mis « un coup de boule ».

L'évitement de la confrontation en face à face la plus élémentaire était ici spectaculaire alors que physiquement facile au quotidien.

La justification étant, consciemment et humblement explicitée par Antonin, un manque d'entraînement et d'habitude à savoir traiter ce type d'interaction.

Pour ce jeune dirigeant comme pour l'ensemble des dirigeants, la question de la pratique volontaire, positive de la confrontation et de l'acceptation de processus de management de la conflictualité, dépend des perceptions de la confrontation et du conflit.

Ainsi la question des perceptions des dirigeants sur la confrontation et la conflictualité seront au centre de notre problématique. Dans l'illustration présentée dans la vignette ci-dessus, la confrontation n'est pas imaginée comme une option, car le risque de conflictualité destructrice est évident, par manque de compétence consciente ou inconsciente, et simplement de pratique.

Le prisme follettien et l'espace processuel de la médiation

En tant que praticienne de la gestion de conflit et de la médiation nous avons été influencée par une vision constructive du conflit (celle proposée par Mary Parker Follett dans son discours intitulé « Constructive conflict » retranscrit dans le populaire ouvrage dirigée par P. Graham « *Mary Parker Follett, prophet of management : a celebration of writings of the 1920s* »).

L'origine de la question vient de cette conviction, acquise sur le terrain donc, que la confrontation constructive génère un cercle vertueux permettant l'acception follettienne constructive du conflit, et un processus de transformation (plusieurs modèles étant possibles) générant le dépassement de positions, la recherche de solutions communes, dans le respect des intérêts des parties prenantes. Ceci est ce que permet l'espace processuel de la médiation, espace qui nous est familier professionnellement ; mais c'est bien l'avant médiation (ou l'après) qui nous intéresse ici, l'espace de médiation étant un des lieux de pratique et d'expérimentation de la confrontation constructive seulement. C'est cette capacité interactionnelle, en dyade, en triade ou en plus grand nombre, et sans nécessairement l'aide ou l'accompagnement d'un tiers (cette option étant une modalité) qui est au centre de notre recherche.

LA PROBLEMATIQUE MANAGERIALE

Notre recherche souhaite contribuer à apporter des éléments de réponse et de résolution à l'injonction paradoxale non résolue de la confrontation et à la conflictualité dans les organisations aujourd'hui. Nous souhaitons ainsi contribuer à la prise de conscience managériale des conditions permettant d'optimiser le management de la conflictualité, ce par la mise à jour des leviers de l'expression de la confrontation constructive, dans sa dynamique constructive et vertueuse.

LA STRUCTURE DETAILLEE DE LA THESE

La structure générale de cette thèse est présentée en figure 01, page 17.

Cette **introduction** nous a permis de poser la problématique managériale de l'injonction paradoxale de confrontation constructive, injonction freinée par l'ambivalence des perceptions sur la confrontation et son cousinage avec le conflit, phénomène complexe et peu ou mal managé dans sa dimension constructive.

Le **chapitre 1** a pour objectif le cadre théorique de ce travail et permet d'approfondir dans le champ théorique du management de la conflictualité, les acceptions du conflit, phénomène complexe et concept controversé, et le concept de conflit constructif et ses fondements ontologiques et épistémologiques,

Le **chapitre 2** décrit le design de recherche, design en deux temps d'abord théorique avec une nécessaire contribution théorique sur les concepts de confrontation constructive, controverse constructive et conflit constructif,

Le **chapitre 3** est consacré à la contribution théorique, premier temps de la recherche avec une revue de littérature systématique sur les concepts cibles de confrontation constructive, controverse constructive et conflit constructif, et l'apport d'une typologie des conditions d'émergence et d'occurrence de ceux-ci,

Le **chapitre 4** aborde l'étude empirique conduite auprès de dirigeants managers membres de Top Management Teams et la construction de cartes cognitives visant à analyser les cheminements cognitifs sous-jacents à leurs perceptions des concepts cibles,

Enfin le **chapitre 5** détaille les contributions de ce travail de recherche, ainsi que ses limites et les voies futures de recherche qui en découlent.

En **conclusion**, une remise en perspective de l'intention initiale de ce travail doctoral est proposée, ainsi que le processus suivi jusqu'aux résultats présentés, et une proposition de réponse à la question posée dans le titre de la thèse en découle.

1. CADRE THEORIQUE GENERAL

Dans ce chapitre, nous allons explorer le cadre théorique de notre recherche en deux grandes parties. Dans un premier temps, nous décrirons le champ de la recherche sur le management des conflits et l'objet de notre recherche dans ce champ, dans un second temps nous aurons recours au modèle follettien pour préciser notre approche.

1.1. LA CONFLICTUALITE DANS LES ORGANISATIONS

Le champ du management des conflits

La recherche en management des conflits, déjà décrite comme colossale il y a vingt-cinq ans (Wall et Callister, 1995) est devenue un champ significatif dans la recherche en management des organisations. S'il est le plus souvent considéré comme une niche dans l'étude des comportements en management, il a pourtant largement essaimé dans les études du champ organisationnel. Il adresse, par essence, l'ensemble des problématiques managériales (Tjosvold, 2008).

Les articles de recherche publiés sont ainsi présents, soit dans deux revues plus spécifiquement sur le thème ou proche du thème du conflit (notamment *International Journal of Conflict Management*, *Mediation Quarterly*), soit dans les principales revues générales de référence (*Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly (ASQ)*, *Group decision and negotiation*, *The Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Organizational behavior*, *Journal of Management Studies*, *Organization Studies*, *M@nagement*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*) (Caputo, Marzi, Maley et Silic, 2019). Deux méta-analyses sur les deux dernières années portent ainsi respectivement sur 500 articles de 1997 à 2006 (Ma, Lee et Tu, 2008) et 700 articles de 2007 à 2017 (Caputo et al., 2019). L'étude bibliométrique faite dans le cadre de la méta-analyse la plus récente révèle cinq thèmes principaux étudiés : la négociation, la médiation, la confiance, les styles de management des conflits et la performance (Caputo et al., 2019).

Dès le démarrage de l'inflation des recherches sur le conflit, sur les années 70 et 80 du siècle dernier, la complexité du phénomène est systématiquement rappelée. Si bien que les tâtonnements sont multiples, et vont expliquer possiblement une volonté constante de vouloir délimiter, simplifier, domestiquer, que nous aurons sous plusieurs angles l'occasion d'approfondir tout au long de notre exploration théorique.

Le conflit, phénomène naturel, permanent et épisodique

Dans un article séminal de 1967 de ASQ, mentionné comme un classique comme le reconnaît l'auteur lui-même (Pondy, 1992), article référent sur la dynamique du conflit, le conflit est décrit comme un processus et un phénomène séquentiel, dans une approche dynamique. Une relation conflictuelle est ainsi faite d'épisodes conflictuels qui s'emboîtent, chaque épisode révélant un schéma stable. Chaque conflit peut être fonctionnel ou dysfonctionnel, et avoir des racines individuelles comme organisationnelles, ainsi précise Pondy, le désir de résolution du conflit doit être traité avec la plus grande précaution (Pondy, 1967).

Le conflit est enfin un phénomène complexe, variable clé pour les organisations, dans les boucles de rétroaction qui caractérisent les comportements des acteurs dans les systèmes organisationnels. Pondy relève la difficulté de définition du conflit, compte tenu de sa polysémie : il peut signifier à la fois les conditions antécédentes au conflit, la dimension émotionnelle du conflit, la conscience cognitive de l'existence d'un conflit, comme le comportement pendant un épisode conflictuel. Ainsi, plutôt que de se confronter de façon stérile sur les contours de sa définition, Pondy suggère déjà de façon visionnaire en 1967 qu'il est beaucoup plus pertinent de se focaliser sur la compréhension du phénomène en tant que processus dynamique.

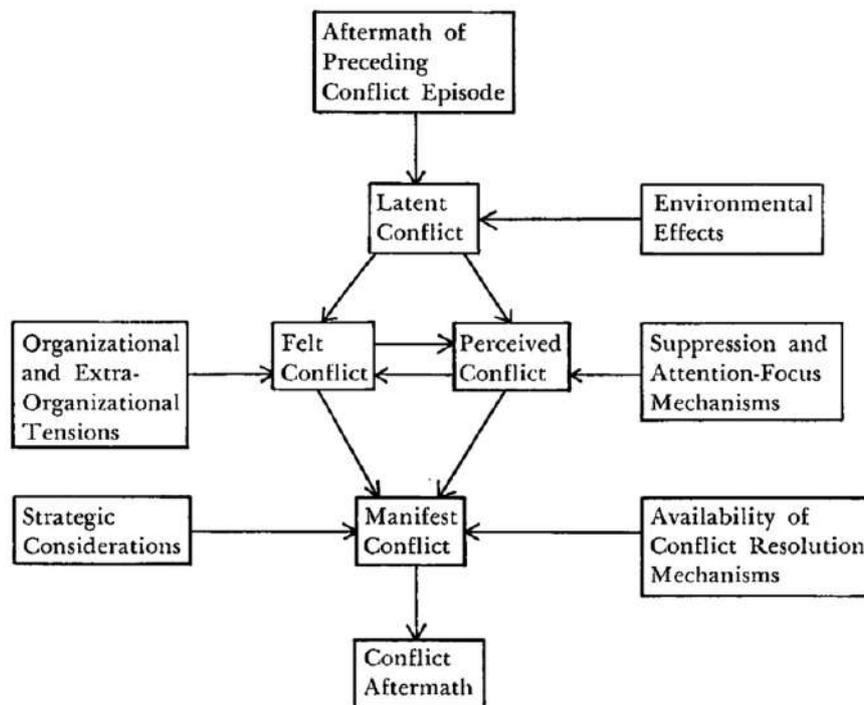


Figure 1. The dynamics of a conflict episode.

Figure 05 - La dynamique d'un épisode de conflit (Pondy, 1967, p 306)

Il identifie ainsi cinq étapes dans ce processus (schéma ci-dessus), chaque épisode conflictuel ne passant pas nécessairement par toutes les étapes.

Ces cinq étapes sont les suivantes :

1. Latence du conflit (les conditions préexistantes)
2. La perception du conflit (cognition)
3. le ressenti du conflit (affect)
4. le conflit manifeste (comportement)
5. Les conséquences du conflit (également conditions de l'épisode conflictuel suivant).

Inscrivant ainsi le phénomène conflit dans une approche dynamique dans l'organisation en tant que système ouvert, l'approche de Pondy a permis de mettre en lumière très tôt donc toute la complexité du phénomène, comme d'ouvrir le champ de la réflexion et de travail à son sujet.

Dès 1967, cet article clé met donc à jour d'une part la décomposition des épisodes du phénomène que représente le conflit, d'autre part développe une théorie générale du conflit organisationnel (Wall et Callister, 1995).

Plus de quarante ans plus tard, la définition la plus consensuelle parmi les chercheurs, formulée par De Dreu et Gelfand en 2008, est finalement très proche : le conflit est un processus qui commence quand un individu ou un groupe perçoit des différences et une opposition entre lui-même et un autre individu ou une équipe à propos d'intérêts (Wall et Callister, 1995), et de ressources, de croyances, de valeurs, de pratiques qui comptent pour lui (De Dreu et Gelfand, 2008 ; De Church, Mesmer-Magnus et Doty, 2013), les critères indispensables de la perception et de l'opposition étant également posés. Plusieurs autres tentatives marquantes visant à caractériser le conflit ont jalonné la fin du siècle dernier :

- L'identification des trois critères généraux caractéristiques du conflit que sont l'interaction, l'interdépendance et les buts incompatibles
- L'identification d'un début du processus : le processus commence quand l'une des parties perçoit que l'autre est affecté négativement, ou est sur le point de l'être, et que c'est quelque chose dont se préoccupe celui qui fait ce constat (Thomas, 1992).
- L'importance de la perception de l'autre : un processus dans lequel chaque partie perçoit que les intérêts de l'autre partie sont en opposition ou négativement affectée par l'un et inversement (Wall et Callister, 1995).

- L'importance de l'attitude d'acceptation ou de déni par l'autre : des désaccords sur un objet de travail ou une tâche naissent quand les buts d'une personne ou d'un groupe sont perçus comme incompatibles avec ceux de l'autre partie prenante, avec l'intention exprimée de nier ces buts (Dyer and Song, 1997).

Si chacune de ces tentatives contribue à la définition du conflit, la majorité des chercheurs s'accordent sur le fait qu'il implique une ou plusieurs personnes, que la question de la perception est essentielle, et qu'il s'agit d'un processus.

Dans cette dynamique, la conscience cognitive de l'existence d'un conflit et le comportement pendant l'épisode conflictuel sont donc déjà posés comme déterminants. Cette question de la perception est clé pour notre travail de recherche dans l'intention notamment que nous pouvons avoir de contribuer à expliquer ce qui continue à faire de l'injonction de conflictualité une injonction paradoxale.

Le bon et / ou le mauvais conflit : une typologie inefficace

Alors que Pondy considère a priori la neutralité du phénomène, précisant qu'il peut être bon ou mauvais (Pondy, 1967), il ouvre une voie différente. En effet, dans les années suivantes la recherche ne va cesser de caractériser le conflit, pour, comme suivre un chemin que Pondy lui-même suggérait déjà. Il va s'agir dès lors de l'évaluer dans sa dimension fonctionnelle ou dysfonctionnelle pour l'organisation, de chercher les conditions de sa fonctionnalité et de sa dysfonctionnalité. Et en même temps, Pondy soulignait aussi la difficulté de la démarche et l'endogénéité du phénomène : en général, le conflit génère des pressions organisationnelles pour réduire son occurrence, mais le conflit chronique persiste ; il peut ainsi être entretenu consciemment dans certaines conditions (Pondy, 1967).

En 1967, Pondy s'inscrit dans le mainstream de la recherche classique sur le conflit (comme nous pourrions l'approfondir dans une prochaine partie consacrée à la généalogie des courants de ce champ de littérature. De façon suffisamment spectaculaire pour que nous notions ici ce revirement marquant dans l'historique de ce pan de recherche, Pondy revient sur une partie de cet article séminal de 1967 dans son article tout aussi important de 1992 (« « déçu » écrit-il même à côté de son nom lors de la publication de l'article) : en préservant la structure de l'épisode conflit, Pondy, dans une position réflexive et critique donc, revient sur le contexte de création de son modèle, pour affirmer en 1992 son importance absolue pour l'organisation : il considère dès lors que le conflit est l'essence même de ce qu'est une organisation, et que l'organisation est un système de conflits, allant même jusqu'à préciser que sinon, elle n'a pas de raison d'être (Pondy, 1992). Le conflit est envahissant et

inéluçtable précise Jehn à son tour, tout en initiant une catégorisation des conflits selon leur contenu (Jehn, 1995 ; 1997).

Ce constat nouveau en 1992 va-t-il induire une phase de recherche nouvelle ? Il semble marquer un tournant en effet. La focalisation sur les besoins de catégoriser le conflit en sachant distinguer le fonctionnel du dysfonctionnel est devenue la préoccupation première, et suivant la nouvelle typologie proposée par Jehn, même trop systématique selon nous. De fait, à partir du milieu des années 1990, cette intention devient prééminente (Amason, 1996 ; Jehn, 1995 ; de Wit, Greer et Jehn, 2012), et peut expliquer l'omniprésence de la typologie des conflits proposée par Jehn, entre conflits de tâches et conflits de relation interpersonnelle dans le champ de recherche (typologie formalisée par Jehn en 1995, puis incluant une troisième catégorie : les conflits dits de processus (Jehn, 1995 ; Jehn et Mannix, 2001).

Les conflits dits relationnels traduisent des incompatibilités personnelles entre deux ou plusieurs acteurs d'un groupe et se traduisent par des tensions, de l'animosité et de l'agacement entre les membres d'un groupe, alors que les conflits de tâche selon Jehn, existent quand il y a désaccord entre les membres du groupe sur le contenu des tâches à effectuer, incluant les différences de vue, d'idées et d'opinions. Par exemple, les conflits portant sur les goûts personnels, les préférences politiques, les valeurs, le style relationnel interpersonnel sont des conflits dits personnels ou relationnels. Les conflits de tâches concernent la distribution des ressources, la procédure ou la politique dans une équipe ou une organisation, les jugements et interprétations sur les faits dans l'activité de l'entreprise (Jehn, 1995).

Ainsi une littérature abondante dans les années 1980 notamment est fondée sur ce postulat de différence entre un conflit relationnel qui perturbe négativement l'efficacité d'une équipe, alors que les conflits de tâches sont bénéfiques (Amason, 1996 ; De Dreu et Van de Vliert, 1997 ; Jehn, 1995 ; Simons et Peterson, 2000). La recherche s'appuie sur cette typologie pour démontrer la fonctionnalité spécifique au conflit de tâche, et même si le volume de recherche en ce sens est considérable (170 articles encore sur 193 articles dans la méta analyse la plus récemment parue (Cronin et Bezrukova, 2019), les résultats contradictoires se succèdent sur plusieurs décennies sur le caractère présumé fonctionnel du conflit de tâche et les conditions de cette relation positive (De Dreu et Weingart, 2003 ; De Wit, Greer et Jehn, 2012), rendant ainsi peu opérationnels pour le management les résultats produits dans ce cadre d'analyse. La méta-analyse déterminante de 2003 sur les liens entre les conflits de relation, et de tâche et la performance ou la satisfaction des membres de l'équipe est explicite sur le lien entre les conflits relationnels et l'insatisfaction dans l'équipe ; en revanche, en contraste avec la recherche académique dominante, et les livres de vulgarisation sur le conflit et ses types, elle révèle une relation négative forte entre les conflits de tâche et la performance comme avec la satisfaction de l'équipe (De Dreu et Weingart, 2003). Il

est notable que l'ensemble des livres de formation au management des conflits encore dans les années 2000 se fondent sur cette typologie comme un incontournable de l'apprentissage du management des conflits (De Dreu et Weingart, 2003).

La typologie proposée par Jehn qui continue encore à être abondamment citée, s'avère donc trop simplificatrice aujourd'hui, et enferme le raisonnement en l'éloignant de la complexité inhérente au phénomène conflictuel.

La question plus opérante qui peut être ici posée dans le cadre de notre recherche est celle de la perception des acteurs sur l'existence claire de types de conflits pour eux, et ainsi sur la dimension opérationnelle ou nécessairement théorique de toute tentative de catégorisation des conflits.

Considérant alors avec Cronin et Bezrukova qu'il faut revenir à une approche plus globale et surtout plus dynamique du conflit, et sortir de cette catégorisation. En effet précisent Cronin et Bezrukova, le bon (c'est à dire ledit « conflit de tâche »), le mauvais (c'est à dire les émotions personnellement ressenties exprimées dans les conflits dit « interpersonnels ») et l'horrible (notamment les conflits de statuts dans l'équipe par exemple, expression de caprices égotiques au détriment de l'intérêt commun) opèrent en réalité ensemble dans la dynamique conflictuelle (Cronin et Bezrukova, 2019).

Une approche plus moderne, holistique, et récente, nous semble devoir être considérée avec attention : Van Kleef et Côté notamment présentent le conflit comme étant, de façon inhérente, un phénomène émotionnel (Van Kleef et Côté, 2017). Ils confirment ainsi à leur tour que la typologie des conflits n'a pas permis de proposer des ressources réellement exploitables sur le terrain face à la dynamique profonde du conflit. Le conflit demeurant simultanément un phénomène qui peut blesser et produire des dégâts (Jehn, 1995 ; 1997) et une opportunité de croissance et de développement (Johnson, Johnson et Tjosvold, 2006).

Avant de nous intéresser de façon plus transversale aux différents mouvements et revirements dans la théorisation sur le conflit organisationnel, nous souhaitons maintenant traiter de l'autre grande thématique structurante dans la volonté explicative du management du conflit (avec celle de la typologie des conflits évoquée précédemment), il s'agit des types ou styles de comportements de management des conflits.

Les styles de management de la conflictualité

Plusieurs chercheurs vont continuellement s'intéresser aux styles de management des conflits, dans l'intention soit de les lier aux traits de personnalités, soit de préconiser des façons d'orienter son comportement pour bien gérer la conflictualité, et notamment pour le management. L'origine de cette mouvance de la recherche en

management des conflits est la contribution de Blake et Mouton, qu'ils synthétisent dans un livre à succès en 1986 : *Solving costly organisational conflicts*, proposant un modèle d'intervention qui reprend trente ans de recherche et d'interventions sur le terrain. Le schéma conceptuel proposé par Blake et Mouton en 1964 dans leur célèbre livre *The managerial grid* est une classification de modes de gestion des incompatibilités personnelles à partir de leur théorie de la double attention (*dual concern model*) : attention à soi et attention aux autres. Les individus partagent deux motivations premières dans leurs interactions : d'une part le désir de réaliser les objectifs de la firme (concern for production) et le désir d'avoir des relations avec les autres (concern for people). Le mélange dans une matrice de ces deux composantes induit l'introduction de cinq stratégies d'interaction : l'accommodation, la résolution de problèmes, le compromis, l'évitement ou le retrait, la domination (Blake et Mouton, 1964). Il faut noter ici, que, même peu citée, cette typologie de mode de management de la conflictualité est déjà présente dans le paradigme précurseur follettien sur la conflictualité, tel que nous l'aborderons dans une partie ci-dessous (Follett, 1924).

Dans cette mouvance, les recherches visant à traiter, développer, utiliser ces cinq stratégies ou styles de management des conflits sont nombreuses (Kilman et Thomas, 1975 ; Oetzel, 1998 ; Putman et Wilson, 1982 ; Rahim, 1983). Cette catégorisation des conflits peut à un niveau individuel viser à permettre de faire prendre conscience d'un style naturel préexistant ou viser à développer le ou les styles à développer pour un individu dans une politique managériale ; elle peut également, au niveau de l'équipe ou de l'organisation, viser à promouvoir un style plutôt qu'un autre en fonction du contexte et de l'objectif visé. Nous proposons ici de retenir le schéma proposé par Rahim dès 1983 qui permet de facilement appréhender les cinq styles :

Figure 1
The Styles of Handling Interpersonal Conflict

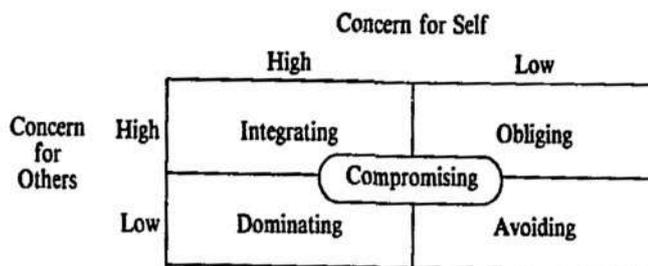


Figure 06 - Les styles de management des conflits (Rahim, 1983, p 369)

Des outils psychométriques de mesure de styles de comportement et de préconisation sont ensuite développés par Rahim, Thomas et Kilman notamment, et utilisés par les chercheurs dans de nombreuses tentatives de démonstration de l'efficacité d'un style plutôt qu'un autre dans une situation donnée.

Les processus de management des conflits

L'approche processuelle du conflit est étonnamment plus récente et moins développée encore, alors que le papier séminal de Pondy de 1963 montre que cette conscience processuelle était déjà structurellement présente. Nous reviendrons sur les raisons de ce constat dans la partie suivante.

Dans une méta-analyse structurante, De Church, Mesmer-Magnus et Doty distinguent d'une part les états de conflit, c'est à dire les perceptions partagées dans une équipe sur l'existence, l'occurrence de conflits, et les processus de management du conflit (De Church et al., 2013). Ils mettent en exergue le caractère déterminant de la fonctionnalité ou dysfonctionnalité du processus lui-même, et rappellent que les processus sont les interactions entre les membres de l'équipe cherchant à travailler ensemble en gérant les désaccords de tâches ou interpersonnels, et comment ils mettent en œuvre la gestion de leurs différences. Ils intègrent ainsi dans une taxonomie descriptive (schéma ci-dessous) les quatre types principaux de modèles interactionnels de management du conflit (Follett, 1924 ; Blake et Mouton 1964 ; Thomas 1976 ; Deutsch, 2002) : la compétition, l'évitement, la collaboration, et la coopération (appelée aussi par Tjosvold *controverse constructive* dès 1985). Leur apport essentiel est de deux ordres : pour la première fois, en intégrant états et processus dans un même modèle, ils réalisent une méta analyse structurante de la recherche, ce qui leur permet dans une deuxième contribution de préciser que les processus dit collectivistes –ou coopératifs – renforcent la performance de l'équipe et les résultats affectifs positifs et inversement pour les processus individualistes – ou compétitifs - (De Church, Mesmer-Magnus et Doty, 2013).

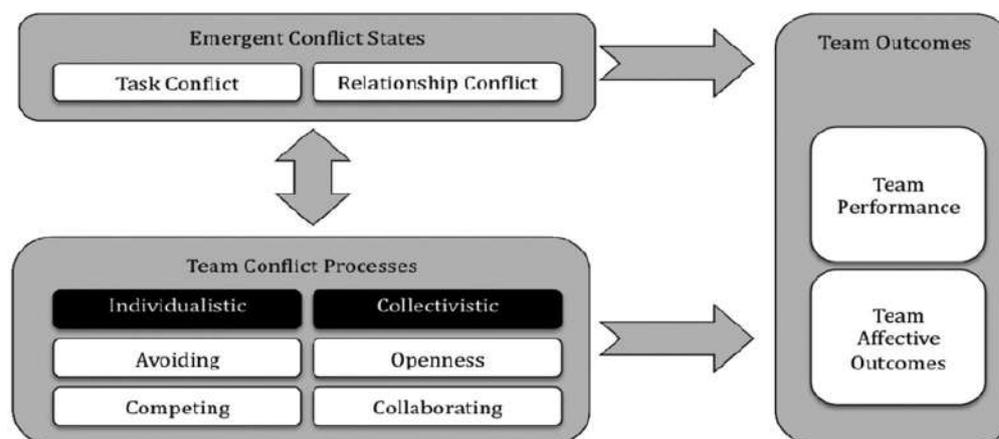


Figure 1. Descriptive taxonomy of team conflict states and processes.

Figure 07 : Une taxonomie descriptive des états et processus de conflit (De Church et al 2013, p 561)

A leur tour, Maltarich et al. (2018) montrent les inconsistances de la littérature sur les effets du conflit en équipe et spécifiquement du conflit de tâches dans les équipes. Distinguant surtout les effets du conflit dans les phases du début de vie, et en fin de vie d'une équipe notamment, ils contribuent à mettre en lumière que types de conflits et approches du management des conflits doivent être étudiés simultanément et non différemment, dans une approche dynamique et processuelle.

Au-delà de ces distinctions entre types de conflits, styles de management de la conflictualité et approche statique ou processuelle du phénomène, une prise de recul historique et généalogique sur les épistémies des intentions de recherche dans ce champ académique, va maintenant s'avérer éclairante et indispensable pour préciser la pertinence de notre travail de recherche.

1.2. LA GENEALOGIE EPISTEMIQUE DE LA RECHERCHE SUR LE CONFLIT ORGANISATIONNEL

Mentionné dans notre introduction, le travail de recherche sur la chronologie et la généalogie dans le champ du management organisationnel de la conflictualité à niveau épistémique est très récent (Mikkelsen et Clegg, 2019), et selon nous déterminant. En effet, ce travail proposé sur la base d'une analyse fine chronologique et généalogique de trois grands courants, permet de comprendre une intentionnalité non avouée, et pourtant indispensable à la compréhension de l'ensemble du corpus de ce champ de recherche. En ce sens Mikkelsen et Clegg (Mikkelsen et Clegg, 2019) rejoignent le questionnement de Contu (Contu, 2018) et ils apportent, avec un prisme nouveau, des réponses, et des perspectives nouvelles, au questionnement de Tjosvold (Tjosvold, 2008) sur la responsabilité de la recherche à l'égard d'une forme de piétinement ou de contre productivité des chercheurs.

La notion de *concept essentiellement contesté* est un autre apport important de cette recherche de Mikkelsen et Clegg (Mikkelsen et Clegg, 2019). Analyser le concept de conflit sous cet angle, en s'appuyant sur les travaux de Gallie (Gallie, 1956) et Garver (Garver, 1978) permet de porter un nouveau regard sur la complexité du travail sur la conflictualité, et de rouvrir les possibles sur de nouvelles perspectives de recherche en sortant de positions plus radicales, qu'elles soient dogmatiques, sceptiques, ou éclectiques (Mikkelsen et Clegg, 2019). Le conflit en tant que notion, a une nature essentiellement contestée, c'est-à-dire vague et ambiguë, générale, ou complexe, normative, comme le décrivent plusieurs chercheurs (Garver, 1978). Il s'agit d'un concept qui se réfère à des situations où une variété de sens est possible selon l'argumentation de celui qui l'emploie. Le tableau

suisant permet de comprendre plus avant trois grands courants de conceptions essentiellement contestées du conflit organisationnelles, à partir de fondements philosophiques et politiques distincts :

Table 1. Essentially Contested Conceptions of Conflict in Organizational Conflict Research.

| Conception of conflict | Taken-for-granted assumptions | Objectives | Main concepts | Example sources |
|--|---|---|--|--|
| Conflict as a distinct behavioral phenomenon | Conflict is dysfunctional. Conflict is a breakdown in the relationship. Conflict is manifested in behavior as deliberate interference or blocking. Conflict disturbs the equilibrium in organizations. | Normative: To reduce the level of conflict | Behavior, interference, goal incompatibility | Fink (1968); Mack and Snyder (1957); Pondy (1967); Schmidt and Kochan (1972) |
| Conflict as an instrumental means | Conflict is categorized by its content. Negative conflict is detrimental to the organization. Productive conflict benefits the organization. Conflict is interpersonal. Conflict is acknowledged and verbalized. Conflict can be reduced or stimulated depending on the preferred outcome. | Normative: To get productive conflicts | Task conflict, relationship conflict, process conflict, status conflict, conflict management styles | Bendersky and Hays (2012); Coser (1956); De Dreu and Beersma (2005); De Dreu and Weingart (2003); Jehn (1995, 1997); Kilmann and Thomas (1977); Rahim (1983); Tjosvold (2006) |
| Conflict as a social construction | Conflict is omnipresent. Conflict is shaped by the definition that observers give to it. Conflict is constituted by communication. Conflict is shaped by discourse. Conflict is embedded in human interaction. Conflict is part of the social fabric in organizations. Conflicts are processes that are not necessarily visible, acknowledged, or verbalized. | Descriptive: To understand the dynamics of conflict. | Meaning, experience, cultural context, structural context, embeddedness, discourse, framing, communication | Barley (1991); Bartunek, Kolb, and Lewicki (1992); Dewulf et al. (2009); Felstiner, Abel, and Sarat (1980); Kolb and Putnam (1992); Mikkelsen and Gray (2016); Morrill (1989); Putnam (2013) |

Tableau 01 : Les concepts *essentiellement contestés* du conflit (Mikkelsen & Clegg 2019, p172)

Les trois courants mis au jour sont généalogiquement les suivants : un premier courant dit classique (a) pour lequel le conflit est hautement indésirable et qui préconise la réduction du conflit à son minimum. Un second courant pour lequel le conflit devient fonctionnel, et un instrument de management et doit être rendu productif (b), enfin un troisième courant pour lequel le conflit est un construit social, avec des visées soit descriptives, soit prescriptives des recherches qui y appartiennent (c).

a -Le courant classique au premier courant, s'inscrit dans la lignée historique de la philosophie de Platon ou d'Aristote et assigne un statut pathologique au conflit. Il est une menace à la stabilité, il est nécessaire de le réduire au minimum. Hobbes et Locke sont de même dans cette lignée d'un vouloir contrôler le conflit et le limiter pour maintenir l'ordre. Mais, à la fin du XIXème siècle, apparaît avec Marx et Hegel et la perspective

dialectique, une vision du conflit comme étant un moteur nécessaire du changement social. La théorie des organisations va ensuite porter majoritairement une vision dysfonctionnelle du conflit, deuxième courant mis à jour (Mikkelsen et Clegg, 2019). A l'exception de Follett (Follet, 1924) et de Coser (1956), le conflit est alors synonyme de situations d'ambiguïté pour les chercheurs et théoriciens du management, concomitamment à une vision rationnelle, linéaire, contrôlée et planifier des organisations, dans lesquelles la stabilité est recherchée. Nous reviendrons dans une partie suivante sur l'exception follettienne. C'est dans cette mouvance épistémique que sont apparus les volontés de disséquer et d'isoler le conflit comme un phénomène à part, de le typer et l'instrumentaliser.

b – Le deuxième courant fonctionnaliste est celui dans lequel nous retrouvons logiquement la typologie des conflits par leur contenu, comme également la typologie par le style de management (l'une et l'autre décrites précédemment dans ce chapitre), et enfin une vision volontariste et normative du conflit constructif et de la controverse constructive, telle que défendue par le courant dont le leader est essentiellement Tjosvold depuis plusieurs décennies maintenant, après Deutsch (Deutsch, 1973; 1994; 2006), Johnson (Johnson et al, 1994; 2000; 2006), et l'ensemble des chercheurs s'inscrivant dans la mouvance de la théorie de la coopération et de la compétition (Deutsch, 1949).

c – Le troisième courant enfin, que l'on peut nommer celui du conflit en tant que construit social apparaît dans les années 1990, et peut être considéré comme actuel et en développement selon nous. Le conflit est constaté comme omniprésent. Sa définition est construite par la façon dont l'observateur l'appréhende, il est communication, il est construit par le discours, s'entrelace avec toute activité humaine interactionnelle. Il est partie prenante des construits sociaux dans les organisations et se traduit par des processus qui ne sont pas nécessairement visibles, reconnus, et verbalisés (Mikkelsen et Clegg, 2019).

L'exposé de cette clarification historique du champ du management du conflit organisationnel nous permet d'affiner et confirmer notre cadre théorique, et l'épistémologie de notre recherche. En effet, nous allons maintenant pouvoir rattacher deux visions distinctes de la conflictualité constructive aux deuxième et troisième courants qui viennent d'être exposées. Le terme de conflit constructif pour nous, en démarrant ce travail de thèse, était attaché aux textes adressés aux dirigeants issus des interventions de Mary Parker Follett dans les années 1920 et 1930. La revue de littérature du cadrage théorique de notre recherche nous a permis de nous rendre compte que cette vision du conflit constructif est aujourd'hui peu connue et peu citée sur les cinquante dernières années. Plusieurs raisons sur lesquelles nous reviendrons peuvent l'expliquer, la première est ontologique et épistémologique. Si le paradigme follettien est éminemment constructiviste comme nous le

verrons dans une prochaine partie, l'acception courante du conflit constructif est, elle, fonctionnaliste et normative.

Le conflit constructif et la controverse constructive, outils fonctionnels

Nous allons ici aborder les concepts de conflit constructif et de celui, très imbriqué, de controverse constructive.

Les deux concepts s'inscrivent dans une approche collaborative de la conflictualité dont le socle est la théorie de la coopération et de la compétition.

Considérant les deux approches du management des conflits (ou styles de conflit) que sont le style compétitif incluant l'affrontement, la domination, et le style coopératif privilégiant l'intégration et le consensus, une des caractéristiques premières du conflit constructif mise à jour par Tjosvold dès 1985 est ainsi l'approche collaborative (Tjosvold, 1985) ; cette approche a un impact majeur sur la dimension constructive ou destructive d'un conflit (De Dreu et Van de Vliert, 1997). La mise en œuvre de buts coopératifs permet aux personnes d'une équipe de gérer les conflits de façon constructive (Johnson et al., 2014).

Le concept de controverse constructive est plus spécifiquement défini en 2006 (Johnson, Johnson et Tjosvold, 2006) dans un article qui formalise l'ensemble de la recherche faite sur ce thème depuis les années 60, et à partir du travail de Deutsch (Deutsch, 1973) : la controverse constructive existe quand les idées d'une personne, les informations fournies par elle, ses conclusions, théories et opinions sont incompatibles avec celles d'un autre, et que les deux cherchent ensemble à trouver un accord. Ainsi défini, le processus de la controverse constructive se distingue de trois autres processus et concepts : le débat, la recherche compétitive, le processus individualiste, en étant le seul à intégrer la re-conceptualisation, la synthèse et l'intégration. Il s'en distingue d'autre part en étant le seul de ces quatre processus à engendrer un résultat supérieur, et à favoriser une relation humaine positive entre protagonistes (Johnson, Johnson et Tjosvold, 2006). Une forme d'inconvénient de la controverse constructive serait toutefois selon nous l'exigence de sa mise en œuvre, les participants devant acquérir selon Johnson une bonne dizaine de compétences pour suivre les étapes normatives du processus (Johnson et al., 2006).

Une composante récurrente de la controverse constructive est le caractère des discussions, l'esprit ouvert (*open-minded des discussions*) (Tjosvold, Wong et Yi Feng Chen, 2014), où les protagonistes expriment librement leur point de vue, écoutent et comprennent les points de vue différents, puis savent intégrer ensemble ce travail. Quatre compétences caractérisent ainsi les discussions open minded de la controverse constructive, compétences qui se renforcent mutuellement : la capacité à exprimer son propre point de vue, (Tjosvold et al.,

2014 ; Johnson et al 2014), le questionnement et la compréhension du point de vue des autres, l'intégration et la création de solutions, enfin la capacité à se mettre d'accord et à exécuter les solutions produites (Munduate, Euwena et Elgoibar, 2016).

La controverse constructive est ainsi décrite comme un exemple prioritaire de nouvelle avenue pour la recherche sur le management de l'innovation, comme le dernier kilomètre métaphoriquement au service de la recherche sur l'innovation et de la pratique de l'innovation, particulièrement et nous y reviendrons, par la recherche intervention (Vollmer, 2012).

S'il a déjà été démontré qu'un certain niveau de conflit associé à un processus constructif de management peuvent favoriser l'innovation (De Dreu, 2006 ; Tjosvold et Yu, 2007), le recours concret sur le terrain, selon un cadre spécifique protocolaire de confrontation constructive, peut ainsi permettre de préciser l'impact du management de conflit quelle que soit les conflits à gérer et leur type.

La confrontation constructive est déjà déterminante dans la qualité de prise de décision d'une équipe, et là où le conflit (même de tâche) aurait négativement relié à la performance d'une équipe (De Dreu et Weingart, 2003), elle est en quelque sorte l'argument qui manquait (selon les mots de l'auteur) pour montrer l'impact du conflit sur la performance, en évitant la similarité des modèles mentaux eux-mêmes négativement reliés à la qualité de prise de décision des organisations (Kellermans, Floyd, Pearson et Spencer, 2008).

Cette approche de la conflictualité constructive et des concepts liés de controverse constructive et de confrontation constructive telles que nous venons de les décrire sont dominants dans la recherche sur ce sujet. Nous allons voir maintenant combien l'acception follettienne du concept est différente.

1.3. LE RECOURS AU MODELE FOLLETTIEN

Mary Parker Follett est aujourd'hui reconnue comme un des piliers de l'histoire des idées et théories du management pour l'ensemble de son travail en tant que consultante et intervenante de référence dans les années 1920 aux États-Unis, il y a donc exactement un siècle. Comme l'ont souligné de façon régulière de nombreux théoriciens et praticiens depuis une cinquantaine d'années maintenant, et tout particulièrement un ensemble de chercheurs experts à l'échelle internationale depuis deux décennies, le modèle follettien, est d'une modernité éclairante et mérite d'être utilisé, étudié en théorie comme en pratique.

Pourtant très peu cités par la littérature de recherche en management des conflits, les apports de Mary Parker Follett sont précurseurs hier et d'actualité aujourd'hui, de manière générale pour la gouvernance d'entreprise,

le rôle du leader, le management général d'entreprise que plus spécifiquement sur la gestion de conflits, la négociation et la médiation.

Le cadre théorique proposé par Mary Parker Follett va nous permettre : d'une part d'affiner et d'ancrer plus solidement ontologiquement le concept de conflit, d'autre part de préciser le processus de confrontation constructive et de conflit constructif en appréhendant le concept d'intégration, et dans un troisième temps d'éclairer de façon originale l'approche collaborative (et/ou collectiviste) du management des conflits, en abordant la puissance du concept de réponse circulaire.

Le conflit dans le paradigme follettien

Dès le début du texte de référence sur le conflit constructif (texte support d'une de ses célèbres conférences auprès de dirigeants praticiens à Boston dans les années 1920), et avant d'exposer ce concept spécifique telle qu'elle l'entend, MP Follett décrit le concept général de conflit de manière à la fois simple et très ouverte.

En reprenant la métaphore des frictions créatrices (Follett, 1941) (annexe 1) dans tous les domaines (cette approche holistique caractérisant systématiquement tous les raisonnements follettiens), elle donne toute sa puissance positive au concept de conflit, dans l'intention dit-elle de proposer « la façon la plus fructueuse d'aborder le conflit », et une nécessaire acceptation sereine et pacifique : le conflit est une différence. Il n'est ni bon ni mauvais. Il est là.

Ainsi, même si elle suggère de l'utiliser, au sens de « faire avec », elle ne propose pas une approche fonctionnaliste et instrumentaliste du conflit, bien au contraire ; c'est un apport essentiel pour nous, différent des acceptions de l'ensemble des courants de la recherche en management des conflits de ces dernières décennies, essentiellement contestables ou contestées selon Mikkelsen et Clegg, reprenant ce concept de Gallie pour l'appliquer au concept de conflit (Mikkelsen et Clegg, 2019 ; Gallie, 1956).

Si le conflit ainsi décrit comme une différence est là, présent dans le monde, alors Follett en fait philosophiquement et spirituellement une opportunité d'apprentissage et de développement humain, et le fondement même de la dynamique intégrative, le socle de la démocratie dans une acception exigeante et mature de celle-ci. Le faire « avec » et pas « contre » sous-tend la philosophie follettienne du management, et celle du conflit, et n'inclut pas l'affrontement, la compétition, l'opposition comme l'ensemble des courants de la recherche en management ont pu le faire jusqu'à aujourd'hui de façon implicite ou inconsciente, inavouée,

manichéenne et dyadique systématiquement, et non systémique (Pondy, 1992 ; Tjosvold, 2008 ; Mikkelsen et Clegg, 2019 ; Contu, 2019).

Comme l'écrit si justement Tjosvold ainsi : « *l'organisation conflictuellement positive, cela dépend de nous* » ! (Titre de son essai réflexif de 2008). Oui, mais de nous comment ? Pour paraphraser Watzlawick, théoricien du changement, comment obtenir un réel changement de niveau 2, c'est-à-dire un changement de paradigme profond, et non ce que l'on pourrait appeler avec provocation du « *un peu plus de la même chose* » (Watzlawick et al., 2014).

Le conflit constructif et l'intégration

Si le conflit est là, indépendamment de nous en tant que différence, le conflit constructif est lui un acte volontaire, un construit. Mary Parker Follett est la première à théoriser et nommer ainsi le concept de conflit constructif dans une célèbre conférence du même nom (Follett, 1941). Follett démontre tout d'abord les inconvénients de deux autres façons de gérer le conflit, la domination d'une part, qui signifie la victoire d'une partie, la voie la plus facile à court terme, sur le moment, mais en général peu fructueuse à long terme, et le compromis d'autre part, base de la tactique des syndicats américains dit-elle, la façon acceptée et approuvée de mettre fin à une controverse, mais incluant le renoncement à quelque chose. Elle propose alors une troisième voie, qu'elle présente comme une nouvelle voie alors, occasionnellement suivie déjà, qui nécessite d'être enfin reconnue : l'intégration.

L'intégration est avant tout l'intégration de deux désirs, sans sacrifice d'un côté ni de l'autre, donc sans frustration préjudiciable à terme ; la connaissance de la psychologie sous-tend la dimension visionnaire sur le plan humain de M.P. Follett. Cet apport de la psychologie dans le raisonnement est clé. Le conflit est aussi pour elle un moment d'interaction de désirs, ni bon, ni mauvais. C'est précisément l'incapacité à intégrer la différence propre aux deux autres modes de résolution des conflits qui devient pathologique, quand la différence elle-même n'est pas pathologique dit littéralement M.P. Follett. Elle s'exprime aussi dans un contexte d'après Traité de Versailles de 1918 et de début d'entre-deux guerres, visionnaire aussi, mais peu entendue, sur les risques inhérents à l'approche dominatrice qu'il sous-tend. En prenant de simples exemples personnels, pédagogiques et très concrets (différence de vues sur la fermeture d'une fenêtre dans la bibliothèque d'Harvard, sur le face à face entre le camion d'un crémier et une voiture dans sur une route en pente, sur le choix du lieu de rencontre d'un comité syndical, sur la décision d'un jury de procès pour meurtre), elle propose cette troisième voie de l'intégration, tirée de son expérience personnelle. Le conflit constructif est ainsi concrètement une option de management du conflit créatrice de valeur, d'innovation pour les parties prenantes, une construction commune

et avec l'autre, respectueuse de chacun. Elle donne tout son sens à la notion de gagnant-gagnant utilisée souvent sans réelle consistance aujourd'hui. Sa conception de l'autonomie et de la responsabilité dans l'interaction et dans chaque acte de management à tous les niveaux de l'organisation, et son célèbre « pouvoir avec » et non « pouvoir contre » sont également consistants en management des conflits dans une approche résolument coopérative ontologiquement et épistémologiquement.

L'intégration est une notion centrale dans la construction intellectuelle follettienne (Héon et al., 2017). Elle fait référence à un processus de rencontre, de confrontation, d'unification des désirs et des intérêts des parties présentes ; c'est un processus créatif de confrontation des différences (ou conflits), pensé comme générateur d'idées neuves, dans un esprit et une envie collective (Follett 1918). Comme le dit simplement M.P. Follett : « *L'exemple le plus familier de l'intégration en tant que processus social est quand deux ou trois personnes se rencontrent pour décider d'une ligne d'action à tenir, se séparent avec un objectif, une volonté, choses qu'ils n'avaient pas avant de se rencontrer mais est le résultat de ce qu'ils ont tissé ensemble. Dans ce processus véritablement social, il n'y a eu ni absorption, ni compromis.* » (Follett, 1919, p576).

Les principaux obstacles décrits par M.P. Follett à l'intégration sont au nombre de six :

- le niveau d'intelligence et d'inventivité exigeante qu'il requiert,
- la tentation habituelle de la domination,
- la tentation de l'accord intellectuel sans traduction pragmatique directe,
- le langage lui-même et ce qu'il peut transporter d'incompréhension ou d'intention,
- une trop grande influence de leaders manipulateurs dans le processus,
- enfin notre absence de pratique du processus.

L'ensemble de ces limites et obstacles retiennent particulièrement notre attention pour notre travail de recherche. Le processus nécessite, et nous utiliserons ce postulat pour notre travail de recherche également, une pédagogie autour du langage, une réflexivité partagée sur celui-ci, une attention commune aux mots et à leur perception.

La réponse circulaire, la loi de la situation, et l'individu dans le groupe

Au cœur même du processus d'intégration dans le conflit constructif, Follett place le concept de réponse circulaire (Follett, 1924). La réponse circulaire est la description du fonctionnement de base d'une interaction (Damart, 2013 ; Damart et Adam-Ledunois, 2017). Par le concept de réponse circulaire, Mary Parker Follett entend que nous nous co-créons littéralement en permanence. Ainsi une réaction répond elle-même à une

réaction précédente, dans une logique circulaire. Mary Parker Follett part dans son raisonnement de l'arc réflexe, propriété physiologique et d'apprentissage puissante, qu'elle applique à toute relation dans les sciences sociales. Outre la puissance de l'hypothèse pour une approche coopérative, cette approche est d'une modernité surprenante à l'heure où les neurosciences et les sciences humaines discutent de plus en plus concrètement. Elle expose ainsi par l'interaction et par la circularité, qu'à l'instant $t+1$ je ne peux plus parler de moi comme à l'instant t , mais de moi + vous, etc.

La philosophie d'Épictète est sous-jacente. Follett pose ici un changement permanent par l'interaction très moderne grâce à sa curiosité interdisciplinaire, comme le feront les systémiciens quelques décennies plus tard. A chaque situation correspond un processus d'intégration spécifique propre à celle-ci, ce que porte le concept follettien de loi de la situation. L'individu peut ainsi exprimer toute sa puissance spécifiquement dans le groupe en y trouvant un réel épanouissement et accomplissement. L'approche follettienne met l'intelligence du groupe au cœur de sa philosophie du management et de la vie sociale, non dans une approche niant ou minimisant la place de l'individualité, mais au contraire permettant sa plus noble et qualitative expression.

Précisément parce que l'intégration est la prise en compte de chacun et de tous les points de vue, et parce que la réponse circulaire permet la plus qualitative des constructions collectives, ce que l'on nomme aujourd'hui intelligence collective.

Ainsi, pour notre recherche, et utilisant le cadre ontologique follettien, nous souhaitons conserver une vigilance sur deux niveaux d'analyse complémentaires : celui de l'individu et du groupe, même en choisissant l'un d'eux dans notre design. En cohérence avec la dynamique des apports follettiens de l'exigence à l'égard de l'individu dans le groupe d'une part, et du processus intégratif co-généré par le groupe d'autre part, nous souhaitons être vigilants sur cette dynamique dans notre analyse. Et, prenant en compte les obstacles potentiels mentionnés par M.P. Follett, adresser le langage du dirigeant d'une part, celui de chacun des membres d'une équipe de dirigeants d'autre part (Top Management Team – TMT).

En conclusion de cette partie sur l'apport du cadre follettien à notre travail, nous nous sommes limités à l'exposé des fondements de la vision managériale régénérante que cette théoricienne avant-gardiste propose, et des concepts principaux à ce stade qui sous-tendent notre projet de recherche sur la confrontation et le conflit constructifs.

Transversale, l'approche follettienne, qui reste inclassable, est une approche particulièrement adaptée actuellement, et peut de façon très pertinente montrer la voie en matière de changement organisationnel en général (Héon et al., 2017), et concernant la conflictualité spécifiquement.

Comme l'explique Ellen S. O'Connor, la théorie de Mary Parker Follett répond, sur chaque concept explicite, à la logique d'un système autopoïétique (qui se reproduit lui-même constamment, en interaction avec son environnement) (O'Connor, 2009). Et finalement, dans une dynamique intégrative, ne serait-ce pas ce qu'il faut souhaiter à une organisation dans sa façon même de gérer ses interactions et sa conflictualité ?

Le travail effectué pour préciser le cadre théorique de notre recherche nous a ainsi permis de confirmer notre position épistémologique mais aussi la contribution que nous souhaitons apporter. En reprenant notre question de recherche, nous allons nous appuyer sur ce cadre théorique pour définir notre design de recherche.

1.4. « LE DERNIER KILOMETRE » VERS LA QUESTION DE RECHERCHE

Dans un article - essai au titre explicite publié dans : *The conflict-positive organization : it depends upon us*, Tjosvold questionne la responsabilité des chercheurs en management des conflits sur la mauvaise réputation persistante du conflit dans les organisations (Tjosvold, 2008).

En effet, il constate que, presque vingt ans après avoir lui-même défendu avec force que les organisations devaient devenir *conflict-positive*, c'est à dire réceptives au management positif de la conflictualité, du fait d'une part de son caractère inévitable, d'autre part de son potentiel hautement constructif (Tjosvold 1991), ce message n'a pas vraiment eu d'effets. Il invoque alors la responsabilité de la recherche plus que celle du public, se questionnant sur l'effet différent qu'aurait pu avoir un échange constructif et confrontant avec le public à cette époque sur cette prédiction. Il constate aussi que dans un monde devenu plus interdépendant, le potentiel du conflit constructif est loin d'être utilisé, et questionne donc, de façon plus aigüe aujourd'hui, la responsabilité des chercheurs sur l'absence de progrès en ce sens dans le management des conflits dans les organisations. Faut-il comprendre qu'aujourd'hui le champ de la recherche piétine sur ce sujet ? Marteler l'injonction de management constructif des conflits semble n'avoir servi à rien. A vouloir trop instrumentaliser le conflit, en se focalisant sur sa typologie et les résultats fonctionnels de son management, il est finalement géré assez maladroitement et de façon manichéenne, ne tenant pas compte de sa complexité. La métaphore de la pratique du ski est efficacement proposée par Tjosvold concernant le management des conflits : sur des pentes faciles il est commun de rester en bonne position dynamique, mais sur des pentes plus raides, le skieur moyen se penche en arrière, perd contrôle et confiance. Nous laissons ainsi nos mauvaises habitudes et notre impatience ré-émerger quand nous sommes confrontés à des conflits plus complexes avec des personnes plus importantes à

nos yeux. Malheureusement, nous dit Tjosvold, les chercheurs ont contribué à mettre des obstacles au management constructif des conflits dans les organisations (Tjosvold, 2008).

La plus grande confusion, propose Tjosvold, a été d'assimiler le conflit à la compétition. Cette confusion a contribué à renforcer les façons de gérer le conflit dans la compétition, approches dont il a été démontré continûment sur plusieurs décennies qu'elles engendrent l'escalade ou la tendance à vouloir supprimer le conflit (Tjosvold, 2006 ; Tjosvold, 2008).

De la même manière, ce n'est pas parce que des activités sont dites incompatibles, selon la définition du conflit de Deutsch (Deutsch, 1973), qu'elles ne peuvent pas également être gérées dans des situations (au sens follettien) où la coopération prévaut naturellement plutôt que la compétition. Comme le soulignait déjà Follett, la majorité des cas de conflits permet de dessiner des buts coopératifs (Tjosvold, 1993 ; Tjosvold, 2008). Tjosvold suggère ainsi d'ouvrir la recherche sur la façon dont on peut imaginer confronter les personnes à leurs propres stéréotypes, en s'éloignant de l'accusation du concept de conflit lui-même, pour ainsi pouvoir leur permettre d'adopter ensuite des façons concrètes plus constructives de manager leurs conflits (Tjosvold, 2008). Une autre forme de réflexivité complémentaire a été récemment proposée par Mikkelsen et Clegg grâce à une approche généalogique des conceptions du conflit. Celle-ci met à jour les présuppositions philosophiques et politiques inavouées qui sous-tendent la recherche sur le conflit dans les organisations. Mikkelsen et Clegg distinguent ainsi trois grands courants, dont les conceptions du conflit suscitent débat. Cette approche généalogique leur permet de suggérer que le conflit puisse être un de ces « concepts essentiellement contestés » (Mikkelsen et Clegg, 2019 ; Gallie, 1956 ; Garver, 1978).

Le problème essentiel posé n'est donc pas tant les différences d'acceptions que le manque de réflexivité et de responsabilité des chercheurs, ce dans leur manque de recul sur les fondements épistémologiques de leurs travaux et démonstrations. Nous reviendrons plus en détail dans la partie consacrée au cadre théorique de cette thèse.

Dans une approche intégrative de ces différents courants et de leurs fondements épistémologiques, la voie est ainsi ouverte par Mikkelsen et Clegg à de nouveaux travaux permettant de travailler sur les bénéfices de la réflexivité, sur le sens des mots utilisés en management des conflits et l'impact de ces usages (Mikkelsen et Clegg, 2019).

Enfin, une remise en question plus radicale de la qualité de la théorisation faite en management des conflits, et la proposition d'une démarche nouvelle revenant à l'acception follettienne du concept de conflit (le conflit est une différence), apparaît (Contu, 2019).

Contu questionne la responsabilité des chercheurs qui, quelle que soit leur perspective d'appartenance, ont travaillé dans le sens d'une domestication du conflit, domestication qui s'avère plus que contre-productive. Une démarche de théorisation nouvelle est ainsi proposée, qui remettrait la notion de différence au centre de la conceptualisation sur le conflit, répondant aux demandes contemporaines de conflictualité (Contu, 2019).

Réinscrivant la responsabilité de la recherche dans le cadre plus global de la demande sociétale contemporaine de changement vers une démocratie systémiquement plus viable, Contu pose très directement la question de la performativité de la théorisation sur ce sujet, et de la responsabilité des chercheurs. La nouvelle démarche de théorisation proposée par Contu, nommée théorisation démiurgique, consiste en une méta théorisation permettant de mettre à jour le rôle créatif et performatif que les théoriciens peuvent avoir, précisément quand leur démarche est de faire face au challenge des différences qui émergent dans le conflit, ces différences qui ne peuvent être domestiquées.

La revue de littérature sélective, l'état de la recherche et les lacunes ou l'absence de recherche permettant d'appréhender dans leur ensemble les conditions d'émergence et d'occurrence de la confrontation constructive, du conflit constructif et de la controverse constructive, nous conduisent à préciser l'endroit où nous souhaitons entrer dans la discussion en quelque sorte.

Il s'agira pour nous d'une part d'éclaircir le « où en sont les acteurs » dans leur perception de la confrontation, de la controverse et du conflit sur le terrain, dans leur perception de ce qui serait constructif, et dans quelles conditions ; d'autre part de rapprocher ce travail empirique d'un travail théorique préalable approfondi sur les concepts de controverse, confrontation et conflit constructifs, et des conditions d'émergence et d'occurrence de ce qui serait un méta concept intégratif.

1.5. LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES DEUX SOUS-QUESTIONS

Pour conduire cette recherche, la question que nous nous proposons d'étudier est :

| | |
|------------------------------|---|
| Question de recherche | <i>Quelles sont les conditions de la mise en œuvre de la confrontation, de la controverse et du conflit constructifs dans les organisations ?</i> |
|------------------------------|---|

Pour répondre à cette question, nous imaginons plus précisément répondre aux deux sous-questions de recherche suivantes :

La première sous-question de recherche est de nature théorique :

| | |
|-------------------------------------|--|
| Sous-question de recherche 1 | <i>Peut-on définir une typologie des conditions d'émergence et d'occurrence du conflit constructif ?</i> |
|-------------------------------------|--|

Il s'agira ici de faire une revue de littérature rigoureuse et approfondie suivant une méthodologie scientifique éprouvée sur les concepts de :

- ✓ Confrontation constructive,
- ✓ Controverse constructive,
- ✓ Conflit constructif,

Et d'identifier les points communs et l'articulation possibles entre les processus ou dispositifs décrits pour définir une typologie éclairante pour l'action des conditions d'émergence et d'occurrence de ces CCs (acronyme que nous utiliserons dans la suite de la thèse).

La deuxième sous-question de recherche est de nature empirique :

| | |
|-------------------------------------|--|
| Sous-question de recherche 2 | <i>Quelles sont les perceptions des dirigeants-managers membres de Top Management Teams, sur la confrontation, la controverse et le conflit et leur dimension constructive ?</i> |
|-------------------------------------|--|

Le travail de recherche envisagé ici est pour répondre à cette deuxième sous-question un travail de recherche sur le terrain dans les organisations.

Le design de recherche envisagé pour répondre à ces questions fait l'objet du chapitre suivant.

2. DESIGN DE LA RECHERCHE : UNE RECHERCHE EN 2 TEMPS, CONCEPTUELLE ET EMPIRIQUE

Ce chapitre a pour objectif de définir et décrire le design de recherche qui va être suivi pour répondre à la question de recherche et aux sous-questions définies au terme du cadrage théorique. Après avoir rappelé le processus de construction de la question de recherche et les deux sous-questions posées, nous développerons notre positionnement épistémologique. Nous décrirons ensuite les méthodologies choisies pour répondre à chacune des sous-questions de recherche : une méthodologie d'analyse théorique pour la première et à base de matériau empirique pour la seconde. Enfin, nous décrirons la façon dont nous avons croisé les résultats des deux temps de recherche (théorique et empirique), pour envisager une hypothèse de réponse à la question générale de recherche.

2.1. RAPPEL DU PROCESSUS SUIVI JUSQU'À LA DEFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

Nous souhaitons contribuer à sortir du paradoxe identifié dans notre introduction, entre l'injonction de confrontation constructive d'une part, et la réalité d'une faible dynamique dans les organisations sur ce sujet d'autre part. Comme nous l'avons vu également dans le chapitre 1, ce paradoxe est aussi un élément central de la recherche sur la conflictualité constructive dans les organisations. Ceci nous a conduit à mettre au centre de notre travail les conditions de la mise en œuvre de la confrontation, de la controverse et du conflit constructifs dans les organisations.

Pour rappel, la question de recherche est la suivante :

Quelles sont les conditions de la mise en œuvre de la confrontation, de la controverse et du conflit constructifs dans les organisations ?

Dans la formulation de la question, figurent trois concepts établis de la recherche sur le management constructif de la conflictualité, les CCs (confrontation constructive, controverse constructive, conflit constructif). La présentation de notre cadre théorique dans le chapitre 1 a permis d'identifier deux rattachements épistémiques derrière le concept de conflit constructif. Elle a permis également de naviguer au sein d'un certain nombre de notions et concepts qui appellent une revue de littérature plus avancée et systématique, une SLR (Systematic Literature Review).

La SLR a vocation, selon nous, à la fois à être un préalable et une contribution à part entière. C'est aussi un premier temps qui nous permettra d'appréhender dans le deuxième temps empirique les perceptions et croyances

d'une population cible clé sur ces concepts après les avoir clarifiés et avoir défini, possiblement, une typologie de leurs conditions d'émergence et d'occurrence.

2.2. LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE DE RECHERCHE

Pour définir notre posture épistémologique, nous allons dans un premier temps décrire les implications de la position de doctorant executive à ce niveau, dans un deuxième temps développer le cadre épistémologique spécifique de notre recherche.

Les implications de la position de doctorant executive

Le doctorant executive dispose d'une expertise sur un sujet particulier au moment où il réalise sa thèse (Chevalier et al., 2022). Il ancre sa réflexion sur une expérience éprouvée dans le champ professionnel. Grâce à une méthodologie adaptée et un cadre scientifique, il peut vouloir apporter à son champ d'expertise une contribution significative pour l'action. Il nous semble simultanément qu'il est avant tout un praticien, et va donc devenir un praticien chercheur.

Dans cette perspective, en tant que consultant expert en management de la conflictualité dans les organisations et médiateur professionnel, nous abordons cet objet de recherche avec un regard qui cumule nécessairement la perception de praticien sur l'objet avec celle du doctorant, préalablement au démarrage de ce travail de recherche, et la perception issue déjà du cadre théorique général issu de la première revue de littérature générale. Sur un objet comme celui qui est le nôtre, et compte tenu de notre intention, comme nous allons le développer ci-après, notre position est nécessairement constructiviste.

Une posture constructiviste

La posture épistémologique du chercheur fait appel à sa réflexivité sur son travail et son intention. La réflexivité épistémologique est essentielle pour un chercheur désireux de réaliser un travail de recherche sérieux, parce qu'elle permet d'établir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret et Séville, 2003). Ainsi, nous avons repris, afin de préciser notre posture dans cette recherche épistémologique, une typologie classique composée des trois grands positionnements : positiviste, constructiviste et interprétativiste (Allard-Poesi et Perret, 2014). Dans les différentes possibilités de recherche qui s'offraient à nous, la voie qui nous a semblé la plus cohérente

tant vis-à-vis de notre position de chercheur praticien décrite précédemment que de notre intention sur notre objet de recherche est l'approche constructiviste.

J.-L. Le Moigne définit de façon radicale et explicite l'approche constructiviste par le projet de recherche, qui n'est selon lui pas définie par son objet, mais bien par son projet (Le Moigne, 1995). Les méthodologies d'analyse que nous allons utiliser pour nos deux temps vont toutefois pouvoir être considérées comme relevant d'un constructiviste modéré, comme nous allons le développer ci-après.

Nous nous situons dans la compréhension des phénomènes que représentent globalement la conflictualité d'une part, les concepts de *confrontation*, *controverse* et *conflit constructifs*, objets de notre recherche, d'autre part ; notre présupposition est qu'ils sont des construits contingents des contextes dans lesquels ils sont observés, et également de la façon dont ils sont interprétés, analysés, c'est-à-dire dépendant du prisme des chercheurs qui ont contribué à leur analyse, quand il s'agira de recherche conceptuelle.

Et, dans le même esprit, nous présupposons que les perceptions des acteurs dépendent (quand il s'agira de la recherche empirique) du contexte de collecte et d'analyse pour la recherche, de l'intentionnalité du chercheur, et de sa posture sur le terrain, comme pour les interviewés.

La raison pour laquelle nous qualifions la posture adoptée pour ce travail de constructivisme modérée, est liée aux deux temps que nous décrirons plus avant pour chacune des phases de notre recherche : dans un premier temps nous laissons émerger et interprétons, puis nous construisons : il en est ainsi de la typologie, résultat escompté au terme de la phase théorique de la recherche. Nous allons d'abord laisser émerger cette typologie, puis construire un corpus analysé au travers d'un prisme construit (une typologie). De même pour la phase empirique nous allons laisser émerger les perceptions des dirigeants et leurs cheminements autour de ces perceptions, puis nous allons construire des cartes cognitives, puis les analyser, et enfin croiser notre analyse avec la typologie théorique préconstruite. Notre interventionnisme est donc, à plusieurs égards, qualifiable de constructivisme modéré.

Simultanément nous considérons que le chercheur ne peut être neutre dans son intervention sur un objet comme le nôtre. Notre objet est un objet interactionnel ; la façon même dont le chercheur va interpréter les construits des acteurs au travers du filtre de sa propre écoute et de sa propre interaction avec eux, même s'il procède de façon rigoureuse et scientifique, ne peut être neutre. D'autres filtres limitant l'objectivité du chercheur seront également abordés dans la partie de ce document consacrée au recueil et à l'analyse des données.

Si nous souhaitons avoir une posture non interventionniste dans les entretiens pour faire émerger les perceptions des acteurs et procéder à la construction des cartes dans la même intention posturale, l'utilisation de la typologie de perspectives résultat de la SLR est en soit constructiviste.

Enfin, notre choix conceptuel lui-même dans ce travail de thèse se porte sur une démarche de politique de management constructiviste des conflits. Nous réfutons l'efficacité pratique de typologies de conflits positivistes qui peuvent être considérées comme une fausse route historique de ce champ de recherche, et considérons qu'il faut repartir de là où en sont les acteurs de façon la plus attentive possible, mais en assumant une posture volontariste visant à voir comment ce matériau découvert va permettre de modeler une reconstruction des meilleures conditions d'émergence et d'occurrence de ce que nous appellerons pour l'instant les CCs (*confrontation constructive, controverse constructive, conflit constructif*), une réévaluation cognitive de la confrontation, de la controverse et du conflit nous l'espérons.

Il s'agira donc pour nous d'interpréter, pour construire un diagnostic théorico-empirique de situations étudiées (Claveau et Tannery, 2002). Il ne s'agira ni de mesurer, ni de quantifier, mais de comprendre comment les acteurs perçoivent, et comment ils construisent leur perception. Notre recherche est naturellement une recherche qualitative.

2.3. L'ARTICULATION ENTRE DEUX TEMPS DE RECHERCHE COMPLEMENTAIRES

Nous articulons notre design de recherche en deux temps complémentaires : un temps purement théorique (T1), un temps empirique de compréhension sur le terrain (T2). Cette articulation étant un temps crucial du projet de recherche (Grunow, 1995). Nous avons construit cette articulation d'une part par nécessité après notre revue de littérature générale, le temps de recherche théorique s'imposant en effet à nous pour pouvoir conceptuellement travailler de façon pertinente sur notre objet de recherche, d'autre part par hypothèse de complémentarité entre ce temps de recherche théorique et le temps de recherche empirique envisagé.

Sur notre champ en effet, nous avons pu préciser tant dans l'introduction que dans le cadrage théorique combien la recherche récente, sur laquelle nous nous appuyons pour notre contribution (Mikkelsen et Clegg, 2019 ; Contu, 2019) appellent d'une part à une plus grande réflexivité sur le travail théorique dans le champ de la recherche sur la conflictualité, d'autre part à plus de prise en compte des processus sur le terrain. Cet appel est un appel à une approche intégrative et innovante, dépolluée en quelque sorte des croyances et présuppositions inavouées ou inconscientes de la recherche préexistante sur ce champ. Nous y incluons une clarification des périmètres des concepts conjointement étudiés.

Nous aborderons au chapitre 5 et en conclusion d'autres temps de recherche complémentaires envisagés pour poursuivre cette dynamique sur le champ de la conflictualité organisationnelle.

2.3.1. LE TEMPS THEORIQUE DE LA RECHERCHE (T1)

Pour préciser conceptuellement notre objet de recherche, un travail sur la clarification du périmètre des concepts et sur leur imbrication est notre premier objectif.

2.3.1.1. La sous-question de recherche appelant une recherche théorique

La sous-question de recherche à laquelle cette recherche théorique tente ainsi de répondre est donc :

Peut-on définir une typologie des conditions d'émergence et d'occurrence de la confrontation, de la controverse, et du conflit constructifs ?

A partir de l'inventaire des termes précités, dont nous faisons l'hypothèse qu'ils forment un système cohérent pouvant mener à la construction d'un méta concept, nous souhaitons utiliser une méthode scientifique permettant de travailler de façon exhaustive sur le corpus de recherche d'ensemble concerné. Nous allons ainsi exposer et justifier le choix de la méthodologie de revue de littérature systématique, SLR (Systematic Literature Review).

2.3.1.2. La méthodologie choisie : Systematic Literature Review (SLR)

Définition de la méthodologie SLR

La revue de littérature systématique ou SLR, est une méthode d'établissement de revue de littérature éprouvée dans les sciences exactes, et historiquement dans la recherche médicale, largement utilisée et recommandée dans ce champ de recherche. Dans certaines spécialités médicales, elle est même considérée comme indispensable à toute bonne recherche fiable (Mackenzie et al., 2012). Selon la définition de la base Cochrane de 2013 (Cochrane library.com), une SLR vise à identifier, appréhender et synthétiser toute évidence empirique qui répond à un critère spécifique prédéfini pour répondre à une question de recherche donnée. C'est la

proposition d'une explication par l'observation, et l'investigation par des hypothèses initiales, ou construites en cours d'exploration. Il s'agit d'un travail méticuleux de collecte.

La méthode est systématique, car elle repose sur des critères scientifiques prédéfinis, et sera conduite de façon à être reproductible. Ainsi chaque étape du processus de constitution du corpus analysé sera méthodiquement documentée de façon transparente, afin que la même SLR puisse être éventuellement refaite ultérieurement, en suivant le cheminement détaillé établi et décrit par le chercheur.

Spécificité de la SLR par rapport à d'autres méthodes d'analyse de corpus

A la différence de revues de littératures classiques dites narratives, la constitution du corpus est faite sur des critères objectifs précis dans une revue de littérature systématique. A contrario en effet, les revues de littérature classiques (telles que celle faite en première partie de cette thèse dans le cadre théorique général), sont narratives au sens où elles sont en quelque sorte un large résumé de l'état de l'art sur un sujet ; à partir d'un choix d'articles nécessairement non totalement exhaustif, et répondant au point de vue de l'auteur de celles-ci, les revues de littératures classiques sont donc une sélection subjective d'articles que le chercheur aura choisi de faire. Les biais de sélection et les erreurs de sélection éventuelles sont donc absents de la SLR, à la différence des sélections de revues de littérature classiques et narratives, nécessairement personnelles, et non reproductibles à l'identique.

La SLR peut être aussi différenciée de la Méta Analyse qui utilise des outils et méthodes statistiques permettant de synthétiser des découvertes de façon plus large qu'une revue de littérature classique et d'offrir une viabilité d'ensemble supérieure à la revue de littérature classique.

La SLR se distingue de la bibliométrie non par la rationalité de sa méthode mais pas son objectif. La SLR va permettre des analyses transversales et qualitatives, ou quantitatives simples sur le nombre d'articles par catégorie. La bibliométrie utilise des méthodes statistiques pour agréger les données à partir de l'ensemble du corpus de mots, les articles n'étant dans la méthode d'analyse que des sous-ensembles de mots dans des ensembles et réseaux d'interconnexion plus grands dans l'ensemble de la data analysée. Elle peut se faire à différents niveaux et différentes échelles. Elle permet notamment l'analyse de clusters sur des thématiques aux niveaux d'une période historique pour préciser des tournants, d'une zone géographique pour préciser des différences culturelles notamment, de la sémantique autour d'un concept pour en appréhender l'évolution. Elle peut être menée en complément de la SLR comme nous avons pu l'observer dans un exemple inspirant dans notre revue de littérature sur les SLR (Caputo et al., 2018), et dont nous reparlerons au chapitre 5 comme une opportunité complémentaire de notre SLR dans le cadre de la thèse.

Limites de la SLR

La limite principale de la SLR est son exigence et le temps qu'elle demande par la taille et l'hétérogénéité des corpus embrassés sur des concepts complexes.

Sa deuxième limite est le besoin de travailler impérativement à plusieurs pour assurer la fiabilité scientifique de la méthode, limite qui aura été une difficulté dans la réalisation de cette thèse, nous reviendrons sur ce sujet dans les limites de notre travail au chapitre 5; lorsqu'elle est ainsi réalisée dans le champ scientifique, la recommandation d'avoir prévu dans la méthodologie de recherche de la SLR deux réviseurs indépendants est de mise. La recommandation pour le processus de travail étant de réaliser un double codage, en travaillant à trois ou quatre chercheurs pour répartir l'analyse, et ensuite organiser régulièrement des confrontations de travail permettant de vérifier en équipe la constance du travail réalisé par chacun et sa fiabilité.

La SLR dans la recherche en management

La pertinence de la transposition de la méthodologie SLR au champ de la recherche en management est apparue avec le besoin de créer du sens à partir d'une masse de documents parfois contradictoires, et face à l'augmentation fulgurante du nombre de données à explorer dans certains sujets pour apporter une contribution pertinente et continuer à appréhender avec une cohérence suffisante des corpus hétérogènes. La recherche en management est un champ fragmenté, où les divergences sont fortes, la SLR a ainsi été préconisée depuis deux décennies pour apporter plus de fiabilité et de reproductibilité dans les contributions apportées, et pour faire évoluer les théories proposées avec une pertinence plus grande (Tranfield et al., 2003).

2.3.1.3. La SLR dans notre recherche sur les concepts CCs

Au niveau de la collecte des données

Les notions que nous avons identifiées comme se recoupant ou se chevauchant sont donc au démarrage de la SLR celles de *confrontation constructive*, de *conflit constructif*, et de *controverse constructive* (que nous nommons donc aussi CCs). La méthodologie de la SLR va donc nous permettre de construire un corpus systématique, et de récolter scientifiquement l'ensemble des données correspondantes, en consolidant les

articles extraits des bases de recherches sélectionnées et complémentaires sur ces trois concepts spécifiques. Nous aurons alors une vision objective consolidée de ce qui peut possiblement donner lieu à l'élaboration d'un méta concept. La sélection de la donnée pourra donc être systématique et scientifique par les critères que nous aurons définis et appliqués, puis les exclusions du corpus exposées de façon transparente et également détaillée. Le cheminement de constitution du corpus de données de notre recherche sera ainsi reproductible, et représentatif de l'état de l'art sur les CCs au moment où nous réalisons cette thèse.

Au niveau de l'analyse des données

Le processus d'analyse et les hypothèses de travail choisies seront exposés et travaillées avec le même souci de rigueur et de transparence dans le cheminement suivi. Parce que le corpus de données étudié sera une image scientifiquement intéressante et précise de l'état de l'art sur ces trois concepts, nous pourrons alors faire des hypothèses et recoupements pour clarifier leur interconnexion, et possiblement envisager un méta concept.

Il s'agira dans cette phase d'identifier les points communs et l'articulation possible entre les processus ou dispositifs décrits dans ce corpus, pour définir une typologie éclairante des conditions d'émergence et d'occurrence des CCs.

2.3.2. LE TEMPS EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE (T2)

2.3.2.1. La sous-question de recherche appelant une recherche empirique

Notre second temps de recherche sur le terrain vise à aller comprendre les perceptions concrètes des acteurs sur la conflictualité dans l'organisation, et sur les CCs. Nous avons prioritairement choisi de nous focaliser sur les dirigeants des organisations en partant de l'hypothèse que leur rôle impacte à plusieurs niveaux prioritairement toute politique managériale en matière de management de la conflictualité. Sur ce sujet, nous espérons des passerelles entre notre recherche théorique et celle-ci nous permettant de confirmer la pertinence de notre cible. Nous nous sommes appuyés sur la littérature classique sur le management et notamment Follett (1926), Barnard (1938) ou Mintzberg (1973 ; 2013 ; 2015), pour considérer que la perception du dirigeant exerce une influence significative sur son action, ses équipes et dans son organisation. Et nous avons émis l'hypothèse qu'elle impactera sa capacité à construire avec, à initier, insuffler ou le cas échéant empêcher le management constructif de la conflictualité.

Pour ce travail empirique, la question de recherche est ainsi :

Quelles sont les perceptions des dirigeants-managers (membres de Top Management Teams, ou TMTs) de la confrontation et du conflit, et de leur dimension constructive ?

Nous allons maintenant préciser nos choix concernant d'une part le niveau d'analyse, d'autre part de l'échantillon choisi, puis de la méthode de récolte de données, et enfin au niveau de la méthode d'analyse des données.

2.3.2.2. Le niveau d'analyse de la recherche empirique

D'une part parce que nous observons un besoin de contribution au niveau individuel, d'autre part parce qu'il est celui qui est le premier à explorer sur l'objet spécifique de notre recherche selon nous, notre recherche empirique est une recherche au niveau individuel.

Actuellement, les niveaux organisationnel et d'équipe sont les plus étudiés

La recherche en management des conflits et du conflit constructif plus spécifiquement, adresse le niveau organisationnel notamment sur la question de relation entre culture et management des conflits, et abondamment le niveau des équipes au sein de l'organisation, le management des conflits étant une des variables clés de l'efficacité et de la performance de l'équipe, de leur créativité, de la qualité relationnelle en son sein.

Le niveau individuel comme choix de priorité pour notre recherche

Nous souhaitons comprendre les perceptions des acteurs au sein d'une organisation en matière de confrontation et de conflits à un niveau individuel moins exploré à ce jour, et plus spécifiquement sur des cibles particulièrement pertinentes pour faire avancer la recherche. Nous postulons l'importance d'éléments à prendre en compte en s'attachant précisément à l'idiosyncrasie des perceptions. Certes, nous travaillons dans le champ du management et des organisations, mais notre approche est holistique, et le niveau psychologique nous semble important, relativement à notre objet de recherche.

Dans cette recherche, nous porterons notre attention sur les relations possibles entre ces perceptions individuelles d'une part, et d'autre part plusieurs critères de sélection des acteurs interviewés que la revue

générale de littérature nous a permis de préciser, et que le temps théorique de la recherche (SLR) décrite dans la première partie de ce design peut permettre de confirmer.

2.3.2.3. La récolte des données

Nous allons d'une part préciser ici notre choix de travailler dans des contextes variés pour la récolte de données, préciser d'autre part le type d'échantillon défini et la méthode de recueil de données retenue, et enfin définir le support utilisé pour ce recueil dans le cadre de cette méthode.

Le choix d'une récolte multi-contextes

Il s'agit de récolter des données permettant d'enrichir la théorie du management constructif de conflit. Les données recueillies visent à permettre de mieux expliquer les constructions qui sous-tendent les perceptions de la confrontation et du conflit dans les organisations auprès des acteurs étudiés.

Le contexte est essentiel dans notre étude. En effet nous considérons que la perception du conflit des acteurs intervient dans un contexte donné, doté d'un historique spécifique, d'une culture spécifique, traversé par des évènements spécifiques, des interactions spécifiques, des individus spécifiques dans leurs interactions et l'évolution des processus interactionnels. Comme Luc Albarello l'expose, dans son ouvrage pédagogique destiné tout particulièrement aux praticiens-chercheurs, nous considérons que c'est une position quasi épistémologique pour le chercheur que de définir (construire) le périmètre des cas qu'il va étudier, c'est aussi une méthode qui met le contexte au centre de la recherche. Notre approche sera en ce sens holistique et systémique, tenant compte de l'histoire, de l'environnement, de l'évolution du phénomène observé (Albarello, 2003). Nous allons rechercher la plus grande variété de contextes pour ce faire.

L'échantillon de recherche

➤ La cible des managers membres de TMT

Les entretiens approfondis à un niveau individuel, avec un nombre d'acteurs limité, dans quelques contextes spécifiques distincts donc, vont nous permettre de recueillir les données adaptées à notre projet. Les personnes interviewées appartiendront à un échantillon spécifique qu'il convient de préciser ici, de même que nous allons

préciser notre méthodologie pour mener les entretiens approfondis sur cet échantillon afin d'obtenir la meilleure qualité possible de données en adéquation avec notre projet de recherche.

Notre cible est les dirigeants membres de Top Management Teams, appartenant à des contextes distincts. La première revue de littérature générale nous permis de constater la place des managers dans le management de la conflictualité, et simultanément le faible nombre d'articles spécifiquement concentrés sur cette cible.

Les individus recrutés répondront ainsi à l'ensemble des critères suivants :

- Dirigeant depuis au moins 2 ans,
- Membre d'une équipe de direction (Top Management Team) d'au moins 3 personnes
- Lui-même manager d'une équipe d'au moins 3 personnes
- Dans une organisation d'au moins 10 personnes

Nous faisons l'hypothèse que la perception individuelle des dirigeants dans leur organisation en matière de confrontation et de conflit est particulièrement importante pour l'organisation et son management de la conflictualité. C'est la raison pour laquelle nous plaçons l'analyse de leurs perceptions au centre de notre recherche. Le dirigeant cible, en étant à ce poste depuis deux ans au moins, disposera d'un historique suffisant dans la fonction, et dans l'équipe de direction. Nous avons choisi des membres de Top Management Team d'au moins trois personnes considérant que des interactions triadiques permettent une circularité intégrative d'équipe, même si les interactions de dyades nous intéressent aussi dans les propos recueillis auprès des interviewés. Nous souhaitons ici récolter des données nous permettant d'analyser tant les perceptions liées à l'appartenance du dirigeant à une équipe que celles qu'il a en tant que manager, et si possible faire des liens entre ces perceptions. Les deux derniers critères sont également posés tant pour avoir une richesse d'interactions dans les organisations étudiées dans la vie quotidienne de l'organisation, que pour disposer de contextes suffisamment nourris, en situations vécues par les acteurs interviewés.

➤ La taille et la nature de l'échantillon

Sur la cible des dirigeants membres de TMTs, nous allons procéder à 30 entretiens semi directifs. Nous ne chercherons pas la saturation mais la récolte d'un ensemble de constructions mentales derrière les données discursives obtenues. En nous appuyant sur le concept de généralisation analytique (Yin, 1984), nous ne souhaitons pas nous sur la quantité, l'exhaustivité ou la saturation. Notre attention se porte sur la qualité des observations et la valeur des interprétations construites, pour tenter d'apporter une contribution qualitative en profondeur à la recherche en management des conflits. En espérant ainsi avoir une démarche qui, à la fois tienne

compte de la singularité des contextes, et puisse se dérouler dans l'ambition de construire une connaissance dépassant cette singularité, et possiblement valide à une autre échelle.

C'est précisément cette démarche qui nous conduit à élargir le cadre d'étude sur le terrain à plusieurs contextes organisationnels, en considérant qu'il serait une erreur dans notre projet de définir a priori un périmètre circonscrit et fermé. Ainsi nous souhaitons procéder progressivement sur le terrain par l'étude d'acteurs différents.

Concernant la taille de notre échantillon, notre méthodologie rend difficile une réponse précise. Nous avons néanmoins en tête les chiffres proposés pour les études phénoménologiques par Creswell d'une part (Creswell, 1998) et Morse d'autre part (Morse, 1994), respectivement de 5 à 25 et d'un minimum de 6. Intuitivement nous voulons être au-dessus d'un minimum de 10 pour un critère spécifique que nous allons préciser dans le paragraphe suivant.

➤ Une sous-cible pour contribuer à l'évolution des perceptions

Considérant que la particularité des données propres à chaque entretien individuel de notre cible peut dépendre de contextes spécifiques ou de la place des personnes interviewées dans ces contextes, nous avons sélectionné simplement une sous-cible volontairement, que nous avons pris la précaution de porter à un effectif supérieur à 10 donc dans l'échantillon d'ensemble de 30 individus, pour disposer d'hypothèses d'interprétation exploitables, même à titre de piste de recherche future.

En nous appuyant sur l'état de l'art de la recherche dans la revue de littérature générale, nous souhaitons contribuer à documenter la recherche sur l'identité de genre des dirigeants. Ainsi, sans que cela soit un objectif premier, nous aurons la possibilité de récolter des informations spécifiques ou non sur ce critère.

➤ Les entretiens exploratoires

Une première étape nous a permis de tester notre guide d'entretien sur quatre situations exploratoires, et de préciser une dernière question ouverte sur la conflictualité telle que perçue comme constructive par l'interviewé. Une deuxième étape nous amène à un nouveau niveau d'hypothèses. C'est plus la confrontation des cas et leur comparaison, la recherche de similitudes et de différences entre les cas étudiés (Baxter et Jack, 2008 ; Stake, 1995) qui va alors nous intéresser que la recherche de saturation.

Comme l'étude empirique a pour objectif premier l'émergence des perceptions individuelles sur la confrontation et le conflit, en prenant les acteurs « là où ils sont », cet état des perceptions est une clé de voûte de notre travail de recherche.

La méthode : L'entretien qualitatif semi directif

« *L'entretien est une technique pour collecter, dans l'optique de l'analyser, un ensemble de données discursives qui reflète consciemment ou inconsciemment des représentations individuelles* » (Thietard et al., 2014, p 235).

Considérant que le ou les contextes dans lesquels nous effectuons notre recherche interagissent avec les perceptions des acteurs que nous allons faire émerger sur ce que nous étudions, nous avons donc privilégié des entretiens individuels dans plusieurs contextes organisationnels. Nous souhaitons comprendre ce que construisent les acteurs comme perceptions, comment ils construisent le raisonnement, et le traduisent en discours qui leur permet de partager ces construits avec le chercheur.

Notre présupposition ici est que si le conflit existe dans le monde, en tant que différence dans l'acception follettienne, il est pluriel et dépend de la perception des acteurs ; la perception des conflits par les acteurs est ainsi un construit à comprendre préalablement à toute proposition d'apport en matière de politique de management des conflits, compte tenu des questions de pertinence posées par la recherche actuellement comme nous l'avons vu précédemment. Cette étape essentielle de notre travail va nous permettre aussi d'apporter une contribution à l'ouverture de perceptions de recherche théorique très systématiques et autocentrées, nous en faisons l'hypothèse.

L'étude du raisonnement formulé, du sens des mots produits par les acteurs dans leur cheminement de réflexion, les acceptions et fonctions respectives données aux termes de confrontation, controverse et conflit dans les organisations, mais aussi d'autres termes de notre champ de recherche comme débat, discussion sont au centre de notre recherche. Notre travail vise à comprendre le cheminement mental fait par les praticiens que sont les dirigeants managers quand ils raisonnent et s'expriment sur la confrontation, la controverse et le conflit dans leur organisation. Comprendre l'imaginaire et les constructions mentales produites derrière les mots et concepts étudiés, et l'implication de ces perceptions dans le comportement des acteurs est pour nous déterminant pour appréhender comment mettre en œuvre des politiques de management de la conflictualité.

L'entretien qualitatif est donc la méthode la plus adaptée pour nous permettre de récolter un matériau qui nous permette d'obtenir ce type de données.

Le guide d'entretien

Notre guide d'entretien est indicatif, et présente simplement les quelques thématiques incontournables abordées. Nous avons pu le tester positivement dans les entretiens exploratoires.

Nous explorons les thèmes en allant du plus large au plus précis mais pouvons aussi imaginer traiter l'ensemble des thèmes selon le cheminement intellectuel et discursif de l'interviewé, utilisant alors la trame comme checklist des thèmes à aborder. La méthode d'analyse de données choisie permet de suivre l'enchaînement spécifique et itératif fait par l'interviewer à partir des différents termes et concepts évoqués. Nous reviendrons sur ce point dans la partie consacrée à l'analyse des données.

Le guide d'entretien est composé de thèmes à aborder dans chaque entretien, d'une trame afin de pouvoir mener des entretiens semi directifs à partir d'une trame structurée (Romelaer, 2005). Les entretiens sont donc semi directifs, et approfondis. Ainsi nous souhaitons affiner et préparer scrupuleusement tant la qualité de notre vocabulaire de questionnement ouvert, que les relances nécessaires pour faciliter le cheminement intellectuel de l'interviewé sans interventionnisme.

Les grands thèmes abordés sont les suivants, avec un séquençement chronologique entre les parties 1, 2 et 3, mais pas au sein des parties, les points du guide d'entretien figurant dans chacune de ces parties peuvent être abordées au gré du discours de l'interviewé, dans le cadre de la partie.

Partie 1 : Les interactions : les interactions en général : type, quantité, qualité...

- *Les interactions stratégiques, non stratégiques...*
- *Les interactions existantes et absentes*
- *Leur qualification par l'interviewé*

Partie 2 : La spécificité du contexte du Covid. Avant / pendant / après

Partie 3 : Les termes explorés :

- *La confrontation dans l'organisation, définition et perception, exemples*
- *La controverse dans l'organisation, définition et perception, exemples*
- *Le conflit dans l'organisation, définition et perception, exemples*
- *La conflictualité dans l'organisation, définition et perception, exemples*

Partie 4 : Ces notions et vous concrètement

- *Situations vécues*
- *Formation reçue*
- *Dans votre management*

Partie 5 : Qu'est ce qui est ou serait particulièrement constructif en la matière ?

- *Quelles interactions ?*
- *Bonnes pratiques ?*
- *Marges de progrès ressenti ?*

Nous allons travailler sur des contextes organisationnels très distincts. Nous partons en effet de l'idée que l'unicité de chaque perception individuelle et de chaque contexte organisationnel apporteront des éléments de connaissances permettant une analyse comparative sur des critères communs.

2.3.2.4. L'analyse des données

La méthode des cartes cognitives

Nous souhaitons donc utiliser une méthode qui nous permette d'explorer et de modéliser les discours obtenus en entretiens sur les perceptions des dirigeants interviewés sur notre objet de recherche.

Les cartes cognitives sont définies comme utilisant des protocoles verbaux qui permettent de structurer le contenu d'un discours et d'analyser les données qualitatives qu'il recèle (Cerreta et al., 2004). La carte cognitive vise à disséquer les perceptions des conséquences et explications associées avec des concepts par une personne, et leur utilisation dans la compréhension qu'ils ont de la nature d'un problème (Hiorsto, 2004). Elle peut être définie comme une carte construite à partir de concepts reliés pour former des chaînes d'arguments orientés action (Eden et Ackermann, 2004). C'est une carte causale qui permet de mieux visualiser la représentation des croyances d'une personne concernant un domaine particulier (Allard-Poesi, 1996).

Des cartes cognitives individuelles

Les cartes cognitives peuvent être utilisées au niveau individuel et au niveau d'un groupe, c'est le niveau individuel qui nous intéresse pour comprendre la particularité de la perception de chaque individu et son cheminement de construction. Chaque carte cognitive individuelle construite dans notre analyse n'a pas vocation à être agrégée aux autres, car c'est précisément l'unicité de chaque construit dans son processus et son cheminement qui va nous intéresser. La carte mentale nous permettra de visualiser ce cheminement et ses itérations.

Nous souhaitons dans notre recherche analyser les perceptions des dirigeants managers, et implicitement leurs croyances sur la confrontation et le conflit.

La carte cognitive est un modèle général de prise de connaissance de la structure épistémique à partir de laquelle un individu organise son expérience (Weick et Bougon, 1986 ; Cossette, 2003). Elle représente un schème ou une structure épistémique qui guide un individu (ou un groupe) dans son appréhension des événements actuels, passés ou futurs (Cossette, 2004 ; 2008). Elle représente en général des concepts et des liens entre ces concepts. La définition proposée par Cossette permet de comprendre la spécificité de la carte mentale dans son processus d'élaborations et les niveaux de construction successifs qu'elle implique par nature : la carte cognitive est « *la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier.* » Cossette 2003, p 5).

Nous souhaitons précisément dans notre recherche analyser les données discursives récoltées dans chaque entretien individuel réalisé pour notre recueil de données sur le terrain, puis pouvoir analyser chacun d'eux au travers d'une carte mentale spécifique.

Chaque carte mentale aura pour objectif de nous permettre de formaliser les liens entre des idées et des concepts émergents dans l'entretien en respectant strictement le vocabulaire utilisé par les interviewés. Nous disposerons donc d'autant de cartes que d'entretiens. Nous attendons des cartes mentales qu'elles nous aident à visualiser le cheminement mental propre à chaque individu interviewé tel que formulé dans le processus de l'entretien.

La carte cognitive nous semble le choix le plus adapté pour exploiter les cheminements discursifs récoltés en entretiens approfondis dans le cadre de notre projet de recherche et disposer d'une représentation visuelle des perceptions de chaque interviewé sur la confrontation, la controverse, le conflit.

A partir des entretiens exploratoires réalisés, nous avons été à même d'établir quelques cartes tests nous permettant d'observer des associations sémantiques et des relations causales et d'affiner notre guide d'entretien. L'analyse de chaque carte mentale permet d'observer la centralité de certains concepts dans les perceptions du dirigeant, la complexité des perceptions apparaîtra tant par le nombre de concepts que par le nombre de liens existants et leur densité, ainsi que par les interconnexions et boucles présentes (Eden, et al 1992 ; Weick et Bougon, 1986).

Pour le traitement de l'ensemble des cartes individuelles construites, et l'analyse de celui-ci, nous ne ferons le choix de la méthode qu'après avoir fait un nombre suffisant d'entretiens afin de choisir la méthode la plus adaptée à la mise à jour des différents résultats qui se dessineront et seront ou ne seront pas « agrégables ».

2.3.2.5. Une étude empirique inductive

Les données brutes que nous recueillons pour chaque entretien sont en suivant le même guide d'entretien dont l'aboutissement chronologique est la récolte de données que sont les perceptions des dirigeants sur les CCs. Nous utilisons ensuite ces données brutes pour construire des cartes cognitives. La façon dont nous construisons ces cartes est la même pour toutes. Puis nous traitons et analysons des données secondaires (les cartes). Ces procédures sont guidées par les objectifs de notre recherche. Ces différentes étapes de notre processus de travail pour notre recherche empirique correspondent aux caractéristiques d'une analyse de type inductif selon les critères définis par la recherche (Blais et Martineau, 2006).

Notre finalité étant, à partir de nos interprétations (si une typologie construite à partir de l'analyse de la SLR est entendue comme telle), de faire émerger un classement des données brutes. Cette approche nous permettra de produire de nouvelles connaissances liées aux objectifs de recherche initialement définis. Nous sommes bien là dans une logique inductive.

2.3.2.6. Le design de recherche en synthèse

Pour synthétiser la construction du design de recherche construit, nous proposons ci-dessous un schéma récapitulatif des différentes phases de construction de la recherche réalisée, des composantes de notre recherche, et de l'intention et des résultats visés.

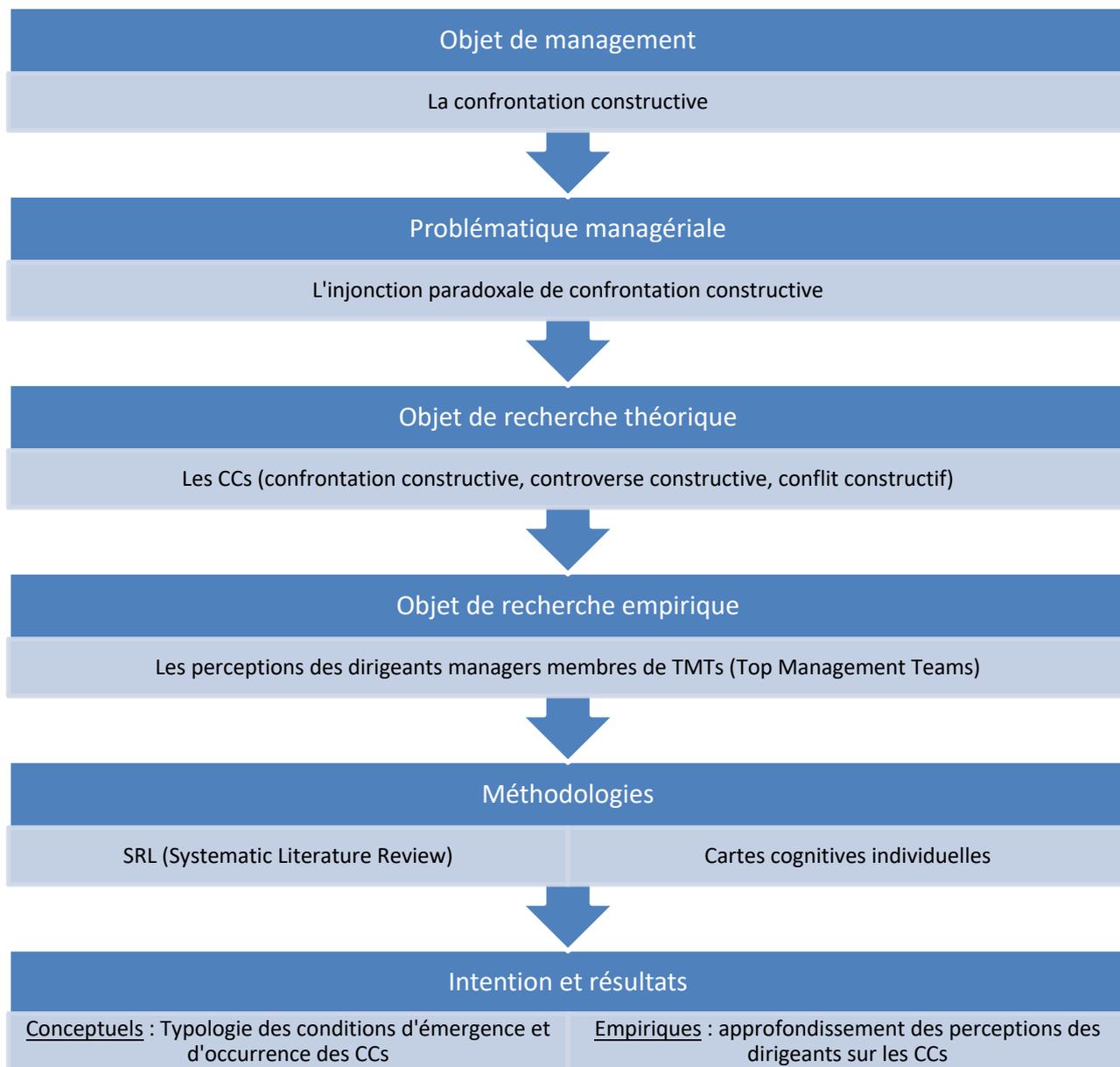


Figure 08 : Le design de recherche : les différentes phases de la recherche réalisée

L'objet de management de notre questionnement initial est la confrontation constructive. La problématique managériale sous-tendue est l'injonction paradoxale de confrontation constructive. L'objet de recherche théorique est les trois concepts de *confrontation constructive*, *controverse constructive*, *conflit constructif*. L'objet de recherche empirique est les perceptions des dirigeants managers membres de TMTs. Les objets méthodologiques choisis pour travailler respectivement sur ces deux objets de recherche théorique d'une part, empirique d'autre part, sont deux objets méthodologiques distincts, respectivement la SRL et les cartes cognitives. L'intention et les résultats visent d'une part la construction d'une typologie des conditions de mise en œuvre des CCs, d'autre part un approfondissement des perceptions des dirigeants sur les CCs.

**3. CONTRIBUTION THEORIQUE
A LA RECHERCHE SUR LE CONFLIT CONSTRUCTIF**

Dans cette partie, après le rappel de la sous-question de recherche traitée, nous allons préciser la méthodologie adoptée, celle d'une revue de littérature systématique (SLR), puis décrire le processus de récolte des données construit, dans un quatrième temps caractériser le corpus de données, avant de nous consacrer à l'analyse de celui-ci par la proposition d'une typologie de perspectives complémentaires.

3.1. LA SOUS-QUESTION DE RECHERCHE TRAITEE DANS CETTE CONTRIBUTION THEORIQUE

Notre revue de littérature générale nous a permis de mettre à jour d'une part le caractère performatif de la théorisation sur le conflit sur la façon dont il est appréhendé et vécu dans les organisations (Contu 2019), d'autre part le foisonnement de perspectives épistémologiques autour du concept de conflit, concept essentiellement contesté (Mikkelsen et Clegg, 2019) ; cette revue générale du champ de la recherche sur la conflictualité nous a aussi permis de comprendre l'enjeu des choix à venir pour son management, compte tenu de l'état de l'art d'une part, et de la responsabilité des chercheurs dans ce devenir, tel que rappelé par plusieurs articles (Tjosvold, 2008 ; Contu, 2019 ; Mikkelsen et Clegg, 2019).

Plus spécifiquement, sur l'état de l'art de la recherche en management des conflits dans une approche volontariste de la gestion de la conflictualité, d'approche constructive du management de la confrontation et des conflits, la revue de littérature générale élaborée au début de notre travail de thèse fait apparaître un besoin de cohésion et de consolidation conceptuelle à partir des concepts principaux existants, et centraux dans notre travail de recherche : ces trois concepts sont *controverse constructive*, *confrontation constructive* et *conflit constructif*.

En effet, ces trois termes entremêlés de façon permanente dans la littérature existante se confondent ou se chevauchent pour définir ce qui, nous en faisons l'hypothèse en démarrant cette recherche théorique, pourrait devenir un méta concept, avec sa propre cohérence. Ainsi nous souhaitons pouvoir apporter un angle intégratif à la littérature existante en management constructif de la conflictualité, angle visant à rendre les organisations « positives » eu égard au conflit, c'est-à-dire volontairement réceptives à la conflictualité -*conflit positive* (traduction littérale : positif au conflit) - au sens de Tjosvold (Tjosvold, 2008).

Notre démarche pour ce travail de recherche théorique est donc de dessiner une cartographie cohérente nous permettant de mieux comprendre l'articulation et les contours de ces concepts clés.

Pour mémoire, la première des deux questions de recherche secondaires (ou sous-questions de recherche), à laquelle cette recherche théorique veut répondre, est la suivante :

Quelles conditions pour la mise en œuvre de la confrontation, de la controverse et du conflit constructifs dans les organisations ?

3.2. LES CARACTERISTIQUES DU CORPUS DE RECHERCHE

Volumétrie définitive

Les résultats bruts par concept

Au 13 novembre 2022, les volumes sur chacun des termes de la recherche dans la base EBSCO sont les suivants (articles avec processus de relecture par des pairs) :

| | |
|----------------------------|------------|
| Constructive controversy | 68 |
| Constructive conflict | 168 |
| Constructive confrontation | 14 |
| Collaborative conflict | 25 |
| Cooperative conflict | 70 |
| Positive conflict | 38 |
| Conflict positive | 28 |
| Productive conflict | 20 |
| Integrative conflict | 19 |
| Open minded discussion | 23 |

Tableau 02 - Corpus de la SLR : La volumétrie brute par concept (EBSCO, 13 novembre 22)

A titre indicatif, une recherche sur EBSCO incluant tous ces termes avec l'opérateur booléen "ou" donne 432 articles, avant exclusions et dédoublemnages. Et, pour indication, la même recherche dans les abstracts seuls donne un résultat de 395 articles avant exclusions.

Le résultat net : après croisement (dédoublemnage) et exclusions

La base définitive obtenue, après dédoublement, nettoyage de quelques intrus (articles non scientifiques), et exclusion des articles hors champ organisationnel, est de **237 articles**.

Caractéristiques de la base

Aucune limitation de période n'a été faite dans la constitution du corpus lors des extractions dans les trois bases utilisées. Les articles les plus récents de la base sont de 2022. Le plus ancien est de 1974. La répartition des 237 articles sur la période de 1974 à 2022 par décennies est la suivante :

| | | |
|--|-----|-----|
| Articles publiés entre 2022 et 2011 inclus | 106 | 48% |
| Articles publiés entre 2010 et 2001 inclus | 83 | 35% |
| Articles publiés entre 2000 et 1991 inclus | 41 | 17% |
| Articles publiés entre 1990 et 1981 inclus | 5 | <1% |
| Articles publiés entre 1980 et 1971 inclus | 2 | <1% |

Tableau 03 -La répartition chronologique des articles du corpus de la SLR

Près de la moitié des articles du corpus de la SLR sont des articles de la dernière décennie, donc récents, ce qui montre la vitalité actuelle de l'objet de recherche. Près des trois quarts des articles du corpus de la SLR sont postérieurs à l'année 2000. La quasi-totalité est postérieure à 1990.

L'analyse éditoriale du corpus (revues d'origine et types de recherche)

Les articles proviennent d'un grand nombre de revues distinctes, soit des revues de référence en management généralistes, soit des revues plus spécialisées sectorielles ou thématiques, soit des revues portant sur le champ du management de la conflictualité (Annexe n°2 : liste des articles de la SLR). 83 articles, soit 40% du total, proviennent de revues présentes dans le classement CNRS (de rang 1 à 4).

Auteurs majeurs et familles de pensée

Notre recherche ne consiste pas en une analyse bibliométrique poussée, mais le nombre d'articles de la base écrits par Tjosvold, ou par une équipe de chercheurs incluant Tjosvold est spectaculaire et montre la centralité de cet auteur dans le corpus étudié.

3.3. LA METHODOLOGIE DE LA REVUE DE LITTERATURE SYSTEMATIQUE (SLR : SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW)

Comme nous l'avons décrit dans la partie consacrée au design de recherche, nous avons conduit cette revue systématique de littérature en nous appuyant sur une méthodologie scientifique dite « non narrative », établie d'une manière rigoureuse et reproductible, en nous adossant aux travaux méthodologiques de Tranfield sur la revue de littérature appliquée à la recherche en management (Tranfield, Denyer et Smart, 2003).

Un processus détaillé et reproductible

La spécificité du processus de recherche de la Revue de Littérature est donc d'être systématique comme nous l'avons vu, comparé aux autres formes de revue de littérature. Une de ses caractéristiques essentielles est son caractère reproductible.

Pour être reproductible, le processus de travail doit être décrit étape par étape, afin d'être suivi à nouveau lors d'études futures de la même manière qu'il l'aura été pour la première SLR élaborée. Nous nous sommes ici appuyés sur le processus détaillé par étapes tel que décrit par Tranfield et son équipe (Tranfield et al., 2003) :

| |
|---|
| <p>Stage I–Planning the review</p> <p>Phase 0 - Identification for the need for a review</p> <p>Phase 1 - Preparation of a proposal for a review</p> <p>Phase 2 - Development of a review protocol</p> <p>Stage II–Conducting a review</p> <p>Phase 3 - Identification of research</p> <p>Phase 4 - Selection of studies</p> <p>Phase 5 - Study quality assessment</p> <p>Phase 6 - Data extraction and monitoring progress</p> <p>Phase 7 - Data synthesis</p> <p>Stage III–Reporting and dissemination</p> <p>Phase 8 - The report and recommendations</p> <p>Phase 9 - Getting evidence into practice</p> |
|---|

Tableau 04 - Les étapes de la Revue de Littérature Systématique (Tranfield et al., 2003, p214)

L'intérêt de la reproductibilité sera de plusieurs ordres pour notre recherche : d'une part, refaire cette recherche dans une approche comparative longitudinale et dans une perspective d'analyse historique, d'autre part transposer ce processus sur des termes complémentaires et connexes, permettre enfin d'identifier des gaps qui apparaîtront grâce à la précision du chemin et des étapes que nous avons suivi, et donc de celles que nous n'avons pas explorées et qui pourraient l'être dans le futur.

Nous allons maintenant décrire d'une part le processus que nous avons suivi pour l'élaboration du corpus de recherche, la phase de collecte des données. Puis nous détaillerons le processus d'analyse suivi.

Le processus de cadrage du champ de la recherche

Nous avons procédé de façon itérative de la manière suivante pour réaliser cette recherche, comme l'illustre le schéma ci-dessous :



Figure 09 - Le processus spécifique de constitution du corpus de la SLR de la recherche effectuée

Étape 1

Revue de littérature générale (littérature non scientifique de management et littérature scientifique du champ du management des conflits) à partir des termes de *conflit*, *confrontation constructive* et *conflit constructif*. Cette étape a permis de faire apparaître l'importance des autres termes suivants : *controverse constructive* et *discussion l'esprit ouvert* (ces deux termes étant utilisés comme des termes équivalents, soit alternativement soit simultanément), termes apparus comme tout aussi centraux pour une revue de littérature cohérente sur la conflictualité constructive dans les organisations.

Étape 2

Recherche dans les bases EBSCO sur ces 4 termes

Étape 3

Validation de la volumétrie (suffisante et exploitable)

Étape 4

Recherche du rang CNRS des articles et saisie dans une base Excel de ce critère

Étape 5

Lecture des articles du corpus classés CNRS prioritairement (rang 1 à 4)

Étape 6

Inclusion de termes clés complémentaires et recherche dans EBSCO : réalisation d'une recherche approfondie sur les termes complémentaires apparus pour obtenir un corpus exhaustif d'étude de la conflictualité constructive dans les organisations : *conflit positif* (*positive conflict* et *conflict positive*, termes distincts, l'un pour qualifier le conflit, l'autre pour qualifier le contexte d'occurrence du conflit), *conflit collaboratif*, *conflit coopératif*, *conflit productif*, *conflit intégratif*.

Étape 7

Recherche sur tous les mêmes termes dans les deux bases complémentaires (JSTOR et Science Direct) et suppression des doublons

Étape 8

Exclusion des articles hors champ organisationnel : champs de la diplomatie, des relations internationales, de la psychologie familiale, de la psychopathologie, de la médecine, de politique publique, de l'informatique.

Le choix des bases de données de recherche et le mode de recherche dans chaque base

Pour partir sur une base de données solide et couvrant le plus large champ des études sur l'organisation, nous avons utilisé trois bases de données complémentaires :

- **EBSCO**

EBSCO est une base en ligne payante sur abonnement, leader du marché, d'origine américaine, relié à 375 bases de données en texte intégral de sources de tous domaines

- **JSTOR**

JSTOR est une base de 12 millions d'articles de journaux académiques, de livres et de sources primaires dans 75 disciplines

- **Science Direct**

Science Direct est une base appartenant au groupe Reed Elsevier qui couvre l'ensemble des revues académiques scientifiques

Dans chacune des bases nous avons fait les extractions selon les critères suivants :

- a. Dans la base EBSCO, pour chacun des termes recherchés, nous avons effectué la recherche dans les titres ou dans les abstracts et dans les revues « Scholarly Peer reviewed Journals »
- b. Dans la base JSTOR, pour chacun des termes recherchés, nous avons effectué la recherche dans les titres ou dans les abstracts dans les « Academic Journals) (donc pas nécessairement peer reviewed, ce critère n'étant pas disponible dans l'interface de la base)
- c. Dans la base Science Direct, pour chacun des termes recherchés, nous avons effectué la recherche dans le titre des articles, dans les abstracts, ou dans les mots clés de l'auteur (Author's specific keywords) et avons limité l'extraction au champ des Sciences sociales (en excluant les champs psychologie et médecine dès l'extraction).

3.4. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : UNE TYPOLOGIE DE PERSPECTIVES ET L'EBAUCHE D'UN META-CONCEPT

3.4.1. PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE PAR PERSPECTIVES ANALYTIQUES DU CORPUS SLR

Exposé de l'intention et du processus d'analyse

Notre intention a été, une fois le corpus de recherche théorique défini pour cette SLR, de procéder de manière itérative sur l'analyse du corpus.

Etape 1

Une première lecture de l'ensemble du corpus issu de la base EBSCO, en sélectionnant les articles de rang 1 à 4 dans le classement CNRS, nous a permis d'avoir une première vision d'ensemble d'un corpus suffisant, et de dessiner sept grandes perspectives. Cette sélection a été faite à partir des titres et abstracts des articles. En cas de doute sur l'affectation seulement à partir du titre et de l'abstract, nous avons procédé au choix d'affectation par la lecture des introductions et conclusions des articles ou de la totalité de l'article quand cela était nécessaire.

Les sept perspectives proposées

Ces sept perspectives d'analyse définies pour approfondir et structurer la SLR sont les suivantes :

| Les perspectives définies et étudiées | Le contenu de chaque perspective | Les apports de chaque perspective |
|--|---|---|
| Perspective conceptuelle | Les contours des concepts centraux de la recherche et les controverses théoriques majeures. | Les recherches introduisent de nouveaux concepts et les positionnent dans de grandes controverses théoriques. |
| Perspective processuelle | Les processus normatifs favorisant et structurant les 3 CCs. Les processus organisationnels favorisés par les 3 CCs. | L'approche est ici centrée sur les processus de nature à favoriser les CCs ou à les structurer. |
| Perspective managériale | Les styles de management Les TMT Le team management Les self management teams | Les recherches sont ici focalisées sur la dimension managériale : le style de management associé aux 3 CCs, la façon d'animer des dynamiques d'équipes. |
| Perspective cognitive | Les aptitudes et compétences cognitives nécessaires Et celles développées par un management constructif | Les articles portent sur les aptitudes et compétences cognitives. Les 3 CCs renvoient à un ou des style(s) cognitif(s) ou des capacités mentales |

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| Perspective culturelle | Les climats, valeurs, croyances culturelles, cultures géographiques | Les recherches sont centrées ici sur les normes, croyances, valeurs qui environnent les 3 CCs |
| Perspective contextuelle | Les contextes spécifiques | Les articles s'intéressent au contexte dans lequel se produisent les 3 CCs. Ces contextes sont éventuellement spécifiques |
| Perspective rationnelle | Les résultats directs et indirects | Les recherches étudient les 3 CCs comme s'inscrivant dans une démarche rationnelle de gain ou de recherche d'un bénéfice particulier |

Tableau 05 - Typologie des perspectives étudiées dans le SLR

Étape 2

Nous avons dans un deuxième temps procédé à l'affectation de l'ensemble du corpus issu des extractions des trois bases de recherche (EBSCO, JSTOR, SCIENCE DIRECT) à l'ensemble de ces sept perspectives, sans exclusivité d'affectation.

Une fois les affectations terminées, nous avons vérifié la cohérence arithmétique de ces perspectives. Elle apparaît dans le tableau ci-dessous :

| Perspective | Nombre total d'articles | Période | Entre 2020 et 2021 inclus | Entre 2000 et 1991 inclus | 1990 et antérieurs |
|--------------------|--------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Conceptuelle | 38 | 2019 à 1978 | 25 | 12 | 1 |
| Processuelle | 57 | 2020 à 1984 | 44 | 10 | 3 |
| Cognitive | 62 | 2020 à 1984 | 51 | 9 | 2 |
| Managériale | 53 | 2019 à 1974 | 41 | 10 | 2 |
| Culturelle | 73 | 2020 à 1984 | 53 | 18 | 2 |
| Contextuelle | 61 | 2020 à 1992 | 50 | 11 | 0 |
| Rationnelle | 95 | 2020 à 1986 | 78 | 16 | 11 |

Tableau 06 - Ancienneté et volumétrie par perspective d'analyse du corpus de la SLR

Très peu d'articles sont présents dans une seule perspective. La majorité des articles est affecté à deux, trois ou quatre perspectives. Dans toutes les perspectives, les articles sont très majoritairement postérieurs à l'année 2000.

Etape 3

Une fois les sept sous-corpus par perspective constitués, nous avons pu procéder à une deuxième étude de chaque article du corpus avec un prisme plus focalisé sur la pertinence de l'affectation de l'article à la perspective, et son apport à celle-ci.

Au terme de cette troisième étape, nous pouvons présenter ci-dessous, les 7 sous-corpus construits par perspective.

3.4.2. Une perspective conceptuelle

3.4.2.1 Définition de la perspective

Nous nous référons ici à la définition du dictionnaire Larousse (Larousse 2021) du mot concept pour préciser les contours de cette perspective :

Concept : idée générale et abstraite que se fait l'esprit humain d'un objet de pensée concret ou abstrait, et qui lui permet de rattacher à ce même objet les diverses perceptions qu'il en a, et d'en organiser les connaissances.

La perspective conceptuelle, ainsi volontairement traitée la première, est au centre de notre intention de recherche, en nous appuyant sur la voie ouverte par Mikkelsen et Clegg (Mikkelsen et Clegg, 2019), appelant à plus de réflexivité sur les postulats préexistants derrière chaque recherche sur la conflictualité. En effet les articles présents dans cette perspective conceptuelle vont nous permettre de préciser chaque concept cible au cœur de notre recherche. Si pour nous le concept de conflit est « essentiellement contesté » au sens proposé par Garver (Garver, 1978), nous souhaitons donc ici, avec réflexivité sur notre intention et conscient que notre travail est ancré dans une épistémologie constructiviste, unifier et rendre cohérente la cartographie de l'ensemble des termes étudiés dans le corpus de cette SLR. Nous partons du postulat qu'un méta concept permettra une approche constructiviste plus claire de la conflictualité positive et constructive dans les organisations en l'état de la recherche actuelle, et pourra rendre celle-ci plus opérationnelle pour le management sur le terrain.

3.4.2.2 Corpus de la perspective et caractéristiques

Les articles de la perspective sont classés par ordre chronologique décroissant et présentés dans le tableau figurant en annexe 3.

40 articles sont affectés à cette perspective, dont 17 articles publiés entre 2010 et 2022, 12 entre 2000 et 2010, 10 avant 2000 dont 1 article seulement antérieur à 1990 (1978). Les papiers sont donc majoritairement des papiers récents avec une répartition homogène sur les trois dernières décennies et deux années clés de production : l'année 1998 et l'année 2008. Les articles les plus récents (2022 et 2020) montrant la vivacité de la recherche autour de ces concepts.

Dans l'analyse de cette perspective, nous avons mis l'accent sur les contours de définition des termes clés de la SLR, afin d'approfondir la cohérence entre eux et d'identifier d'éventuelles contradictions ou confusions de frontières.

3.4.2.3 Analyse de fond du corpus de la perspective conceptuelle

Les concepts et leurs contours dans la SLR

Pour mémoire, nous sommes partis des termes courants, hors littérature scientifique, pour une première recherche dans le corpus scientifique (*conflit constructif* et *confrontation constructive* : ces deux termes étant utilisés dans la littérature managériale générale courante et dans la pratique managériale notamment à partir des articles de presse mettant en avant la politique de *confrontation constructive* dans la société Intel par son dirigeant Andy Grove et quelques autres d'une part, par la présence d'un chapitre entier correspondant à la retranscription intégrale d'un discours de Mary Parker Follett intitulé *le conflit constructif (constructive conflict)* dans l'ouvrage de vulgarisation de P. Graham intitulé « *Mary Parker Follett : Prophet of Management* » (chapitre initialement paru dans un des ouvrages clés de Mary Parker Follett : *Creative experience* en 1924).

Nous avons intégré à nos termes de recherche les termes conceptuels liés tels que repérés dans la phase d'exploration de la revue de littérature générale au début du processus de ce travail doctoral, et au cœur de notre problématique (*controverse constructive – constructive controversy-* et son synonyme comme nous le verrons dans cette perspective *discussion l'esprit ouvert -open minded discussion-*), et enfin avons intégré tous les concepts connexes utilisés en complémentarité ou à la place des concepts précités et repérés dans la littérature de conflict management, avant notre travail de SLR donc.

Au terme de l'étape de détermination de ces concepts, la liste des termes et concepts intégrés dans notre recherche est la suivante :

- *Conflit constructif (constructive conflict)*
- *Controverse constructive (constructive controversy)*
- *Discussion l'esprit ouvert (open-minded discussion)*
- *Confrontation constructive (constructive confrontation)*
- *Conflit-positif / Positive conflict (positif - positive au conflit, conflit positif)*
- *Conflit productif (productive conflict)*
- *Conflit coopératif (cooperative conflict)*
- *Conflit collaboratif (collaborative conflict)*
- *Conflit intégratif (integrative conflict)*

➤ **Le concept de conflit constructif**

Comme le rappelle Tjosvold, dès 1973 Deutsch considère que les conflits sont constructifs si les participants au conflit considèrent qu'en fin de compte ils leur ont apporté plus de bénéfices que de coûts (Deutsch, 1973 ; Tjosvold, 2008). En 1994, Deutsch utilisait les acquis de la recherche sur la coopération et la compétition, et posait dans ce cadre théorique les bases d'un concept de conflit constructif. Il le décrivait comme un processus, selon lui similaire par essence au processus efficace de coopération, alors qu'un processus destructif est similaire au processus d'interaction compétitif (Deutsch, 1994). Ainsi en déduisait Deutsch, si la nature des processus coopératif et compétitif est bien connue déjà (Deutsch, 1973 ; 1985 ; Johnson et Johnson, 1989 ; Deutsch, 1994), alors ces acquis scientifiques permettent de comprendre en fonction de la présence d'une dynamique coopérative ou compétitive, si un conflit va prendre une tournure constructive ou destructive (Deutsch, 1994).

Aux racines du concept, c'est bien Mary Parker Follett en 1925 qui, la première, adjoint au terme *conflit* l'adjectif *constructif*, pour donner à cette combinaison une signification conceptuelle bien précise il y a maintenant un siècle. Dans l'ensemble de la SLR, nous notons de façon spectaculaire la rareté de citation et de référence à Mary Parker Follett et à ses apports, apports paradoxalement par ailleurs considérés comme majeurs pour l'ensemble de la communauté des théoriciens en management sur la thématique du conflit constructif dans plusieurs livres de management général dont celui de P. Graham précité.

Deux articles de la SLR seulement s'appuient sur le travail conceptuel et théorique de Mary Parker Follett sur le conflit constructif (Gehani et Gehani, 2007 ; Zietsma, 2002). Pour Follett, le conflit est une différence qui

s'exprime naturellement entre les personnes comme l'expression de leur diversité. Le but est alors de faire de cette différence une opportunité d'intégration pour le bien de tous (Gehani et Gehani, 2007). Les auteurs de cet article proposent de réexaminer ce concept de conflit constructif et sa pertinence, tel que défini par Follett, dans le contexte d'adaptabilité pour survivre et se développer et innover pour une entreprise au 21^{ème} siècle. Il rappelle l'expression de Follett sur les conflits qui surgissent et sont autant d'explosions gaspillées d'incompatibilités (*wasteful outbreak of incompatibilities*) au lieu d'être exploitées précisément dans la richesse qu'ils recèlent. Nous reviendrons dans les perspectives processuelle et cognitive tant sur la dynamique processuelle inhérente au conflit follettien de conflit constructif que sur les présuppositions en termes de qualités cognitives sur lesquelles se fondent le dispositif follettien.

Zietsma fait pour sa part intervenir le personnage de Mary Parker Follett dans une petite pièce de théâtre scénarisant l'absence de controverse constructive entre chercheurs d'écoles distinctes (post modernistes et rationalistes) et mettant la lumière sur le besoin d'intégration constructive entre eux en invoquant la présence souhaitée de MP Follett dans ce contexte en guise de clin d'œil à la communauté scientifique dans sa pratique des interactions sur leurs différences (Zietsma, 2002). L'imbrication des termes conflit constructif, controverse constructive et conflit intégratif est déjà lisible ici.

S'il faut distinguer le conflit constructif d'une part et le conflit destructif d'autre part, les deux concepts sont intégrés dans le construit que représente le management des conflits, comme le rappelle Schlaert et ses collègues en 2013 (citant utilement sur cette vision imbriquée Ayoko et al., 2008). A cet égard, nous nous focalisons sur le terme de conflit constructif, le terme conflit destructif étant exclu des termes critères initiaux de définition du corpus de la SLR. Nous mentionnons ici simplement la spécificité de chacun des deux concepts conflit constructif et conflit destructif et la dynamique propre à chacun d'eux et pourrons revenir sur ce point dans le chapitre portant sur les limites et perspectives de ce travail de recherche.

Dans une consistante méta analyse de 2013 (Schlaert et al., 2013), six dimensions du management du conflit constructif sont proposées, dans une approche résolument intégrative qui va dans le sens de notre besoin de proposer un méta modèle intégratif, puisque, comme le montre les six dimensions décrites ci-dessous, nous retrouvons des dimensions structurantes des concepts différents concepts *conflit collaboratif*, *controverse constructive*, *confrontation constructive*, *conflit intégratif* :

1- La dimension collaborative et intégrative. Elle fait référence à l'attention élevée portée tant aux autres qu'à soi, une attitude de forte coopération et d'assurance, d'échange d'informations, et l'examen des différences existant dans la résolution de problème comme dans les solutions créatives.

2- La dimension de confrontation. Elle se réfère au fait d'avoir une communication directe et ouverte dans la résolution créative de problème.

3- La dimension de résolution de problème. Elle recouvre l'expression de problèmes qui concernent les autres et soi, l'échange d'information sur les priorités et préférences, perspectives et compromis, entre les questions importantes et peu importantes.

4- La dimension de compromis. Elle est relative aux concessions, à la coopération démontrée et la capacité à s'affirmer, à lâcher sur quelque chose pour construire une décision mutuellement acceptable.

5- La dimension accommodante, de don et de souplesse. Elle recouvre une attitude de haute attention aux autres et faible pour soi, en étant coopérative et peu affirmée, dans l'intention d'aplanir les différences, et de mettre l'accent sur les points communs pour satisfaire l'autre.

6- La dimension de réaction productive au conflit. Elle se réfère à une approche positive et fonctionnelle, orientée solution, d'apprentissage des désaccords et de règlement des désaccords.

Nous nous appuyons aussi sur une des plus récentes propositions de définition du conflit constructif : *le management de conflit d'une manière qui minimise les chances de pertes et maximise la perspective de gains pour les deux parties* (Kay et Skarlicki, 2020, p1). Cette définition, qui nous semble être la plus ouverte et opérationnelle à ce jour, implique d'une part un processus, une façon de faire (*une manière*), d'autre part la volonté des acteurs pendant celui-ci d'atteindre deux objectifs distincts simultanément, l'un de construction, l'autre d'optimisation des risques. Ces deux dimensions nous semblent intégrer l'ensemble de la dynamique du conflit, là où d'autres chercheurs se focalisaient sur le conflit constructif ou sur le conflit destructif, comme deux construits distincts (De Gregorio et al., 2012) de façon manichéenne et difficile à mettre en œuvre, même si l'étude spécifique du conflit destructif demeure pertinente et souhaitable. D'autres chercheurs proposaient déjà de traiter ces deux dimensions du conflit comme un seul construit, et nous nous ancrons dans cette dynamique (Ayako, Callan et Härtel, 2008 ; Schlaert et al., 2013).

Le conflit constructif est décrit comme étant le point crucial de l'innovation et de la performance d'équipe dans les tâches complexes (Greenberg, 2012, cité par O'Neill, 2017). Il fait référence au débat d'idées, de croyances et de présuppositions parmi les employés, débat qui peut avoir lieu quand les personnes se sentent en sécurité, quand elles exposent leurs points de vue opposés, parlent librement sans crainte de réaction de colère, de ressentiment ou de représailles (Dannells, 2008 ; Tjosvold, 1985 ; Dannells et Vestal, 2020). Nous voyons ici aussi apparaître des chevauchements avec des processus définissant les autres concepts de cette SLR et que nous étudierons ci-après ainsi que dans la perspective processuelle.

Le conflit constructif fournit une *sécurité psychologique* (Edmondson, 1999 ; Dannells et Vestal, 2020), un cadre dans lequel des opinions controversées, ou dissidentes, ou minoritaires peuvent s'exprimer, et être discutées franchement. Le bénéfice est alors que le conflit tend à être centré sur les problèmes plutôt que sur les personnes (la typologie des conflits étudiée au premier chapitre de cette thèse est ici sous-jacente), les membres de l'organisation étant capables de distinguer le fait de remettre en question les idées proposées par des personnes, et précisément les personnes elles-mêmes (Dannells et Vestal, 2020). Dans ce cadre, les collaborateurs peuvent comprendre que le débat entre eux favorise le but commun de prendre les meilleures décisions (Tjosvold, 1985).

➤ **Le concept de confrontation constructive**

Si le terme de confrontation constructive est employé par certains dirigeants et praticiens du management, popularisé notamment par le dirigeant d'Intel Andy Grove en son temps, le concept est moins présent dans le champ scientifique organisationnel ; le concept de confrontation constructive est la stratégie pour traiter les conflits intraitables dits mûrs pour être résolus. Venant du champ des relations internationales, cette approche présuppose que si les conflits sont inévitables, leur destructivité ne l'est pas (Burgess et Burgess, 1996). Pour limiter le potentiel destructif dans ce type de conflits à l'issue peut lisible ou invisible a priori, l'approche consiste à s'éloigner de buts irréalistes, et à se concentrer sur la façon dont l'affrontement peut être plus centré sur la responsabilisation et la reconnaissance, deux aspects clés de la confrontation constructive (Burgess et Burgess, 1996), se rapprochant de la médiation transformative. Comme l'indique le titre de l'article cité, la confrontation est une approche transformative des conflits intraitables (*a transformative approche to intractable conflicts*).

La confrontation constructive est décrite comme un processus normatif, combinant expression libre et désaccord, et évitement des attitudes négatives (Kellermans et al., 2008). Un processus incrémental (comparé à celui de la médecine) est préconisé : l'étape du diagnostic permet d'établir une cartographie des acteurs présents au conflit, de placer le problème dans une dynamique de long terme ; puis une étape d'identification, de sélection et d'implémentation des options du traitement intervient, enfin une étape de suivi et d'ajustements des résultats dans un processus continu de conflictualité sur le long terme clôt le processus (Burgess et Burgess, 1996).

Les normes de confrontation constructive sont par ailleurs reconnues par la littérature scientifique comme une composante importante de cette stratégie. Le processus autonome de formation de la stratégie, comme cela a

été démontré pour l'entreprise Intel (Burgelman, 1991) peut transformer radicalement l'avenir d'une entreprise et assurer sa survie sur le long terme. L'évolution stratégique résultant avant tout d'un processus de négociation et de confrontation entre les différents acteurs de l'organisation (Burgelman, 2002).

➤ **Le concept de conflit collaboratif**

C'est l'approche nommée aussi l'approche gagnant-gagnant de la gestion des conflits, qui, dans le *dual concern model* et ses dérivés (que nous retrouverons dans la perspective cognitive et dans l'approche managériale) correspond à l'un des cinq types de management des conflits (Rahim, 1983), et implique tant une forte attention aux intérêts et préoccupations des autres qu'une forte attention à ses propres intérêts, à soi-même (Rahim, 2015 ; Kay et Skarlicki, 2020). Cette attitude ou stratégie de management des conflits permet un échange ouvert d'informations entre les parties prenantes dans l'effort partagé pour atteindre un résultat avantageux pour les deux (Rahim, 1983 ; Kay et Skarlicki, 2020).

Parmi les cinq styles précités, le conflit collaboratif est également considéré comme le plus hautement constructif, en favorisant des relations positives (Tjosvold et al., 2014 ; Kay et Skarlicki, 2020), et la production de résultats optimaux (Van de Vliert, Euwema et Huisman, 1995 ; Van de Vliert, Nauta, Giebels et Janssen, 1999 ; Kay et Skarlicki, 2020).

➤ **Le concept de conflit coopératif**

Le conflit est redéfini par Tjosvold comme pouvant être précisément autre chose que l'opposition, il peut être une coopération dans le désaccord (Tjosvold, 2006 ; Tjosvold, 2008a).

Le processus de conflit coopératif produit du conflit constructif (Tjosvold, Hui et Law, 2001). Nous retrouverons cette dimension coopérative comme conditionnelle dans le climat de l'organisation dite positive aux conflits (*conflict-positive organisation*). La théorie de la coopération et de la compétition, que nous retrouverons dans la perspective processuelle sous-tend cette dimension coopérative de la conflictualité constructive.

➤ **Le concept de conflit positif (positive conflict, conflict-positive organisation)**

Le conflit positif advient lorsque des protagonistes mettent l'accent de façon coopérative sur la façon dont leurs buts sont positivement reliés. Qu'ils considèrent l'un et l'autre qu'un mouvement vers l'atteinte des buts de l'un

entraîne la même chose des autres, et sont ainsi préparés à s'engager dans des discussions ouvertes (Tjosvold 2008b : p20).

L'organisation dite *conflict positive*, qui gère le conflit de façon positive, est celle qui encourage et favorise la conflictualité constructive (Tjosvold, 2008b ; Kay et Skarlicki, 2020) et peut ainsi imaginer y trouver la réalisation de gains considérables (Tjosvold, 2008b ; Kay et Skarlicki, 2020). Non sans humour, Tjosvold rappelle l'idée d'Einstein que Dieu ne joue pas aux dés : *Est-ce que Dieu serait assez cruel, dit-il, pour structurer tant de conflits s'ils n'étaient pas constructifs ?* Ainsi l'organisation dite *conflict positive* accueille positivement et volontairement le conflit et permet des discussions mutuellement ouvertes. Au lieu de dépenser temps et énergie à éviter les conflits, elle favorise leur gestion pour qu'ils se développent de façon coopérative. Tjosvold précise que si apprendre le management des conflits est un challenge, plus métaphoriquement un voyage revigorant, la recherche sera la bienvenue à montrer quelques directions pour favoriser ce management et donc ce challenge (Tjosvold, 2008b).

Tjosvold s'appuie sur de nombreuses recherches de terrain réalisées depuis la fin des années 1970 avec ses collaborateurs chercheurs démontrant les effets très majoritairement négatifs de l'évitement du conflit sur les équipes, et également la tendance de celles qui procèdent ainsi à se reposer sur des approches compétitives. L'intention de ces équipes précise-t-il, est de réussir et gagner, mais, plus elles évitent le conflit, plus elles s'avèrent improductives parce que cet évitement génère de la frustration, et ce faisant affecte leur performance et les relations entre les collaborateurs (Tjosvold, 2008b).

➤ **Le concept de conflit intégratif**

Le conflit est intégratif lorsqu'il est géré dans le sens de l'intégration, dans la typologie classique de management des conflits. Ce terme d'intégration rappelle fortement le paradigme follettien dans lequel l'intégration (comme nous l'avons vu dans le cadre théorique au chapitre 1) est un concept clé, plus poussé selon nous que dans l'acception actuelle trouvée dans le corpus de notre SLR qui, de façon surprenante, ne mentionne pas plus Follett comme référence à cette logique intégrative que sur le concept de conflit constructif comme nous l'avons déjà mentionné, à l'exception de quelques rares articles. Le conflit intégratif est aussi décrit comme la stratégie à utiliser pour contenir le conflit destructif (Ndubisi et Umar, 2018).

Nous retrouverons cet impératif d'intégration tant dans le processus de la controverse constructive que dans l'approche follettienne du conflit constructif, dans la partie ci-dessous consacrée à l'analyse de la perspective processuelle de cette SLR.

➤ **Le concept de conflit productif**

Cette dimension productive du conflit apparaît dans l'ouvrage de De Dreu "*conflict at work*" dès 1997 (O'Neill, 2017). Elle souligne l'instrumentalisation du conflit à des fins productives (et nous retrouvons ici l'un des trois grands courants épistémologiques mentionné dans l'analyse généalogique de la recherche en management des conflits proposé par Mikkelsen et Clegg -Mikkelsen et Clegg 2019-) : en créant un climat de sécurité psychologique, un environnement de confiance élevé, les managers et leaders créent un climat dans lequel les conflits relatifs aux tâches de travail peuvent être productifs, car autorisant la recherche partagée de solution au problème, et non des rapports de force et de compétition (De Dreu, 1997).

➤ **Le concept de controverse constructive**

O'Neill (O'Neill et al., 2017) note que c'est Tjosvold en 2008 (Tjosvold, 2008a), qui formule la théorie de la controverse constructive, même si le concept apparaît dans ces travaux précédents (Tjosvold et al., 1986 ; Tjosvold, 1991 ; 1998 ; 2008). Concept synthétisé récemment comme un concept de partage d'informations et de prise de décision étayé par des preuves (O'Neill et al., 2017). La controverse constructive, discussion l'esprit ouvert de points de vue opposés, est un important complément de buts coopératifs dans le management constructif des conflits (Tjosvold 1985 ; Alper, Tjosvold et Law 1998). Au-delà du concept, c'est un processus structuré et exigeant que recouvre le concept de controverse constructive. Processus que nous allons détailler dans la perspective processuelle. Une interaction productive qui renforce la valeur de la codécision ((Tjosvold, 1998). Une discussion l'esprit ouvert de points de vue opposées pour un bénéfice mutuel (Chen et Tjosvold, 2006). Une capacité clé pour des relations de grande qualité et pour la participation dans l'organisation. Dans le processus de la controverse constructive les personnes expriment leur point de vue directement, deviennent curieuses (une curiosité épistémique que nous retrouverons dans la perspective cognitive), développent une compréhension des arguments de l'autre (que nous retrouverons dans le détail dans la perspective processuelle), et intègrent l'information et les idées dans des solutions de grande qualité (Poon et al., 2001 ; Chen, Tjosvold 2006).

➤ **Le concept de discussion l'esprit ouvert (open minded discussion)**

Il est le plus souvent confondu et utilisé en exact synonyme du concept de controverse constructive, cette égalité de terme est précisée dans plusieurs articles (Chen et Tjosvold, 2006 ; Wong et al., 2019). Le fait que certains

articles utilisent l'un plutôt que l'autre n'est, nous en faisons l'hypothèse, pas anodin, et pourra être une opportunité de recherche future sur laquelle nous reviendrons dans notre conclusion. L'article le plus récent de cette perspective (Tjosvold et al., 2022) en est un exemple très significatif, utilisant les concepts de discussion l'esprit ouvert et de management intégratif des conflits dans une méta analyse visant à rendre plus robuste le cadre théorique de la discussion l'esprit ouvert. De la même manière, nous faisons l'hypothèse que cette terminologie plus neutre ou positive en quelque sorte, est plus directement accessible hors du champ de recherche du management de la conflictualité, mais aussi plus éloignée de la dimension paradoxale et du possible oxymore inhérent au terme conflit, et donne plus de lisibilité directe au concept que le terme de controverse constructive.

3.4.3. Une perspective processuelle

3.4.3.1 Définition de la perspective

Nous nous référons à la définition suivante de la notion de processus : « *Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose* » (Larousse 2021). Cette perspective regroupe l'ensemble des propositions de description et d'analyse de processus qui visent à comprendre, favoriser, encadrer la confrontation, la controverse, et le conflit constructifs, les orchestrer dans un management constructif de la conflictualité. Elle vise également à explorer les différents processus de management qui utilisent ou nécessitent les processus des CCs.

Les processus qui permettent l'échange d'idées sont nombreux. Mais, comme le souligne Tjosvold, l'expression des différences de vues n'implique pas la compréhension et l'apprentissage mutuel (Tjosvold, 2008a). Pour ce faire, un processus doit être géré efficacement pour devenir constructif. Cette perspective processuelle regroupe ainsi des articles normatifs préconisant des processus d'intervention pour la mise en œuvre d'une conflictualité constructive. Ils peuvent préconiser des règles de conduite comme suggérer ou décliner des étapes structurant le processus.

3.4.3.2 Corpus de la perspective et caractéristiques

Les articles de la perspective sont classés par ordre chronologique décroissant dans le tableau de l'annexe 4. Cette perspective compte 58 articles. 3 sont antérieurs à 1991, 10 articles sont publiés entre 1991 et 1999, 16 articles entre 2000 et 2009, 29 articles entre 2010 et 2022. La grande majorité des articles de cette perspective est donc récente.

3.4.3.3 Analyse de fond du corpus de la perspective processuelle

Un cadre général : la théorie de la coopération et de la compétition

Dans un article séminal de 1998, Tjosvold pose les fondations du management du conflit coopératif. Kurt Lewin, fondateur de la psychologie sociale moderne empirique, postulait que l'interdépendance dans un groupe est l'essence du partage de buts communs, et qu'un changement chez n'importe lequel membre induisait un changement d'état des autres (Lewin, 1935). Dans cette filiation, Morton Deutsch (Deutsch 1949a ; 1949b) déploie les travaux de Lewin dans la relation entre deux ou plusieurs buts individuels, et expose ce qui peut être considéré comme la théorie moderne de la coopération et de la compétition (Tjosvold et al., 2021). Dans ses pas, Tjosvold distingue et illustre clairement la différence de processus entre le conflit coopératif et le conflit compétitif.

Le conflit, quand les buts sont coopératifs, génère un processus d'échange nommé *controverse constructive* qui produit des résultats positifs selon Tjosvold, énumérés dans le schéma repris ci-dessous. A contrario, les buts compétitifs engendrent soit l'évitement du conflit, soit ferment l'esprit à toute discussion, soit engendrent des tentatives de pression entre les acteurs.

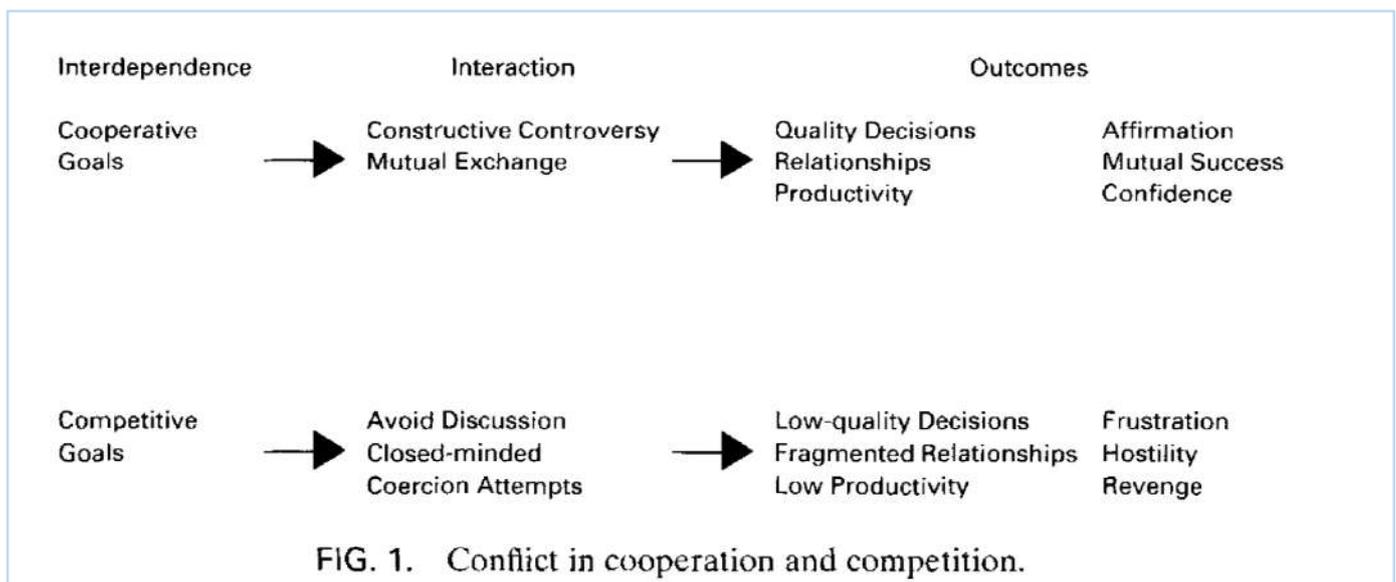


Figure 10 - Les processus du conflit coopératif et du conflit compétitif (Tjosvold, 1998, p 291)

Rendant hommage à l'article clé de Tjosvold de 1998, Rognes souligne combien cette différence de processus partant de buts coopératifs d'une part, compétitifs d'autre part est la clé de voûte de l'approche théorique de la coopération et de la compétition : les conflits définis comme des activités incompatibles, vont être traités différemment selon l'approche des buts qu'auront les acteurs : si les buts sont perçus dans une approche collaborative, l'interaction peut être un échange mutuel dans la controverse constructive, qui mène selon Tjosvold, à la qualité des décisions, des relations, la productivité, l'affirmation de chacun, le succès mutuel et la confiance. A contrario, quand les buts sont perçus comme opposés, en compétition, la discussion est évitée, ou menée l'esprit fermé avec des tentatives de coercition, ce qui mène à des décisions de faible qualité, des relations déçues, une productivité basse, de la frustration, de l'hostilité et l'esprit de revanche (Tjosvold, 1998, p 291 schéma ci-dessous). Les choses se déroulent donc de manière différente selon le comportement des acteurs déterminé par leur propre perception et croyance sur l'interdépendance de leurs buts (Rognes, 1998).

Le processus de la controverse constructive (constructive controversy)

La controverse constructive, processus que nous allons maintenant explorer, est donc au cœur de la dynamique processuelle décrite dans la théorie de la coopération et de la compétition issue des travaux de Deutsch (Deutsch, 1949a ; 1949 b ; 1962 ; 1973 ; Deutsch et al., 2014), puis de Johnson et Tjosvold (Johnson et Johnson, 1989 ; 2005 ; Johnson et al., 2000 ; Tjosvold et al., 2021).

Ce processus est celui qui prend la place centrale du déroulement constructif de la conflictualité, tant dans sa précision que dans la clarté de ses étapes prescrites, dans la recherche sur la conflictualité constructive issue de cette SLR, il est celui qui est au centre de ladite *théorie de la controverse constructive*, telle que nommée par O'Neill et explicitement attribué à Tjosvold tel qu'exposé dans son article de 2008 (Tjosvold, 2008a ; O'Neill, 2017). Le processus de la controverse constructive est décrit en quatre temps distincts, et quatre étapes expliquées et prescrites pour son bon déroulement :

1. Temps 1 : développer et exprimer
2. Temps 2 : questionner et comprendre
3. Temps 3 : intégrer et créer
4. Temps 4 : être d'accord et implémenter

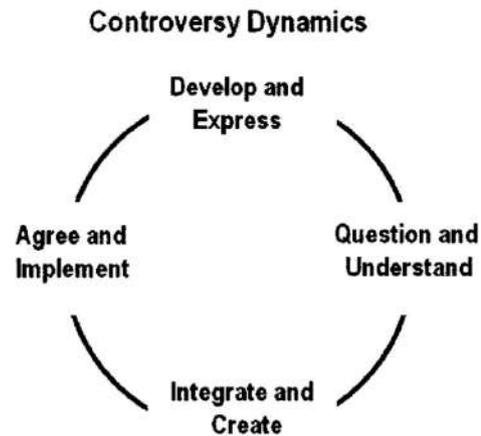


Figure 1. Schematic of Constructive Controversy

Figure 11 : Schéma de la Controverse Constructive (Tjosvold, 2008 a)

Tjosvold propose un guide précis de dix normes à faire partager aux acteurs de façon explicite, afin de favoriser et mettre en œuvre la controverse constructive.

| EXHIBIT 1: Possible Norms |
|--|
| <p>Instructors and students can develop the norms to make them explicit and understood by all. Students should see that following the norms would help them work together and learn. Norms that promote constructive controversy that they could consider include the following:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. We encourage everyone to express his or her ideas. 2. We listen to everyone's ideas, even if we don't agree. 3. We criticize ideas, not people. 4. We separate our personal worth from criticism of our ideas. 5. We re-state opposing arguments to demonstrate that we understand them. 6. We first disagree and then try to integrate. 7. We change our minds when sufficient evidence warrants it. 8. We try to find solutions that are mutually beneficial. 9. We remember we are all in this together. 10. We follow the golden rule of conflict: We discuss with others the same ways that we want them to discuss with us. |

Tableau 07 - Dix normes prescriptives pour favoriser la controverse constructive (Tjosvold, 2008 a, p 82)

O'Neill et ses collègues (O'Neill et al., 2017) proposent un modèle pragmatique d'intervention sous l'acronyme mnémotechnique SUIT pour *Share, Understand, Integrate, make Team decision* (partager, comprendre, intégrer, construire une décision d'équipe) en s'appuyant sur le processus de la controverse constructive exposé par Tjosvold (Tjosvold, 2008a).

TABLE 1
Training Acronym SUIT As it Maps Onto Tjosvold's (2008) Constructive Controversy Framework

| Constructive Controversy | SUIT |
|---|--|
| Develop and Express: Includes generating ideas, collecting relevant information, organizing and presenting positions. | Share: Prepare; contribute all ideas to team for consideration during brainstorming sessions. Develop multiple, unique ideas. Express differing ideas, especially those against the majority. |
| Question and Understand: Involves listening to other's arguments, asking probing questions to ensure understanding, engaging in role reversal, and rephrasing others' arguments to check whether their understanding is accurate. | Understand: Explore all presented ideas in detail. Question; analyze all ideas, opinions. Fully understand and have team fully consider each other's views, ideas. |
| Integrate and Create: Include avoiding the assumption that positions are completely incompatible, combining ideas to develop new solutions not originally proposed by either side, taking the best ideas regardless of who expressed them, and integrating ideas to resolve underlying issues. | Integrate: Make effort to integrate distinct ideas for new and innovative solutions. Remember, not competition of ideas. Put aside feelings; integrate views for best possible solution. |
| Agree and Implement: Involves embracing an effective, rational solution with a clear understanding of how to implement it to solve the underlying problem. If the new solution is still not wholly satisfactory, return to the controversy to refine conclusions. | Team Decision: Make sure everyone agrees. Commit to; implement decision. Revisit earlier stages until best decision is made. |

Note. Stages of constructive controversy are from Tjosvold's (2008) descriptions.

Tableau 08 - Les étapes du processus SUIT et ses correspondances
avec la trame de la controverse constructive (O'Neill et al., 2017, p 260)

Le processus de la controverse constructive s'avère donc très encadré, structuré. Si nombre d'articles défendent ses bénéfices, le caractère possiblement contraignant ou exigeant de sa mise en œuvre (que nous pouvons rapprocher de la lucidité de Follett sur les conditions de mise en œuvre du processus d'intégration du conflit constructif (décrites précédemment). Saltarelli et Roseth le décrivent comme une méthode pédagogique ou instructionnelle (an instructional method), « *une procédure d'apprentissage coopératif impliquant l'argumentation dialogique et l'existence du but partagé d'atteindre une position intégrative* » -notre traduction- (Saltarelli et Roseth, 2014).

O'Neill, citant les travaux de Greenberg (Greenberg, 2012), tenant compte de la place cruciale du conflit constructif pour les équipes en termes d'innovation et de performance, souligne la nécessité de transmission d'un cadre processuel empirique permettant l'apprentissage d'un état où les idées et les propositions incompatibles peuvent être discutées de façon coopératives, l'esprit ouvert (O'Neill, 2017). O'Neill souligne

par ailleurs la nécessité que ce processus puisse se dérouler sans la peur de conflits relationnels ou de conflits de processus (à la différence de Pelled notamment -Pelled, 1996-), peur qui empêche le conflit d’être sain et le débat réellement libre selon lui. Apport important qui bat en brèche le modèle historique tripartite des conflits historiques de Jehn (Jehn, 1995), et les tentatives de focalisation et d’isolement des conflits de tâches considérés comme les bons élèves en quelque sorte, à la différence des conflits portant sur les personnes et les processus résolument décriés.

Le processus de la controverse constructive comparé à d’autres processus décisionnels

Le processus de la controverse constructive, structuré et ordonné, est un processus facilitant le processus de décision. Il est peut-être comparé à trois autres processus qui valorisent l’opposition intellectuelle dans la prise de décision : le débat, la recherche du point de vue opposé, l’échange individualiste (Johnson et al., 2006).

Table 3.1. Constructive Controversy, Debate, Concurrence-Seeking, and Individualistic Processes

| <i>Constructive Controversy</i> | <i>Debate</i> | <i>Concurrence Seeking</i> | <i>Individualistic</i> |
|--|--|---|--|
| Categorizing and organizing information to derive conclusions | Categorizing and organizing information to derive conclusions | Categorizing and organizing information to derive conclusions | Categorizing and organizing information to derive conclusions |
| Presenting, advocating, elaborating position and rationale | Presenting, advocating, elaborating position and rationale | Presenting, advocating, elaborating position and rationale | No oral statement of positions |
| Being challenged by opposing views results in conceptual conflict and uncertainty about correctness of own views | Being challenged by opposing views results in conceptual conflict and uncertainty about correctness of own views | Being challenged by opposing views results in conceptual conflict and uncertainty about correctness of own view | Presence of only one view results in high certainty about the correctness of own views |
| Epistemic curiosity motivates active search for new information and perspectives | Closed-minded rejection of opposing information and perspectives | Apprehension about differences and closed-minded adherence to own point of view | Continued high certainty about the correctness of own views |
| Reconceptualization, synthesis, integration | Closed-minded adherence to own point of view | Quick compromise to dominant view | Adherence to own point of view |
| High achievement, positive relationships, psychological health | Moderate achievement, relationships, psychological health | Low achievement, relationships, psychological health | Low achievement, relationships, psychological health |

Tableau 09 - Comparaison de la controverse constructive avec 3 autres processus d’opposition intellectuelle (Johnson, Johnson et Tjosvold, 2006, p 72)

La controverse constructive est présentée comme le seul processus ouvrant la curiosité épistémique, processus qui motive la recherche active de nouvelles informations et perspectives, permet la re-conceptualisation, la synthèse, l'intégration, et favorise un haut niveau de réalisation, de relations positives et de saine santé psychologique.

Le processus d'intégration créative et inventive (incluant celui de réponse circulaire)

La valeur du conflit perçu comme positif et la flexibilité cognitive sont deux processus médiateurs qui diffusent les effets de la controverse constructive dans le processus créatif. Ainsi la controverse constructive, par son processus, renforce celui de l'engagement dans le processus créatif (Ou et al., 2017).

Ce processus est spécifiquement décrit dans un article de la SLR, et peu cité dans l'ensemble des articles du corpus, étonnamment selon nous. Il s'agit du processus proposé par M.P. Follett dans l'ouvrage *The New State* dès 1918, et rappelé par Gehani afin de permettre à chacun d'articuler ses idées et d'intégrer celles, provocantes ou stimulantes (*challenging*) des autres (Gehani et Gehani, 2007).

Ce processus *d'intégration inventive* serait déterminant selon Follett concernant la motivation des employés à contribuer à fournir des efforts d'inventivité pour le bien commun. Follett recommande la découverte et la réévaluation des motivations et intérêts véritables qui sous-tendent les désirs déclarés et envahissants des parties prenantes, cette prise en compte des désirs étant particulièrement originale et moderne en management, décalée même au début du XXème siècle. Elle propose via ce premier processus, un deuxième temps processuel de clarification du champ commun de vision (*clarify the joint field of vision*), pour enfin parvenir au temps de la construction d'une solution intégrative gagnant-gagnant (Gehani et Gehani, 2007).

Le processus proposé par Follett, et exposé par Gehani et Gehani est donc en trois temps :

- Une première étape de réflexivité individuelle et collective en quelque sorte,
- Un second temps de réponse circulaire (circular response) permettant de construire un champ commun de vision. Temps selon Gehani, précurseur des travaux de la littérature stratégique en théorie des jeux (mouvements successifs). Dans cette étape Follett préconise la décomposition des demandes et assertions de chaque partie prenante, en leurs différents composants et symboles, dans un mouvement tant linéaire que circulaire.
- Enfin, un temps où chacune des parties peut renoncer (grâce à la mise à jour dans les deux précédents) aux points non coûteux à abandonner finalement. Pour cela la nécessité de rester ouvert d'esprit (condition de base si présente dans la littérature actuelle sur la

controverse constructive, est une condition déjà mentionnée par Follett). Dans cette dernière étape, la suggestion de Follett de sortir du cadre du problème pour se concentrer sur la co création collective d'une solution intégrative pour un but commun n'est pas sans rappeler la recommandation principale de tout processus créatif actuel.

Ce processus dans son intégralité est un processus exigeant qui suppose de grandes qualités humaines citées également par Follett, et qu'elle voit, et décrit précisément, comme des obstacles majeurs possibles au processus d'intégration. Des qualités requises que nous aborderons dans la perspective cognitive de notre typologie.

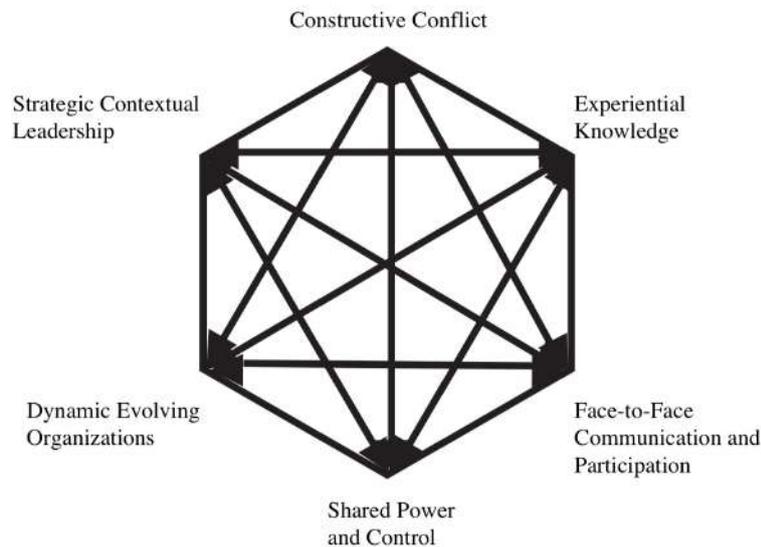


Figure 12 - Le processus intégré de M.P.Follett
proposé par Gehani et Gehani (Gehani et Gehani, 2007, p 396)

Le conflit collaboratif et la spécificité du processus de travail via courriel

La spécificité du processus d'apprentissage dans l'organisation digitalisée, notamment via le travail par courriel (au caractère asynchrone), est d'être un processus à trois dimensions : d'une part le partage de connaissances, d'autre part la réflexion, enfin le conflit collaboratif ; ce processus se déroule en cycles non linéaires dans les interactions par courriels, et dans le temps de façon asynchrone (Echkardt et al., 2016).

Nous reviendrons sur le contexte de l'interaction par voie numérique (CMC : *Computer Mediated Communication*) par rapport à celui en face à face (FtoF : *face to face*) dans la perspective contextuelle.

Dans cette analyse de la perspective processuelle nous avons donc pu approfondir des processus qui se caractérisent par une forte structuration. Nous allons voir maintenant dans la perspective cognitive, que ces processus sont fondés sur un certain nombre de prérequis ou qualités individuelles ou collectives.

3.4.4. Une perspective cognitive

3.4.4.1 Définition de la perspective cognitive

Cette perspective réunit l'ensemble des articles qui mettent à jour et analysent les capacités individuelles et collectives, et les aptitudes cognitives. Nous partons ici des définitions suivantes de capacité : *aptitude de quelqu'un dans tel ou tel domaine* (Larousse 2021), et de cognition : *ensemble des structures et activités psychologiques dont la fonction est la connaissance, par opposition aux domaines de l'affectivité* (Larousse).

Ces capacités sont préexistantes ou acquises dans un processus d'apprentissage, ce dans la mise en œuvre d'une stratégie de management des conflits, ou dans un autre cadre managérial. Il s'agit, d'une part de capacités à développer pour les parties prenantes, en tant que telles. Il s'agit d'autre part de la nécessité de la conscience individuelle et collective sur l'importance du développement de ces capacités préalablement au développement d'une conflictualité volontariste (autrement dit positive dans l'acception actuelle de la recherche).

Cette perspective inclut aussi les recherches portant sur les programmes de formation visant à développer ces capacités. Elle vient ici en complément essentiellement de la perspective processuelle, qui a permis d'appréhender les étapes plus ou moins normatives du management constructif des conflits. Les perspectives culturelle et contextuelle conduiront à approfondir les cultures et contextes qui permettent à ces qualités de s'exprimer, et à ces processus de se dérouler.

3.4.4.2 Corpus de la perspective et caractéristiques

Les articles de la perspective sont classés par ordre chronologique décroissant dans le tableau de l'annexe 5. La perspective regroupe 64 articles dont la moitié sont publiés entre 2010 et 2022. La majorité vise à démontrer le lien positif entre les processus de CCs et des résultats pour l'organisation. La dimension cognitive est, soit un bénéfice, soit médiatrice de ces liens de causalité.

3.4.4.3 Analyse du corpus de la perspective cognitive

Nous proposons d'explorer le sous corpus de cette perspective en deux temps : premièrement (a) les recherches qui mettent à jour le haut niveau d'exigence de capacités cognitives requis, de formation et d'entraînement telles que décrites historiquement par les chercheurs, pour développer réellement le management positif et constructif de la conflictualité ; dans un deuxième temps (b), nous étudierons l'ensemble des recherches qui s'intéressent aux aptitudes nécessaires pour que puissent advenir le processus du conflit constructif.

a/ Un haut niveau d'exigence de capacités cognitives requis

Il convient en premier lieu de reprendre historiquement dans cette perspective cognitive les conditions posées déjà par M.P. Follett il y a un siècle pour la réussite du processus d'intégration dans le conflit constructif ; ces conditions sont explicitement rappelées dans un article de 2007 (Gehani et Gehani, 2007). Les compétences nécessaires au bon déroulement du processus d'intégration au cœur de la réussite du conflit constructif follettien sont :

- Un entraînement correct à la réflexion coopérative,
- Une ouverture d'esprit,
- Un examen attentif des symboles qui sous-tendent les motivations divergentes.

Si les deux premières compétences parlent d'elles-mêmes, la troisième est précisément exposée, et permet de rappeler la dimension visionnaire et holiste de Follett, et sa culture transversale permanente, ainsi ici le recours à ses connaissances en psychologie. Il s'agit du dévoilement, en tant que processus psychologique inhérent à chaque individu présent au conflit (qu'il soit manager, associé, employé), « *sous le camouflage de la demande exprimé* ». Ce dévoilement est décrit comme nécessaire « *pour trouver la demande réelle, distinguer les motifs déclarés des motifs réels, les causes déclarées des causes réelles, et de se souvenir qu'un motif sous-jacent est parfois délibérément caché, et parfois existe inconsciemment* » (Gehani et Gehani, 2007, citant Follett, p 395, selon notre traduction). Cet apport est d'autant plus important qu'il est pour Follett la toute première étape du processus d'intégration inventif.

Follett, sur l'avenir de la conflictualité constructive, rappelle aussi l'exigence forte en termes de qualités individuelles des parties prenantes au conflit, toujours afin que le processus d'intégration inventive puisse se dérouler (Follett, 1925, cité par Gehani et Gehani, 2007, p 395) :

- Un haut degré d'intelligence
- Une perception et un discernement affûtés

- Et plus que tout, une inventivité brillante

A cela il faut ajouter, comme le précise Gehani, la présupposition de Follett que chaque individu est dénué d'ego, très bien relié aux autres, et que chacun se comporte rationnellement et de façon raisonnable (Gehani et Gehani, 2007). Ainsi la palette des qualités exigeantes décrites par Follett, il y a un siècle déjà, pose de façon clairvoyance le cadre général d'une bonne partie des qualités qui, nous allons le voir maintenant, sont décrites par les articles de la recherche jusqu'à aujourd'hui dans une perspective cognitive de cette SLR.

Cette exigence générale est également rappelée par le chercheur central de cette SLR, Tjosvold. A son tour, et particulièrement en 1998, il affirme que si le conflit coopératif peut être hautement bénéfique, il requiert des efforts et des compétences considérables (Tjosvold, 1998, p 304).

Enfin l'importance de la formation d'une part, de l'entraînement constant à la conflictualité constructive, et tout particulièrement à la capacité d'être partie prenante à une controverse constructive est dite avec force par Deutsch en 1994 : non seulement la formation est indispensable, mais l'entraînement constant l'est tout autant. Utilisant la métaphore du jeu de tennis (que Follett utilisait déjà), Deutsch met à jour l'absence de feed-back concret pendant le processus de confrontation sur les capacités de chacun (autrement que pour les capacités utilisées pour des activités physiques telles que le jeu du tennis précisément où le feed-back est immédiat), et la nécessité d'acquérir la fine capacité à construire de façon dynamique son propre feed-back.

Si de manière générale dans le conflit les personnes ne se posent pas la question de savoir si elles ont bien communiqué, Deutsch met au jour cette impérative capacité à construire son propre feed-back. Celui-ci se développant avec la formation (et l'apport de tiers formateurs) et l'expérimentation (Deutsch, 1994). Deutsch met également l'accent sur le fait que l'entraînement n'entraînera aucun changement si, pour la communauté scientifique comme pour les formateurs et apprenants, l'acquisition des compétences clés n'est pas mise au centre des processus d'apprentissage. Si personne n'est novice en matière de conflictualité, la prise de conscience d'incompétences avant apprentissage est nécessaire, et l'entraînement permanent essentiel. Enfin Deutsch insiste déjà sur la capacité de sensibilité et de connaissance d'un acteur à l'égard de l'environnement socio culturel dans lequel se déroule un conflit. Cette capacité permet la lecture du pouvoir faire dans le conflit, ce qui sera bien plus riche et complexe en situation réel que dans des cas d'apprentissage de cursus d'entraînement. La métaphore de Tjosvold des capacités du skieur hors et sur piste difficile (citée dans notre revue de littérature générale) illustre la même idée (Tjosvold, 2008b). Cet impératif de compétences au niveau individuel, condition première d'une capacité collective à construire des solutions constructives grâce à un management efficace de la conflictualité est constamment rappelé dans la littérature (Jordan et Troth, 2002a ;

Schlaert et al., 2013). C'est un élément qui vient confirmer et appuyer notre choix de cibler les managers dirigeants pour la deuxième partie empirique de cette recherche.

b / Un ensemble de qualités nécessaires afin que puissent advenir le conflit constructif

Trois thèmes permettent de regrouper les études figurant dans cette perspective : le thème de la capacité de perception d'une situation par les protagonistes, le thème des éléments qui impactent cette perception, enfin le thème des capacités spécifiques exprimées dans le processus des CCs et développées grâce à lui.

- **La capacité de perception de la situation**

Il s'agit d'une part de la capacité à prendre de la distance et à voir la situation « du balcon », mais aussi à s'extraire de la situation si les conditions ne sont visiblement pas là dans la situation pour un déroulement collaboratif, afin de savoir à temps éviter le déclenchement d'un processus destructif de conflits (Deutsch, 1994).

Il s'agit également de la capacité de réévaluation cognitive d'une situation. Cette capacité est favorisée notamment par la pratique de la pleine conscience. La capacité de réévaluation va impacter la capacité de coopération, d'engagement, et de créativité dans un processus constructif (Kay et Skarlicki, 2020).

La réévaluation cognitive d'un acteur sur sa perception est dynamique, et peut intervenir à plusieurs niveaux. Elle permet l'altération de la façon dont il ressent et pense le conflit, et est déterminante dans la dynamique positive et constructive (Kay et Skarlicki, 2020). Elle peut être développée par des entraînements courts (qui peuvent être délivrés par voie numérique) à la pleine conscience (O'Neill et al., 2017). Elle permet de renforcer le style collaboratif de management des conflits (dans le dual concern model précité), ayant des bénéfices métacognitifs qui renforcent la dynamique de conscience et de préoccupation des autres (concern for others), et de soi (Kay et Skarlicki, 2020).

La réflexivité est la capacité cognitive la plus dynamique et puissante et recouvre plusieurs facettes :

- La réflexivité sur sa propre perception de la situation
- La réflexivité sur sa propre perception des positions et attentes de l'autre
- La réflexivité sur son propre profil et style de management de la conflictualité

Elle est décrite comme une des quatre sous dimensions de la pleine conscience ou de la conscience de soi, avec la conscience de son état personnel interne, la conscience apparente, et l'anxiété sociale (Celik et Cetin, 2014). L'entraînement à la controverse constructive et à la capacité réflexive sur le conflit permettent la possibilité de changement de modèle mental, la capacité de réponse adaptative et flexible (O'Neill et al., 2017).

La flexibilité cognitive

Les bénéfices méta cognitifs de la pleine conscience et de son impact sur la réévaluation cognitive étant démontrés, la préoccupation du point de vue des autres peut évoluer (dans la logique du *dual concern model* déjà exposé) (Kay et Skarlicki, 2020). La perception des uns et des autres peut ainsi bouger. Si les capacités cognitives d'une équipe sont limitées, l'apprentissage du processus de controverse constructive stimule et éveille cette flexibilité cognitive. Il favorise, outre la réévaluation de perceptions, la curiosité épistémique. Celle-ci pousse à chercher des idées nouvelles et inventives, et développe la capacité d'interaction et de créativité de l'équipe (Tjosvold, 2008 ; O'Neill et al. 2017, Ou et al., 2018). Par un management coopératif et productif des conflits, un socle est posé pour permettre une réflexivité efficace des équipes sur les tâches et travaux effectués (Tjosvold, Hui et Yu, 2003). Il s'agit là d'une dynamique vertueuse puissante de réflexivité de l'individu à l'équipe que cette perspective permet de dessiner comme condition d'occurrence des CCs, dans notre intention de dessin de méta modèle.

- [Les éléments qui impactent la capacité de perception](#)

L'intelligence émotionnelle

Les quatre principales composantes de l'intelligence émotionnelle sont : la capacité à percevoir finement les émotions, l'utilisation des émotions pour faciliter le raisonnement, la compréhension des émotions, le management des émotions pour son développement personnel (Mayer et Salovey, 1997). Un haut niveau d'intelligence émotionnelle facilite un comportement collaboratif et de résolution de problème. Les émotions sont contrôlées et génèrent de nouvelles solutions pour satisfaire les besoins des deux parties (Goleman, 1998). A contrario, un niveau bas d'intelligence émotionnelle augmente le risque de management destructif du conflit (Goleman, 1995).

Que ce soit dans l'équipe, pour le manager, dans les équipes dirigeantes, l'intelligence émotionnelle inclut la capacité à manager avec efficacité le conflit (Goleman, 1998). Les collaborateurs qui ont un haut niveau d'intelligence émotionnelle du conflit, c'est-à-dire qui savent gérer l'émotion des autres et la leur dans le processus, savent gérer la conflictualité de façon constructive (Jordan et Troth, Schlaert et al., 2013). Ce lien entre intelligence émotionnel et management constructif des conflits est plus fort et plus critique pour les collaborateurs que pour les leaders, car c'est eux qui sont au cœur dans l'organisation de l'implémentation de processus constructifs de conflictualité (Schalart et al., 2013). La conscience de ce différentiel par les leaders,

de cette différence de responsabilité entre la leur et celle de leur équipe dans la mise en place des processus de CCs sera à rapprocher des résultats de l'étude empirique ciblé sur les membres de TMT.

La capacité à décrire les ressentis attachés à la situation conflictuelle est enfin un temps clé du processus constructif (Deutsch, 1994 ; Boulter et al., 1995).

- Les capacités spécifiques dans le processus des CCs et grâce à lui

Quatre grandes compétences sont rappelées par Deutsch qui estiment que celles-ci doivent autant être présentes chez les tiers facilitateurs (médiateurs ou autres tiers) que chez les parties prenantes, et ainsi que les tiers intervenants doivent être capables de les transmettre : la capacité à établir la relation coopérative, la capacité à favoriser une dynamique de résolution de problème, la capacité à déployer un processus créatif, la capacité à faire émerger des options de solution possibles (Deutsch, 1994).

Outre ces grandes qualités permettant un bon déroulement du processus, un certain nombre de capacités cognitives favorise la qualité du processus : une fois la situation problème posée, les sentiments à l'égard du conflit exprimé, un accord sur le désir et l'engagement au changement est nécessaire afin de pouvoir construire en dernier lieu un agenda concret de mise en œuvre (Boulter et al., 1995).

La perspective d'interactions futures coopératives (ECFI : *expectation of cooperative future interaction*) augmente la résistance des acteurs à céder dans la discussion et la négociation et tend à élever le niveau de qualité coopérative et de recherche de solution dans le processus (Ben Yoav et Pruitt, 1984). La controverse constructive est un atout pour d'une part l'apprentissage coopératif, d'autre part pour la réussite d'un haut niveau de raisonnement (Johnson, Johnson et Tjosvold, 2006). Il permet également de dépasser les limites dues à la trop grande similarité de modèles mentaux (Kellermanns et al., 2006).

La capacité dynamique de construire ses compétences

La première forme de capacité dynamique proposée par la théorie des capacités dynamiques est la compétence de savoir soi-même générer ses propres nouvelles compétences (Dannells, 2008).

Les organisations dans lesquelles se développent ses compétences, dites de second ordre, sont celles dont les valeurs et les normes font une belle place au conflit constructif dans les processus décisionnels, et dans lesquelles les interactions entre les membres sont fortes (Dannells, 2008).

La capacité collaborative par le développement de la capacité de pleine conscience

La pratique de la pleine conscience qui favorise la réévaluation cognitive développe le management collaboratif des conflits (Kay et Skarlicki, 2020) dans le dual concern model de Black et Mouton et ses dérivés (Black et Mouton, 1964 ; Rahim, 1983 ; Thomas, 1988), en développant la conscience et la prise en compte tant des autres que de soi. Pour mémoire la pleine conscience est définie comme une attention auto régulée à l'expérience du moment présent avec une attitude ouverte de non-jugement et d'acceptation (Bishop et al., 2004 ; Kay et Skarlicki, 2020)

La perspective cognitive permet ainsi de mettre au jour les capacités cognitives nécessaires et développées par les processus des CCs. Au niveau individuel comme au niveau des équipes, les CCs apparaissent comme des processus exigeants du point de vue cognitif, tirant dynamiquement les interactions et le développement cognitifs. Nous allons explorer dans la perspective managériale ce qu'il en est au niveau des dirigeants dans leurs interactions avec leurs collaborateurs.

3.4.5. Une perspective managériale

3.4.5.1 Définition de la perspective

Nous entendons par management, d'une part *l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise*, d'autre part *l'ensemble des dirigeants de l'entreprise* (Larousse 2021). Sont intégrés dans cette perspective les différentes recherches du corpus qui concernent les managers eux-mêmes, les leaders et le leadership partagé, les Top Management Teams, les équipes autogérées. La présence significative de ces articles dans notre SLR, et l'analyse que nous pourrons en faire, seront directement complémentaires des données que nous pourrons obtenir de notre deuxième temps de recherche qualitative auprès des managers.

Sur un corpus d'ensemble de 258 articles, le fait que 54 concernent cette perspective conforte notre choix de design de recherche pour le temps 2 empirique de notre travail, et la pertinence de faire le choix de se focaliser sur la population des dirigeants managers dans le deuxième temps de recherche.

3.4.5.2 Corpus de la perspective et caractéristiques

Les articles de la perspective sont classés par ordre chronologique décroissant dans le tableau de l'annexe 6. Ce sous-corpus relatif à la perspective managériale comporte donc 54 articles. Plus de la moitié sont très récents (52% sont postérieurs à 2010), 20% sont antérieurs à l'année 2000, parmi lesquels 6 articles de l'année 1998, année productive et importante dans le champ de recherche du management de la conflictualité, comme nous l'avons mentionné déjà dans la perspective conceptuelle. La plus grande partie des articles de cette perspective dans le corpus est constituée par des articles de recherche quantitative, qui ont pour objectif de démontrer l'impact des qualités du manager, ou le lien entre l'efficacité d'un style de management général et le management constructif de la conflictualité, ou enfin sa place dans la relation entre le manager et ses équipes.

3.4.5.3 Analyse du corpus de la perspective managériale

Nous proposons ici de regrouper les articles selon plusieurs problématiques de recherche dominantes dans cette perspective :

- i. L'habileté du manager, ses croyances et les valeurs du leader
- ii. Le style de management général du leader et son impact sur son type de management des conflits
- iii. La relation manager – équipe, et les perceptions de l'équipe

Puis de traiter spécifiquement les articles concernant les quatre thématiques suivantes :

- iv. Les équipes auto gérées
- v. Les critères spécifiques d'âge et de genre
- vi. Le leadership partagé
- vii. Les Top Management Teams

i. L'habileté du manager, ses perceptions et valeurs

Quatre thèmes sont ici approfondis : l'intelligence émotionnelle du leader, l'intelligence du leader et la recherche d'un optimum de conflictualité, les compétences de facilitateur et d'animateur, enfin les croyances et valeurs du leader.

L'intelligence émotionnelle du leader

Une méta-analyse de 2013 (Schlaert et al., 2013) rappelle combien un haut niveau d'intelligence émotionnelle des leaders leur permet de s'engager plus facilement dans la confrontation fonctionnelle avec leurs

collaborateurs et leurs équipes ; capacité qui est nommé par Jordan et Troth *management constructif du conflit* (Jordan & Troth, 2002a ; 2002b). La capacité des managers à gérer leurs émotions et leur stress, à s'adapter aux changements organisationnels, permet plus facilement la mise en œuvre de stratégies collaboratives de résolution des conflits (Jordan & Troth, 2002a ; 2002b). Cette capacité impacte également la capacité du leader à encourager une approche positive de la gestion des conflits dans ses équipes ; elle est présentée comme un tournant significatif par rapport à ce que Sheldon et King nommaient un biais négatif prédominant de la psychologie traditionnelle (Sheldon et King, 2001, p216 ; Schlaert et al., 2013), où la volonté de contrôle de toute conflictualité primait. Il est à noter ici que, paradoxalement, les opportunités des équipes à être formées au management des conflits par rapport à leurs managers sont plus faibles, alors que les capacités d'intelligence émotionnelle des non-leaders sont considérées comme pourtant primordiales et plus critiques que celles des leaders dans la gestion constructive des conflits (Schlaert et al., 2013).

L'intelligence culturelle du leader et la recherche d'un optimum de conflictualité

Si le niveau de compétences en gestion des conflits des managers peut être considéré comme moins critique que celui des membres des équipes, la compétence qui s'avère en revanche être une compétence plus cruciale pour le dirigeant manager, est sa capacité à développer ce qui est nommé une *intelligence culturelle* du conflit, lui permettant de transformer dans son équipe les effets positifs du conflit en innovation (Dogra et Dixit, 2019).

Une « saine dose » de conflit favorise l'innovation, c'est ainsi la tension créative que le manager doit avoir la capacité de gérer et de réguler, tout en ayant un rôle intégratif du management de la conflictualité (Dyer et Song, 1998). Cette bonne gestion passe par une capacité à trouver le niveau optimal de tension psychologique, et simultanément de sécurité psychologique (principe Goldilocks ou de Boucle d'or) (Seitchik, 2019). Seitchik s'appuie pour démontrer ce point sur *l'index de Bates de Présence Executive (ExPI)* qui mesure les perceptions des capacités du dirigeant selon trois dimensions : sa capacité à construire de la confiance, sa capacité à établir de la crédibilité, sa capacité à conduire l'exécution par les autres (Seitchik 2019, tableau p 39).

Les compétences de facilitateur et d'animateur, en tant qu'acteur participant

Selon Seitchik, les leaders qui favorisent l'innovation savent d'abord aligner leur équipe autour d'une cause commune et de valeurs communes. Ils savent créer un environnement de sécurité qui soutient la prise de risque raisonnable ; ils savent faciliter l'échange, et excellent dans l'art du débat sain ; c'est-à-dire qu'ils ne font pas que faciliter le débat. En tant que participant au débat, ils sont exemplaires. Cette exemplarité se manifeste de deux manières, d'abord par leur assertivité dans l'énoncé de leur point de vue, mais aussi par leur capacité à le

faire d'une manière qui laisse le débat ouvert aux autres points de vue, en n'étant pas rude. Donc, ils ne facilitent pas le débat simplement, ils facilitent l'ouverture et l'honnêteté du débat en tant par leur comportement individuel en tant que simple acteur. Pour ce faire, ils peuvent aussi avoir la compétence modératrice d'aider les autres à clarifier leurs idées, leurs préoccupations, et leurs sentiments. Les leaders qui excellent en la matière sont littéralement capables de « lire la salle de réunion », « la scanner », pour, au fil du débat, savoir moduler le niveau de tension (Seitchik, 2019).

Les croyances et les valeurs du leader

Pour développer une attitude proactive favorisant la controverse constructive et une approche constructive de la conflictualité, le leader doit croire que l'inclusion implique la tolérance à l'égard de différentes façons de penser. Il doit être conscient du temps que prend l'écoute, accepter cette idée, et ainsi laisser à chacun le sentiment d'être entendu (Seitchik, 2019). Il doit être porteur de valeurs participatives incluant des croyances. Ces croyances sont notamment celle que la productivité est renforcée par la discussion dans l'équipe d'une part, entre l'équipe et le leader d'autre part. C'est aussi la croyance selon laquelle le fait d'encourager les membres de l'équipe à décider dans la résolution de problèmes difficiles autant que lui doit le faire, est important. Ou encore la croyance que le temps consacré à l'écoute des membres de l'équipe et l'utilisation de leurs idées fait progresser l'entreprise, et qu'ainsi la prise en compte des apports de toute l'équipe avant toute prise de décision importante est à rechercher (Bhatnagar et Tjosvold, 2012).

ii. Le style de management général du leader et son impact sur son type de management des conflits

Différents styles de management sont identifiés et leurs implications sur le management coopératif des conflits et l'occurrence de la controverse constructive. Le lien entre la littérature sur le leadership et celle sur le management des conflits est fait par la voie de la théorie de Deutsch (Deutsch, 1973) de la coopération et de la compétition, dans le souhait d'une démonstration à vocation universelle, dépassant la dimension contextuelle et culturelle du management (nous retrouverons cette volonté dans les perspectives culturelle et contextuelle).

Nous proposons ici également le rappel du continuum de Tannenbaum, précurseur sur les styles de leadership en 1958, qui demeure une grille de lecture générale mettant en exergue le juste équilibre entre l'utilisation par le leader de son autorité, et l'espace de liberté et d'initiative donné à son équipe ; ce modèle nous paraît pertinent au regard des différents styles de management explorés par la littérature de la SLR sur ce thème, comme nous allons le voir ci-après.

EXHIBIT I Continuum of Leadership Behavior

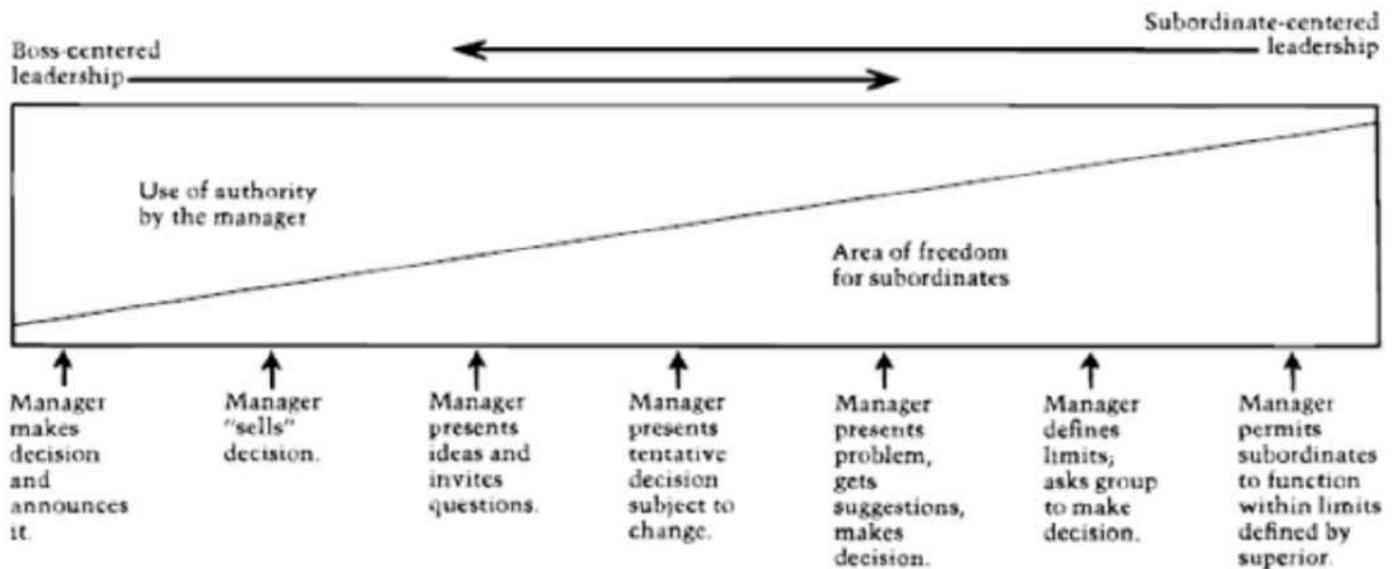


Figure 13 - Le continuum de leadership de Tannenbaum et Schmidt (1958), p 5

Le management transformationnel

Le management transformationnel induit le conflit coopératif et réduit le conflit compétitif entre managers et employés, le conflit coopératif favorisant la performance sur les tâches effectuées et l'efficacité du manager (Guo et al., 2014). C'est sur le leadership transformationnel que reposent ainsi les fondations d'une approche coopérative. Celles-ci engendrent des relations solides, et une performance conjointe de l'équipe et du leader (à la différence des approches compétitive et d'évitement) (Wong et al., 2014).

Le management participatif

Le management participatif effectif peut être concrètement constaté et mesuré par l'opportunité donnée à la prise de décision conjointe entre le manager et son équipe, et la réalité de l'existence d'une discussion l'esprit ouvert de points de vue divergents, notamment la *controverse constructive* (Chen et Tjosvold, 2006).

Le management autoritaire

A contrario, un management autoritaire est incompatible avec un leadership coopératif (Chen et al., 2018). Une approche coopérative du management des conflits renforce la relation négative entre un leadership autoritaire et l'efficacité du leader par la médiation de l'échange leader-membre (Leader Member Exchange - LMX) (Chen et al., 2018).

Si dans une approche participative du conflit le leader tient un rôle d'exemplarité, de cadrage coopératif du processus et d'animation, sans qu'une mention du tri du type de conflits soit faite, la typologie classique des conflits réapparaît comme un sujet de controverse ou de contradiction toujours présent dans la recherche récente. Réapparaît notamment la distinction entre des conflits évalués comme positifs et négatifs pour l'organisation : les conflits dits *de départements*, que le leader doit identifier et encourager, sont identifiés comme des conflits positifs pour l'organisation. Alors que la vigilance la plus rapide possible est simultanément nécessaire de la part du leader, pendant tout processus de management, afin d'identifier également les conflits personnels, dits *de personnalité individuelles*, conflits encore considérés comme négatifs (Lefley, 2018).

Le management « à contre-courant » et le management authentique

Une approche à vocation intégrative nouvelle nommée style de leadership *à contre-courant* (*contrarian leader style*) est apparue récemment (Fotohabi et Kelly, 2018) avec l'intention de réconcilier des attitudes autoritaires du leader dans une culture générale de l'organisation coopérative. Tim Cook, dirigeant d'Apple, est ainsi donné comme exemple idéal du leader maître du conflit constructif, tout en étant capable dans ses réunions avec ses collaborateurs (réputées intimidantes comme des examens importants de 5 ou 6 heures) (Lashinsky, 2015, cité par Fotohabadi et Kelly, 2018), d'avoir un style très direct se caractérisant notamment par des questions acérées.

Ce leadership dit à contre-courant est décrit comme une forme de management authentique. Le management authentique étant identifié par cinq dimensions essentielles : le but recherché, les valeurs, le cœur, les relations, et l'autodiscipline. Ainsi, un parallèle est fait entre l'apparition générale d'une mouvance qui fait du conflit constructif un élément positif de management pour trouver des solutions aux dysfonctionnements organisationnels, et l'apparition d'une mouvance nouvelle de lecture des styles de management ces dernières décennies, avec la popularité de la psychologie positive, promouvant le style de leadership à contre-courant. Celui-ci serait donc une forme intégrative de management authentique, incluant des attitudes compétitives du leader, dans un environnement général de poursuite de buts coopératifs (Fotohabadi et Kelly, 2018).

iii. La relation manager – équipe et les perceptions de l'équipe

Les managers perçoivent des changements positifs dans des conflits inter fonctions à trois conditions : la présence d'échanges d'informations pour résoudre les problèmes, l'accent mis sur les intérêts communs, enfin l'effort fourni pour maintenir de bonnes relations. La collaboration entre secteurs d'activités influence tout particulièrement directement la performance dans les programmes de nouveaux produits par le conflit constructif.

Le conflit constructif en tant qu'optimum de la conflictualité dans l'équipe

Dans l'équilibre subtil recherché dans une équipe entre tension et performance, sur un continuum construit à partir de ces deux pôles, le conflit polarisé et le faux consensus, la proposition du conflit constructif apparaît comme un optimum (Seitchik, 2019).

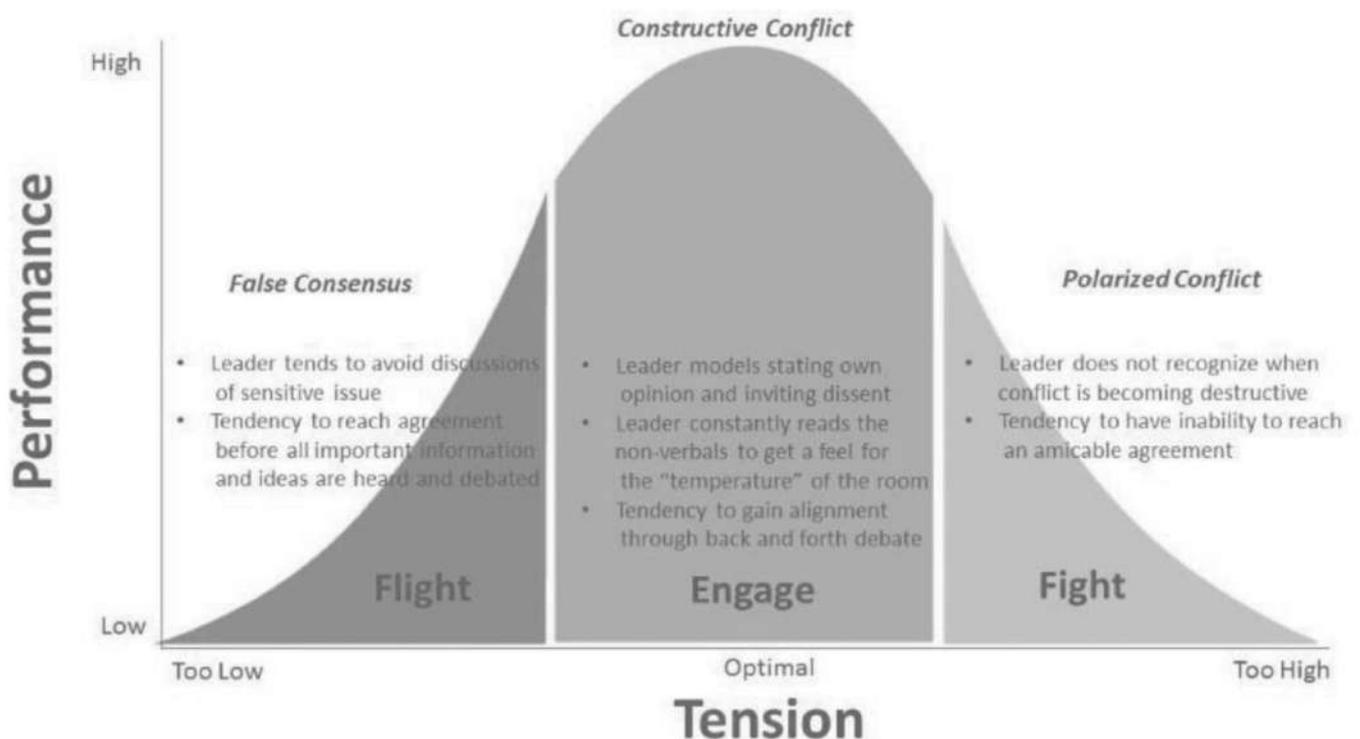


Figure 2. The Conflict Continuum.

Figure 14 - Le continuum de conflit – (Seitchik 2019, p 43)

Dans la relation avec son équipe, l'évitement de la discussion sur des questions sensibles, ou la tendance à vouloir atteindre un accord avant que toutes les informations et idées importantes aient été entendues et

débatues, est décrite comme un *faux consensus*, faux consensus caractéristique de l'attitude d'évitement (*Flight*). A l'opposé, le conflit va être polarisé quand le leader ne reconnaît pas le moment où le conflit devient destructif, lorsqu'il a tendance à ne pas savoir atteindre un accord de façon amicale (*Fight*). L'optimum sera alors atteint si le leader est exemplaire dans sa façon de poser son opinion, et d'inviter les avis divergents à faire de même ; il scanne avec acuité les attitudes non verbales pour sentir la température dans la pièce, il favorise une progression en alignement dans l'équipe par des va et vient dans le débat. Proposition est ainsi faite au leader de respecter 6 attitudes clés pour viser cet optimum (Seitchik, 2019) :

- 1/ Fournir de la sécurité : notamment dans la façon de donner et recevoir les feedbacks, et de faire respecter la règle du débat focalisé sur les idées et non les personnes
- 2/ Provoquer la tension entre statu quo et ce que le succès nécessite
- 3/ Permettre les avis divergents, en étant soi-même exemplaire dans l'incitation à se faire challenger et dans la permission donnée aux autres de jouer le rôle de l'avocat du diable
- 4/ Ne pas aller à la décision trop tôt afin d'éviter un conflit, conflit qui sera sain
- 5/ Préserver la civilité dans la tonalité des échanges et intervenir rapidement pour recadrer tout dérapage, et rappeler aux participants les règles de l'engagement et de l'émission et de la réception de feedbacks.
- 6/ Après un certain temps de brainstorming, veiller à faciliter le nombre d'idées pour ne conserver que les meilleures et prendre une décision

La distance perceptuelle entre le leader et son équipe

La distance perceptuelle entre un leader et son équipe peut être parfois grande. Le concept de distance perceptuelle entre le leader et son équipe, défini comme les différences entre le leader et son équipe dans les perceptions des mêmes stimuli sociaux, a plusieurs effets. Plus la distance est importante, plus la performance décroît. L'effet est d'autant plus important que la différence de perception est en faveur d'une perception plus positive de l'équipe que celle de son leader et inversement (Gibson et al., 2009). Ainsi le développement de la conscience de ces différences de perception est-elle un enjeu important dans la relation entre le leader et son équipe. Un élément complémentaire en réflexivité pour le manager est à mettre en parallèle de ceux précédemment approfondis dans la perspective cognitive.

Le conflit de rôle positif en fonction de l'encouragement du management

Les conflits de rôle peuvent avoir un effet positif sur la performance, c'est le cas notamment pour les employés dits de première ligne dans l'organisation. Le caractère positif de ce type de conflit et sa capacité à avoir un impact constructif sur l'amélioration du service, va dépendre de l'orientation individuelle d'apprentissage du collaborateur et du niveau d'encouragement du manager. Ainsi, dans la relation avec chaque collaborateur, le manager devrait être capable d'aligner son niveau d'encouragement à la spécificité de chacun en matière d'apprentissage pour rendre ces conflits de rôle bénéfiques (Schepers et al., 2016).

Dans le processus de la controverse constructive, la perception du support du leader par ses collaborateurs est un élément clé de l'impact positif du processus, il permet aux collaborateurs de se sentir considérés et de percevoir que leur manager ne souhaite pas leur frustration intentionnellement, et ainsi impacte positivement la qualité relationnelle et la performance conjointe (Wong et al., 2019).

Après avoir décrit l'apport de cette perspective dans la problématique générale du management de la conflictualité dans l'organisation, précisons ci-après quatre apports spécifiques concernant d'une part le genre et l'âge du dirigeant, d'autre part les équipes autogérées, puis le leadership partagé, enfin les Top Management Teams (qui nous intéresseront également spécifiquement pour notre recherche empirique qualitative à la suite de cette SLR).

iv. Les critères d'âge et de genre

La question du genre est traitée dans cette perspective au travers de deux articles dédiés au sujet (Gherardi et Murgia, 2015 ; Karelaia et Guillen, 2014). Les idées préconçues sur le management en tant que construit genré, l'imagerie dominante de masculinité pour le management, font de sa féminisation un challenge pour l'évolution des présuppositions pour le management d'aujourd'hui. Le discours dominant et la littérature de management renforcent ce constat (Gherardi et Murgia, 2015). Ainsi, l'initiative d'aborder auprès d'apprenants en management cette problématique par la controverse constructive, en utilisant ce qui a pu être nommé par leurs auteurs pour des études de cas pédagogiques l'approche par la controverse constructive (Brid et Erickson, 2010) s'avère être la meilleure façon d'introduire dans la discussion de façon ouverte des idées neuves sans imposer une vision descendante (top down). L'idée de l'analyse de textes produits par les participants eux-mêmes non comme l'expression de points de vue individuels mais comme des produits culturels et historiques, apportent une pensée réflexive et un apprentissage critique. Le sujet du genre et du management étant un sujet idéologique, cette controverse permet une stratégie de petits gains (Small wins de Weick, 1994) pour construire un changement incrémental (Gherardi et Murgia 2015). Nous nous appuyerons sur ce point dans la définition de

notre échantillon de recherche empirique : ce type de présupposé idéologique en effet est un moteur fort pour insérer dans la partie empirique de notre recherche un critère de genre.

Un objet de recherche a retenu ici notre attention : le lien se jouant entre l'identité sociale positive des femmes leaders, le conflit d'identité et les ajustements psychologiques que doivent faire les femmes dans leur vie professionnelle et pour leur bien-être a été pour la première fois étudié en 2014. Un regard favorable sur l'identité de genre impacte directement et positivement la possibilité de dépasser le conflit d'identité, et augmente la motivation et les résultats psychologiques pour la personne qui fera face au conflit d'identité de façon plus constructive (Karelaia et Guillen, 2014).

La question de l'âge du dirigeant est sensible dans l'entreprise familiale, notamment dans les processus de transition successorale entre la seconde et la troisième génération. L'âge élevé du dirigeant est négativement associé au management coopératif des conflits, et positivement à un management compétitif des conflits, ainsi qu'à la planification de la succession, c'est-à-dire à la capacité du dirigeant senior à organiser sa succession (Marshall et al., 2006).

v. Les équipes auto gérées

Dès 1998, l'importance des buts coopératifs dans l'équipe autogérée est mise au jour (Alper et al., 1998). Les membres des équipes autogérées qui se fixent des buts coopératifs élevés discutent leurs points de vue respectifs ouvertement, de façon constructive. Ce processus permet le développement de la confiance dans la dynamique de l'équipe, et contribue directement à la réussite effective de l'équipe. A contrario, des buts compétitifs sont défavorables à la controverse constructive, à la confiance et à l'efficacité de l'équipe (Alper et al., 1998). Un encouragement fort est donc donné aux buts coopératifs comme préalable au processus d'interaction constructif dans l'équipe et à sa productivité.

Sur le thème de l'autogestion ou plus exactement de la latitude et de l'autonomie laissées aux collaborateurs, et celui spécifiquement de la flexibilité spatiale et temporelle propre aux organisations digitalisées, la conflictualité s'avère ne pas être là où on l'attend. En effet, l'autonomie (dans la ligne des démonstrations de la théorie de l'autodétermination), s'avère constructive en matière de conflictualité, alors que les conflits évalués négativement par les collaborateurs sont essentiellement ceux portant sur la flexibilité entre temps travaillé et non travaillé (Gerdernitsch et al., 2015).

vi. Le leadership partagé

Le leadership partagé est défini comme un processus dynamique et interactif d'influence entre individus d'un même groupe, pour lesquels l'objectif est de jouer le rôle de leader chacun leur tour, afin d'atteindre un objectif d'équipe ou d'entreprise ou les deux (Pearce et Conger, 2003 ; Bhayana et al., 2021). Cette forme de leadership induit une rotation dans les styles de leadership dont l'impact s'avère bénéfique en management de la conflictualité, particulièrement dans les équipes multigénérationnelles.

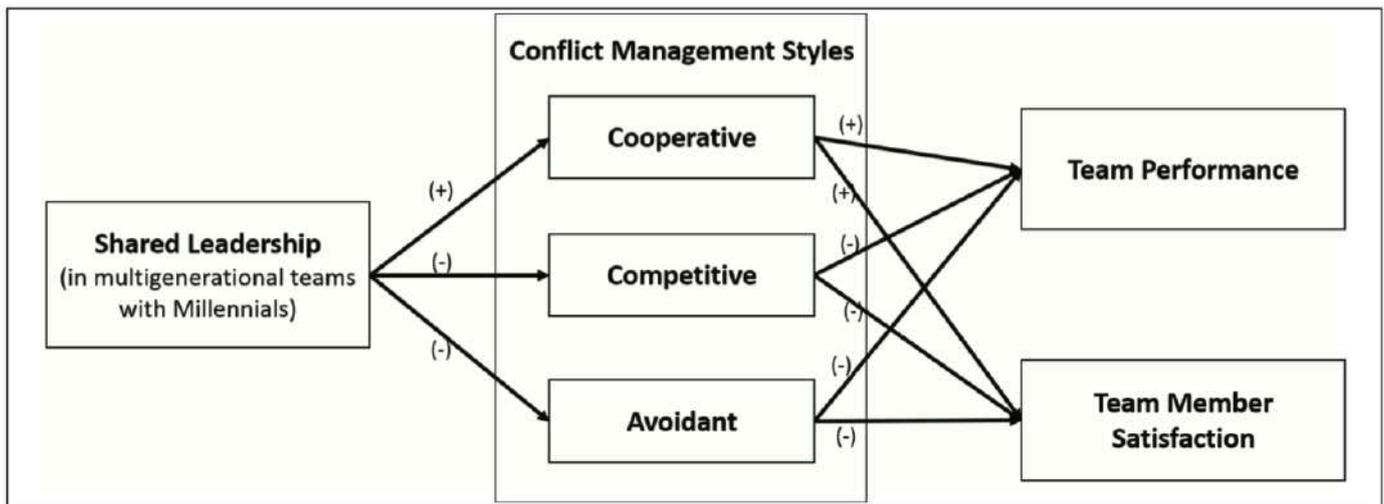


Figure 15 - La proposition d'un cadre théorique de recherche de l'impact du leadership partagé dans les équipes multigénérationnelles (Bhayana et al., 2021).

Le modèle théorique proposé ici (figure ci-dessus) démontre que le modèle de leadership partagé dans les équipes multigénérationnelles encourage l'approche coopérative en management de la conflictualité, elle-même impactant positivement la performance d'équipe et la satisfaction dans l'équipe. Comme l'indiquent ses auteurs, ce modèle ouvre une voie de recherche particulièrement intéressante dans les équipes intergénérationnelles en matière de management constructif des conflits. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre consacré aux opportunités de recherches futures (Bhayana et al., 2021).

vii. Les Top Management Teams

Plusieurs courants de recherche défendent le lien positif entre l'efficacité des TMTs et d'une part leur diversité, d'autre part leur capacité à bien manager les conflits. La façon dont les membres de la Top Management Team interagissent peut-être critique pour l'organisation en termes de management du changement et de l'innovation

pour l'organisation, et le management coopératif contribue significativement à l'efficacité des TMTs, même dans une culture collectiviste comme la Chine (Chen et al., 2005).

Plus largement, la capacité d'une TMT à avoir un leadership partagé, faisant le lien avec ce concept traité au paragraphe précédent, est un important moteur de l'ambidextrie organisationnelle. *L'ambidextérité* est comprise comme la capacité de l'organisation à savoir relever les défis présents, et à anticiper simultanément et s'adapter aux défis futurs (Mihalache et al., 2014). Le leadership partagé est défini de manière globale comme la distribution du leadership d'influence parmi l'ensemble des équipes multiples (Carson et al., 2007 ; Mihalache et al., 2014). Le leadership partagé de la TMT est défini comme les pratiques par lesquelles le CEO et les autres membres de la TMT partagent la responsabilité du leadership (Mihalache et al., 2014). Le leadership partagé de la TMT facilite ainsi l'ambidextérité organisationnelle, en favorisant un style de management coopératif des conflits, et en améliorant une prise de décision plus complète (Mihalache et al., 2014).

3.4.6. Une perspective contextuelle

3.4.6.1 Définition de la perspective

Nous comprenons le terme *contexte* tel que défini par le Larousse : *ensemble des circonstances dans lesquelles se produit un évènement, se situe une action* (Larousse, 2021). La perspective contextuelle pour cette analyse de SLR regroupe ainsi l'ensemble des contextes spécifiques, qu'ils soient environnementaux, sectoriels, organisationnels, fonctionnels, séquentiels ou interactionnels, dans lesquels les CCs adviennent et se déroulent. Il s'agit soit de contextes dans lesquels les CCs s'avèrent particulièrement cruciaux, soient de contextes dans lesquels les CCs parviennent à se déployer et engendrent des résultats mesurés. Les contextes qui se caractérisent par un climat et des valeurs particulières seront affectés et traités dans la perspective culturelle que nous traiterons après celle-ci.

3.5.6.2 Corpus de la perspective et caractéristiques

Les articles de la perspective sont classés par ordre chronologique décroissant dans le tableau de l'annexe 7. Cette perspective comporte 79 articles dont 43 publiés récemment, entre 2010 et 2022. La majorité d'entre eux tend à démontrer les bénéfices des CCs dans différents contextes concrets de la vie des organisations.

3.4.6.3 Analyse du corpus de la perspective contextuelle

Nous proposons de regrouper pour l'analyse les articles retenus dans cette perspective selon six prismes contextuels :

- i. Le prisme du contexte environnemental de l'organisation : les types d'environnement économiques et conjoncturels spécifiques
- ii. Le prisme du contexte sectoriel : le secteur d'activité des organisations étudiées
- iii. Le prisme du contexte organisationnel et fonctionnel : le type d'organisation, le type de fonction dans l'organisation
- iv. Le prisme du contexte séquentiel : les séquences de la vie de l'organisation étudiées
- v. Le prisme du contexte interactionnel et technologique : les modalités d'interaction avec ou sans intermédiation digitale (CMC versus FtF : *Computer Mediated Communication* : communication via un medium digital, ou *Face to Face* : en face à face sans intermédiation digitale).
- vi. Le prisme du contexte culturel : ce prisme sera traité spécifiquement dans la perspective culturelle dans la partie ci-après consacrée à cette perspective spécifique.

i. Le prisme du contexte environnemental de l'organisation

Les dernières décennies ont contribué au développement d'un environnement mondialisé, d'incertitude et de complexité, dans lequel l'agilité des organisations et leur ambidextrie sont constamment challengées. Cet environnement qui se caractérise notamment par des ressources limitées nécessite une grande adaptabilité des organisations à ce dont elles peuvent disposer à un instant et répondre à la nécessité de changements rapides. Ainsi, au sein des organisations, dans un contexte environnemental paradoxal, l'adoption par les individus de schémas mentaux dits *paradoxaux*, c'est-à-dire encourageant l'acceptation et l'intégration de conflits de tâches et actions, conduit à l'intégration positive et créative de ces contradictions, et, par ce processus, au développement vertueux de la créativité individuelle. Les organisations qui favorisent alors le développement d'une telle orientation chez leurs employés s'avèrent plus créatives que leurs concurrentes (Miron-Spektor et al., 2011).

Les contextes de turbulence peuvent être de trois ordres : turbulence venant de la clientèle, turbulence venant des concurrents, et turbulence technologique. Dans ces contextes de turbulence, l'entreprise doit se focaliser sur ses ressources spécifiques pour être particulièrement créative dans ses programmes de développement de

nouveaux produits, et avoir ce faisant la capacité de manager de façon proactive la conflictualité constructive, c'est-à-dire le débat vigoureux d'idées, de croyances et présuppositions des membres de l'organisation (Dannells et Sethi, 2003).

Dans le contexte d'incertitude, l'engagement dans la controverse constructive permet au management d'améliorer la prise de décision, de renforcer la relation de confiance dans l'équipe et permet de poser les fondations d'une bonne prise de décision individuelles (Tjosvold et al., 2013).

ii. Le prisme du contexte sectoriel

Une grande variété de secteurs est analysée dans les recherches rattachées à cette perspective. Citons les agences de publicité (de Gregorio et al., 2012), la police et les pompiers (Boon et al., 2013), l'hôpital et les commissions mixtes des hôpitaux (Scott et Gerardi, 2013), le secteur de l'eau (Giordano et al., 2007), celui de la recherche et du processus de reviewing, le secteur sportif (Sullivan et Gallon, 2005), le secteur IT (Parolia et al., 2015).

La particularité du secteur publicitaire

Dans le secteur publicitaire, les rôles et cultures des acteurs au sein d'un même organisation sont très différents, dans une activité où l'innovation est stratégique, et la valeur ajoutée des interactions cruciale. La gestion constructive du conflit intra organisationnel se distingue de la gestion du conflit destructif. En effet, les antécédents et conséquences de chacune d'elles sont des construits bien distincts, influençant très différemment la qualité perçue de la production de l'agence de publicité. Ainsi, la centralisation, le formalisme, la volatilité interne et la distance psychologique influencent directement le niveau de conflit destructif. A contrario, l'esprit d'équipe impacte directement la qualité relationnelle et la gestion du conflit constructif (De Gregorio et al., 2012). Les éléments permettant de mesurer le bon management du conflit constructif sont concrètement les suivants : les personnes entre différents départements de l'agence se connaissent mieux grâce à la façon dont elles gèrent le conflit, elles sont plus sensibles les unes aux autres grâce à leur façon de manager le conflit ; enfin, elles se sentent énergisées et prêtes à se remettre au travail après un conflit entre départements (Song, Dyer et Thieme, 2006).

Le secteur IT et sa spécificité

Le secteur IT est caractérisé par le management de projets multiples, la variété des acteurs impliqués, la complexité de l'interdépendance entre projets, et le recours fréquent à des intermédiaires extérieurs. Dans le

secteur IT le management constructif des conflits développe la confiance et la coopération interpersonnelle nécessaire pour réussir l'accomplissement du projet de l'organisation (Parolia et al., 2015).

iii. Le prisme du contexte organisationnel et fonctionnel

De l'entreprise familiale à la multinationale en passant par la petite entreprise, tous les types et taille d'entreprise sont couverts par le corpus sauf celui, notablement, des coopératives. Une voie pour l'avenir que nous aborderons dans la conclusion de la thèse et qui sera ponctuellement abordée dans un des entretiens de la recherche empirique.

Dans la petite entreprise exportatrice, le management des conflits dans les relations d'affaires internationales peut être positif pour l'organisation. Les principales sources de conflit viennent de la qualité des produits ou des services, des aspects financiers ou culturels de la coopération. La gestion constructive de conflits est un challenge constant, qui peut produire des effets positifs ; ce notamment en distinguant deux catégories de conflits : d'une part les conflits de tous les jours (day to day), d'autre part les problèmes sévères qu'il faut gérer distinctement (Ratajczak-Mrozek et al., 2019 ; 2018).

Les multinationales sur des marchés émergents qui challengent celles qui sont établies sur des marchés doivent faire preuve de fortes capacités d'innovation, notamment via l'autonomie dont disposent leurs succursales. Cette autonomie varie selon les valeurs historiques de succès de la maison mère, notamment dans la gestion de l'échec et dans l'émergence du conflit constructif (Hensmans et Liu, 2018).

Dans les relations entre entreprises internationales liées à l'externalisation de ressources, l'existence de normes éthiques, de l'orientation à long terme des interactions et une stratégie intégrative de management du conflit sont la base d'une confiance et d'un engagement viables et sont une réelle panacée en comparaison de relations conflictuelles destructives d'externalisation (Ndubisi et Umar, 2018).

Les différentes fonctions de l'entreprise sont également étudiées dans cette sélection d'articles sous le prisme du contexte fonctionnel de l'organisation. Les fonctions marketing, financière et comptable, fonctions naturellement en grande interface avec les autres fonctions de l'organisation sont particulièrement étudiées (Hirshberg et Shoham, 2017 ; Yang et al., 2017). La présence de buts coopératifs permet le développement de types d'interactions constructives notamment entre le marketing et les autres divisions (Tjosvold et al., 1998).

iv. Le prisme du contexte séquentiel

Nous entendons par contexte séquentiel celui d'une séquence spécifique dans la vie de l'organisation, et dans la gestion de projets stratégiques pour l'organisation, telles que le développement de nouveaux produits, très présent dans cette catégorie de la SLR.

Relevant des contextes séquentiels, nous avons notamment retenu des recherches portant sur les séquences suivantes : le contexte d'analyse des échecs en innovation, le contexte de développement de nouveaux produits, le contexte de la dernière ligne droite dans la fin d'un projet (approche de la deadline), le contexte de ressources internes limitées.

Le contexte d'innovation et spécifique de l'open innovation

Dans le contexte d'innovation, un apport récent important distingue l'analyse de l'échec de la tolérance à l'échec. Les expériences d'échecs étant potentiellement des occasions puissantes d'apprentissages, l'opportunité de discussions constructives dans un climat favorisent celles-ci. Les entreprises qui fournissent des efforts délibérés pour analyser les erreurs passées sont plus innovantes en sortie de nouveaux produits. Ce résultat obtenu est même contingent de l'analyse effectuée par la discussion ouverte dans un climat de conflit constructif (Dannells et Vestal, 2020). Nous reviendrons sur ce climat précisément dans la perspective culturelle. Dans le contexte de programme de développement de nouveaux produits, encourager le conflit constructif s'avère déterminant tant au niveau créatif qu'au niveau de la qualité des décisions prises.

Dans le contexte spécifique de l'open innovation, le management coopératif de la conflictualité impacte positivement la relation entre l'open innovation et la performance organisationnelle. A contrario, un management compétitif de la conflictualité limite cette relation (Wang et al., 2021).

Le contexte de la finalisation d'un projet (approche de la deadline)

L'approche de la date butoir (*deadline*) de la finalisation d'un projet est un contexte particulièrement favorable au conflit constructif ; en s'appuyant sur la littérature sur la dynamique d'équipe et les trajectoires d'équipe (Marks, Mathieu et Zaccharo, 2001), démonstration est faite que la proximité temporelle de la deadline d'un projet augmente le management coopératif des conflits, et renforce la performance d'équipe, le facteur clé étant à ce stade du projet la volonté d'atteinte de l'objectif -*achievement striving factor*- (Larson et al., 2020).

v. Le prisme du contexte interactionnel et technologique, avec ou sans intermédiation digitale (Computer Mediated Communication versus Face to Face communication)

Une des questions organisationnelles contemporaines sur l'impact de la révolution numérique, celle que nous nous posons en introduction de cette thèse de cette recherche, est l'impact de la communication par voie digitale en comparaison de la communication en face à face (*FtF – Face to Face*) sur la confrontation et le conflit constructifs. Plus précisément, dans des contextes où la CMC (*Computer Mediated Communication : Communication digitalisée*) est majoritaire dans les interactions entre collaborateurs dans les organisations, ou exclusive (équipes virtuelles -VTs-, généralisation du télétravail accéléré notamment par la pandémie Covid), ou incontournable dans l'interaction de l'entreprise avec son environnement (réseaux sociaux), la question de la possibilité de générer et de voir se dérouler qualitativement des processus de confrontation, de controverse et de conflit constructifs avec succès se pose avec acuité. Une petite dizaine de recherches permet de préciser l'état de la connaissance sur les effets spécifiques ou non spécifiques du contexte de la communication digitalisée sur notre objet de recherche, ouvrant des perspectives sur lesquelles nous reviendrons dans la conclusion de la thèse. Trois types de situation impliquant le digital sont plus spécifiquement étudiées : les équipes virtuelles, les équipes classiques utilisant la communication en face à face et la communication et le travail digitalisés, enfin les interactions de l'entreprise avec son environnement dans le contexte spécifique des réseaux sociaux.

Le contexte des équipes virtuelles

Dans les équipes virtuelles (VTs – Virtual teams), le besoin de partager plus d'informations et de supports participe de la construction d'une décision (Larson et al., 2020). Les équipes virtuelles sont par nature le plus souvent très hétérogènes, et l'approche collaborative s'avère particulièrement performante au travers d'outils construits dans cette approche, outils facilitant des processus structurés, et permettant la décomposition d'étapes d'un processus intégratif (Paul, Setharaman et al., 2004). En revanche, l'approche collaborative trouve ses limites dans les orientations individualistes ou collectivistes des participants (Paul, Samarah et al., 2004). Nous reviendrons sur cette limite dans la perspective culturelle. Dans le processus d'apprentissage d'équipe et le partage de connaissance, l'ancrage traditionnel de la discussion et débat dans le face à face est bousculé par ce corpus de recherche spécifique. En effet, contrairement aux présuppositions classiques issues de la psychologie sociale, la communication par voie digitale s'avère un apport qualitatif et fonctionnel. Le courriel particulièrement, outil dominant du travail digitalisé d'aujourd'hui, présente plusieurs particularités qui sont devenues des atouts dans un processus qualitatif de management constructif du conflit dans l'apprentissage d'équipe (Erhardt et al., 2016, tableau 2, p 257) : le contrôle du temps (permis par l'asynchronie et le délai de

réponse), le contrôle du message (permis notamment par le caractère éditable du message), la décomposition du cheminement historique des interactions (par l'enregistrement et l'archivage des emails), la facilité de partage de la décision (par la facilité de mise en copie).

Table 2. Linking Dimensions of Affordances and Team Learning: Sample Quotes of How Emails Are Used for Team Learning.

| Affordances/ team learning sub-dimensions | Knowledge sharing The process of acquiring or transmitting ideas, opinions, facts, results, updates, and coordination of activities | | Co-construction A mutual process of developing shared knowledge and building shared meaning by refining, building on, or modifying an original offer in some way | | Constructive conflict A process of negotiation or dialogue that uncovers diversity in identity, opinion, etc., leads to further communication and some kind of temporary agreement within the team | |
|---|--|---|---|---|---|--|
| | Seeking (need existing knowledge I do not have) | Giving (providing existing knowledge) | Requesting (action to create knowledge) | Expanding (build on individuals work) | Conflicting (misalignment of work and uncertainty) | Confirming (explicit agreement based on past dialogs) |
| Asynchronicity: Control of time | "I generally use email when the information I need isn't urgent." | "It gives me time to respond later when I'm done with my meetings." | "It gives me time to think what I need input on." | "I can see the email in a meeting but need time to work on it." | "It gives me time to check if this is correct." | "It gives me time to think whether I agree or not with this decision." |
| Editability: Control of message | "Email helps me put my thoughts down on paper, what I need and when I need it." | "Emails allow me to check that my answer is appropriate with right tone." | "I can decide what section I need help with. For example, I'd ask Steve for marketing input." | "It's helpful to see a first draft that I can edit." | "I find things that I don't agree on, and provide additional logic to support my case." | "I can highlight a section and ask specifically if we agree." |
| Persistence: Control of record | "It keeps a record of what I need and people can refer back to it." | "It's easy to respond attaching a file or whatever info I have that's needed." | "It's a track record for being a team player. I can see who helped and who didn't and send reminders." | "It's nice to see others' responses in the string. It helps my own work." | "It allows me to say, hey John, on page 5 of the power point, I think the price is wrong." | "It's helpful to go back and see when we decided on this." |
| Replicability: Control of audience | "People ask me questions that I forward to the team for answers." | "I can share my answer with more than just one in case others have the same issue." | "I can decide to ask one person first, and then forward it to others if I don't get a good answer." | "I keep a record of my own outgoing emails. I can re-send it at a later date if it's lost." | "I can forward an email to see if they have the same issue as I do with this decision." | "Once we agree, it's easy to share the decision with others." |

Tableau 10 - Les emails dans le processus de team learning (Erhardt et al 2016, table 2, p 257)

Le contexte mixant digital et face à face

Dans les équipes qui travaillent alternativement en face à face et en travail digital (travail dit virtuel), la distinction entre trois types de tâches (la génération d'idées, les tâches intellectuelles, les tâches mixant ces deux composantes) a permis de mettre au jour la complémentarité et les bénéfices comparés des deux modes de collaboration, en s'appuyant sur la recherche issue de l'analyse des différents média utilisés dans le travail digital (Zornoza et al., 2002). Chaque medium ayant une richesse spécifique (Daft et Lengel, 1986), deux autres caractéristiques les différencient : la *présence sociale (social presence)* (Short, Williams, et Christie, 1976), et la *proximité psychologique* (Zornoza et al 2002). Ces caractéristiques vont indiquer la capacité du medium à restituer le sens partagé et à permettre une interaction personnelle, immédiate, sensible, chaleureuse. Dans

l'ordre, cette qualité est décroissante et part de l'interaction en face à face en allant jusqu'au texte, en passant par la vidéo et l'audio (Daft et Lengel, 1986). En matière de management des conflits, en tenant compte donc du type de tâches, le classement des médiums selon la *rich media theory* est bousculé, puisqu'aucun média ne s'avère meilleur qu'un autre, mais que leur complémentarité est mise à jour. Le processus de la controverse constructive spécifiquement peut avoir lieu tant par voie digitale que plus traditionnellement en face à face. Ce que confirme une des études les plus récentes sur le sujet (O'Neill et al., 2020) : des programmes de formation (utilisant le modèle SUIIT décrit dans la perspective processuelle) permettent de mesurer l'efficacité réelle sur la performance des équipes dans les processus de controverses constructives. Il s'avère que les équipes virtuelles et les équipes travaillant en face à face n'obtiennent pas de résultat distinct et performant également avec plus d'efficacité après la formation.

Toutefois la synchronicité apparaît comme une condition limite de la controverse constructive par voie digitale ; elle stimule les différents processus psychologiques et sociaux qui à leur tour produisent des effets bénéfiques. Le sentiment d'appartenance et la synchronicité sont des éléments clés de la controverse constructive et du management constructif des conflits. La satisfaction du sentiment d'appartenance par le face à face et la communication digitale synchrone renforce la capacité d'acceptation, la coopération, la régulation du conflit épistémique et la motivation des acteurs et l'accomplissement. A contrario, la communication digitale asynchrone augmente la compétition et le besoin de régulation de conflits relationnels et fait chuter la motivation et l'accomplissement (Roseth et Saltarelli, 2011 ; Saltarelli et Roseth, 2014).

Le contexte des réseaux sociaux

Dans le contexte spécifique des réseaux sociaux, les organisations doivent gérer le conflit rendu public, et les orages qui surviennent dans les discussions sont alors centrées sur elles, sur leur réputation, leur marque, leur offre. Le style de management coopératif dans les communautés virtuelles, caractérisé par un haut degré de collaboration et une assertivité assumée, s'avère le plus efficace dans la gestion des conflits (Hauser et al., 2017). Il rencontre toutefois des facteurs contingents limitants : le type de participation des individus, la façon dont est structurée la communauté virtuelle. Ainsi, le nombre de modérateurs et d'agresseurs et leurs crédibilités respectives vont être déterminants ; de la même manière que l'opinion globale de la communauté va être déterminante. Ces deux facteurs impactent directement l'efficacité d'un mode de management collaboratif ou accommodant de la conflictualité.

En conséquence, dans certaines configurations, le mode compétitif et assertif s'avère plus pertinent. Les organisations devraient ainsi tenir compte des caractéristiques de la communauté virtuelle dans laquelle elles

interviennent, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif, pour adapter en conséquence leur mode de management de la conflictualité (Hauser et al., 2017).

Un dernier prisme de cette perspective contextuelle serait le prisme culturel, il vient en chevauchement partiel avec la perspective culturelle de cette SLR, que nous allons aborder de façon détaillée ci-après.

3.4.7. Une perspective culturelle

3.4.7.1 Définition de la perspective

Cette perspective rassemble les recherches qui prennent en compte, décrivent, ou promeuvent un contexte culturel spécifique favorisant un management constructif de la conflictualité. Nous entendons ici le terme de culturel tel qu'il est proposé par l'Unesco : « *La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social* » (déclaration de Mexico, 1982). Cette acception large nous a permis d'intégrer à cette perspective des niveaux de culture différents : culture économique, culture organisationnelle, culture nationale, culture régionale. Nous intégrons donc également à cette perspective, comme nous l'avons indiqué dans la définition des contours de la précédente perspective contextuelle, les éléments de climat et de culture organisationnelle et managériale qui permettent les processus de CCs de se déployer de façon optimale.

3.4.7.2 Corpus de la perspective et caractéristiques

Les articles de la perspective sont classés par ordre chronologique décroissant et figurent dans le tableau de l'annexe 8. Un ensemble de 63 articles compose cette perspective dont 29 récents, publiés entre 2010 et 2021. Cette perspective regroupe d'une part des articles qui développent la condition d'un contexte favorable aux CCs au sens exprimé par Tjosvold d'un contexte *conflict positive*, donc dans un contexte conditionnant les CCs (Tjosvold, 2008), d'autre part des articles qui tendent à démontrer la variété des contextes dans lesquels les CCs présentent des atouts pour l'organisation.

3.4.7.3 Analyse du corpus de la perspective culturelle

Dans cette perspective culturelle, nous allons dans un premier temps explorer précisément le contexte « climatique » en quelque sorte d'une conflictualité positive et constructive (*positive climate*). Puis nous explorerons les différentes cultures de conflictualité dans une étiologie originale qui permet de bien situer le contexte culturel favorable aux CCs, avant de traiter des cultures géographiques ou nationales qui favorisent l'existence et le développement du conflit constructif (et particulièrement la culture chinoise), et enfin à la façon dont les différences et diversités culturelles peuvent être favorablement gérées grâce aux CCs.

Les cultures organisationnelles de conflictualité

La culture organisationnelle *conflict-positive*

Dans une organisation dotée d'une culture dite positive à la conflictualité, les acteurs peuvent discuter l'esprit ouvert de leurs vues opposées (Tjosvold, 1985). Autrement, dit, si nous faisons le lien avec le concept de controverse constructive assimilé par la recherche à la discussion l'esprit ouvert, une organisation dite positive au conflit est une organisation qui pratique la controverse constructive.

Un climat de conflit constructif rend facile l'identification spécifique des erreurs au travers de conversations constructives et respectueuses, et permet ainsi leur analyse de façon productive pour l'innovation, il est différent d'un climat de tolérance à l'échec et plus exigeant (Dannells et Vestal, 2020).

Nous avons pu préciser le concept de conflit constructif dans la perspective conceptuelle ; le climat constructif est particulièrement rendu possible par des entreprises qui ont la volonté de manager les conflits parce que compris comme ouvrant des potentialités constructives quand ils sont managés. Ces entreprises sont celles que Tjosvold nomment des entreprises *conflict positive*, c'est-à-dire réceptives à la conflictualité, en la gérant avec volontarisme (Tjosvold, 2008 b). Pour favoriser la capacité d'innovation et permettre aux membres de l'organisation de tirer des leçons des erreurs et échecs, un climat de conflit constructif est nécessaire (Dannells et Vestal, 2020).

Une étiologie de quatre cultures de conflit des organisations

Analyser la culture organisationnelle de la conflictualité, quelle qu'elle soit, c'est analyser la façon dont les organisations créent et partagent des normes sur la façon dont le conflit va être géré. A partir du travail de Lewin et al (1939), Gelfand et son équipe (Gelfand et al., 2008) démontrent que le style de comportement en

management des conflits du leader est associé à différents types de culture au niveau de toute sa branche dans l'organisation, et impacte tant les résultats (créativité et qualité de service client) que la viabilité de la branche (cohésion, puissance, et burnout). En nous appuyant sur toute la littérature sur les styles de management des conflits (Blake & Mouton, 1964 ; Chen, Liu et Tjosvold, 2005 ; De Church et Marks, 2001; De Dreu et van Vianen, 2001; Deutsch, 1949; Lovelace et al., 2001; Pruitt et Rubin, 1986; Rahim et Magner, 1995; Weingart et Olekalns, 2004) : la coopération, la compétition, et l'évitement. Ainsi culturellement, les *coopérateurs* (*cooperators*) préfèrent une approche proactive de la conflictualité et s'engagent facilement dans des négociations et des discussions collaboratives de résolution de problèmes. Les *compétiteurs* (*competitors*) sont enclins à s'affronter et dominer l'autre au lieu de négocier l'esprit ouvert, cherchent la victoire, et perçoivent les réunions de management comme des champs de bataille dans lesquels on mange l'autre ou on est soi-même avalé, enfin les *fuyeurs* (*avoiders*) vont avoir tendance à s'éloigner de toute confrontation conflictuelle et mettre un gros investissement personnel à supprimer toute expression de conflit (Gelfand et al., 2008). *La culture de conflit* est ainsi définie comme l'ensemble les attitudes et croyances sur la conflictualité qui réduisent les variations individuelles de stratégies personnelles de gestion du conflit (Gelfand et al., 2008). Cette définition permet de relier le niveau individuel, le niveau d'équipe, le niveau du leadership, trois niveaux déjà étudiés sur les styles de conflit jusqu'alors, et le niveau organisationnel. La typologie proposée (nommée étiologie car permettant de distinguer quatre types de culture où le conflit est ou non une maladie en somme) est représentée graphiquement ainsi :

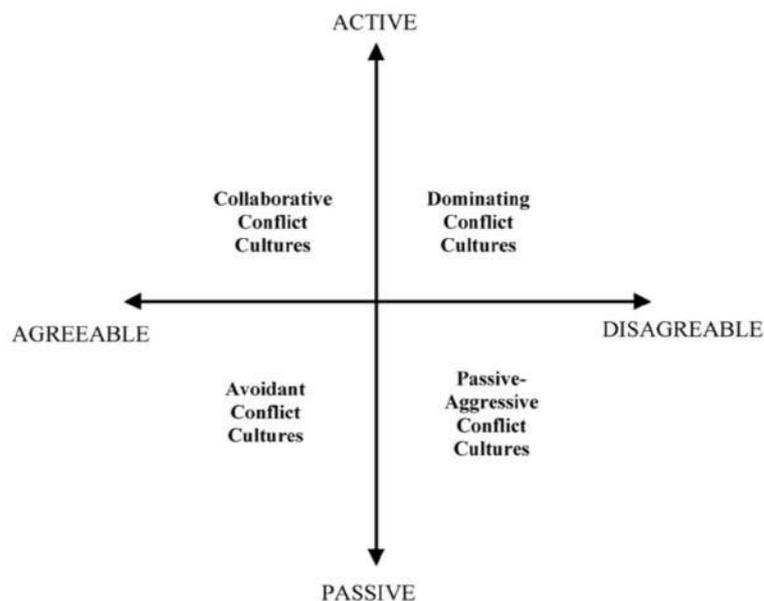


Fig. 1. A typology of conflict cultures.

Figure n° 16 - Une étiologie de la culture organisationnelle de conflictualité (Gelfand et al., 2008, p 142)

L'étiologie proposée est fondée sur deux dimensions : la présence de normes actives ou passives de management de la conflictualité dans l'organisation d'une part, et la caractère agréable ou désagréable du conflit d'autre part. Quatre types de culture sont ainsi distinctes : culture de domination (active et désagréable), culture collaborative (active et agréable), culture de l'évitement (passive et agréable), et culture passive agressive (passive et désagréable).

Ils distinguent également les processus hiérarchiquement descendants (top-down) et les processus hiérarchiquement ascendants (bottom-up) qui permettent à ces cultures de se développer. Ils décrivent pour chaque culture de conflit des résultats positifs et négatifs dans cette analyse du conflit par le prisme culturel. Nous pourrions, au terme de notre temps empirique de recherche, faire le lien entre ces contributions et ce que notre terrain peut apporter grâce aux données récoltées auprès de leaders managers membres de TMTs.

Cultures régionales, nationales et interculturalité

La centralité de Tjosvold et de sa mouvance de recherche

Sur ce thème spécifique de la culture régionale, nationale et de l'interculturalité, une remarque préalable est nécessaire sur une particularité importante du corpus de cette SLR, celle de l'importance des articles proposés par Tjosvold et de chercheurs de son école de pensée. La centralité de Tjosvold sur les CCs et son rôle dans l'élaboration des concepts travaillés est démontrée dans l'ensemble du corps de cette thèse, et dans le corpus de la SLR par l'importance de ces apports cités constamment.

Il est important ici de noter que l'essentiel de son travail de terrain se fait sur le continent asiatique, où il est enseignant et chercheur, avec des équipes asiatiques. Ainsi pour bon nombre de ces recherches, le contexte culturel du terrain n'est pas un élément premier à considérer (pas plus que les études faites par des Américains dans leur pays ou des Français dans le leur).

La culture asiatique vue d'Occident et d'Orient

En revanche, plusieurs des recherches de Tjosvold et ses équipes notamment apportent une contribution importante sur la spécificité de la culture asiatique, de la culture chinoise particulièrement, comparées à la culture occidentale, et à la culture américaine notamment, en mettant au jour les atouts de ces cultures pour les CCs, à l'encontre de présuppositions issues d'un prisme européen ou occidental centrés. Elles donnent ainsi un

éclairage significatif et de nouvelles perspectives sur la perception et la compréhension des atouts de la culture asiatique en matière de conflictualité constructive.

Dans les années 80 et 90 du siècle dernier, de nombreuses recherches défendaient l'idée que les personnes de culture asiatique avaient tendance à éviter le conflit, par respect de valeurs essentielles telles que l'harmonie, le respect de la relation à l'autre et de la face, l'interdépendance sociétale (Hofstede, 1980 ; Bond et Lee, 1980 ; Ting Tooney, 1988), en opposition à la culture occidentale où les individus sont prompts à s'opposer, s'affronter, même si cela abîme la relation (Leng et Tjosvold, 1998).

Les études plus récentes confirment le caractère inefficace des comportements de compétition et de domination, en revanche, elles permettent de nuancer l'association systématique de l'évitement à la culture asiatique. En effet, si l'évitement du conflit peut prévaloir dans la plupart des situations en Asie, l'engagement dans la confrontation constructive dans le cadre coopératif de la performance du travail d'équipe s'avère naturel et ancré dans la culture asiatique, notamment du fait des valeurs collectivistes (Tjosvold et al., 2003).

Les valeurs chinoises de Guanxi et le Leader Member Exchange

Les valeurs relationnelles de la culture chinoise de *Guanxi* et de *LMX (Leader Member Exchange)* favorisent également autant un management participatif qu'un engagement dans la discussion l'esprit ouvert dans le but de trouver les meilleures solutions collectives (Chen et Tjosvold, 2006).

Le *Guanxi* est défini comme la qualité relationnelle qualitative qui permet des comportements appropriés entre deux personnes ; il est analysé par les chercheurs comme un canal de communication privé entre individus, entretenu par des événements privés, qui garantit un haut niveau de confiance, de respect et d'obligation (Cheng et al., 2014 ; Chen et Tjosvold, 2006).

L'échange leader membre, originellement considéré comme venant d'Occident, s'est développé dans de multiples cultures. Il caractérise la qualité de relation entre manager et collaborateur dans le but notamment de réussir ensemble des tâches communes à accomplir. L'un et l'autre favorise un engagement dans la controverse constructive et un renforcement vertueux des interactions dans l'équipe (Chen et Tjosvold, 2006).

L'interculturalité (les différences culturelles nationales-NCDs-)

L'interculturalité enfin, est un sujet d'une actualité croissante impactant l'avenir de la mise en œuvre des CCs. Résultante de la mondialisation, la communication humaine interculturelle tant au niveau individuel qu'au

niveau organisationnel se développe et va continuer à se développer (Chen et al., 2005), et avec elle les occasions de conflits en de multiples situations (Yu et Chen, 2008). Les différences culturelles peuvent en effet accroître les situations conflictuelles au niveau technologique, normatif, et émotionnel entre partenaires au sein d'équipes projets interculturelles dans des joint-ventures internationales (IJVs) (Liu et al., 2020). L'impact des différences culturelles nationales (NCDs : national culture differences) est alors significativement réduit par une approche coopérative du management des conflits, et aggravé par une approche compétitive de la conflictualité (Liu et al., 2020).

Il n'est pas anodin au niveau international de se rendre compte de l'importance de la recherche faite sur notre thématique sur le continent asiatique, et de la façon dont la mise en œuvre des CCs est d'actualité dans ce contexte géographique, éclairant des présupposés occidentaux réducteurs sur cette partie du monde ; si la place prise par la famille de recherche conduite par Tjosvold est dominante dans le corpus, cela est ici à prendre en compte dans deux sens bien distincts. En un sens cela démontre effectivement la conscience de la problématique des CCs dans cette culture. En sens inverse, cela peut créer un biais lié à la surreprésentation d'un discours dominant que nous aborderons à nouveau dans le chapitre 5.

Nous allons dans la perspective suivante, dernière perspective des sept définies pour analyser la SLR, nous consacrer à l'étude des résultats concrets pour l'organisation des processus et politique de management des CCs.

La spécificité du contexte de l'entreprise familiale

Dans certaines entreprises familiales, différents facteurs font du contexte organisationnel un contexte particulier et original en matière de management de la conflictualité et du conflit constructif. Le concept de *familiarité* (*familiness*) découle de la juxtaposition dans ce type d'organisation entre des relations familiales et des relations professionnelles. Les dimensions structurelles, cognitives et relationnelles de ce concept génèrent un cocktail de ressources spécifiques à l'entreprise familiale, conceptualisées comme la *familiarité collaborative* (*collaborative familiness*), qui peut renforcer la dynamique du conflit constructif (Alvarado-Alvarez et al., 2019).

La perspective culturelle en synthèse montre que cet éclairage est essentiel pour à la fois comprendre quel est le meilleur terreau culturel pour une conflictualité constructive dans un climat culturel propice, mais aussi pour ceux qui, soit dans l'interculturalité, soit par culture différente, sont peu favorables ou incompatibles avec

l'occurrence du conflit constructif. Nous allons avec la septième perspective approfondir l'ensemble des bénéfices décrits par les articles de la SLR résultant des éléments des précédentes.

3.4.8. Une perspective rationnelle

3.4.8.1 Définition de la perspective

Cette perspective regroupe l'ensemble de la recherche dans notre corpus de SLR qui tend à démontrer les effets rationnels, pour l'organisation du management constructif de la conflictualité, que ces effets soient directs ou indirects. Nous entendons ici par rationnels, des effets concrets, mesurables, que ce soit par des études qualitatives ou quantitatives.

3.4.8.2 Corpus de la perspective et caractéristiques

Les articles de la perspective sont classés par ordre chronologique décroissant dans le tableau en annexe 9. La perspective cognitive est la plus volumineuse avec 119 articles. Les 64 plus récents soit un peu plus de la moitié, ont été publiés entre 2010 et 2022.

3.4.8.3 Analyse du corpus de la perspective rationnelle

Le volume d'articles rassemblés dans cette perspective est en lui-même significatif. Il montre selon nous à quel point une grande partie de la recherche sur l'objet que nous étudions s'inscrit dans une volonté de démonstration systématique et prédictrice (pour ne pas dire prédicatrice parfois) des bénéfices des CCs.

L'ensemble des problématiques de management est concerné. Nous allons approfondir successivement les 5 problématiques managériale suivantes :

- L'ambiance de travail, l'énergie et les émotions positives et la satisfaction au travail
- La qualité des relations interpersonnelles entre collaborateurs, l'esprit de participation, l'efficacité du travail d'équipe, le sentiment d'équité intra organisationnel
- L'apprentissage de l'équipe et le partage de connaissances
- La créativité et l'innovation

- La qualité et l'efficacité de la prise de décision

a/ L'ambiance de travail, l'énergie et les émotions positives, la satisfaction au travail

Bien géré, le conflit est énergisant et favorise des émotions positives qui elles-mêmes augmentent la satisfaction au travail (Todorova et al., 2014). Le management constructif des conflits renforce les relations et fournit un environnement de travail positif dans les équipes, ce qui en soit est favorable à la résolution de problèmes (Jehn 1997, Tjosvold et al., 2005). L'occurrence constructive de conflits dits *de processus* a un effet positif sur les conflits dits *affectifs* -ou *personnels*-. La façon (compétitive ou coopérative) dont des conflits de processus ou cognitifs - dits *de tâches* - vont être gérés va faire qu'ils pourront ou non devenir des conflits affectifs (Papenhausen et al., 2016). Quand les membres d'une équipe sont encouragés par leur management dans une attitude de type « *nous sommes tous dans le même bateau* » (« *we are in this together* »), l'effet positif des conflits cognitifs sur les conflits affectifs est réduit, et vice versa (Papenhausen et al., 2016).

b/ La qualité des relations interpersonnelles entre collaborateurs, l'esprit de participation, l'efficacité du travail d'équipe, le sentiment d'équité intra organisationnel.

La controverse constructive (discussion l'esprit ouvert de points de vue divers) peut réduire les conflits relationnels et contribue à des relations interpersonnelles solides et à une meilleure performance d'équipe (WONG et al., 2019). Le management constructif des conflits renforce la communication interpersonnelle et la relation leader-membre et par là la performance (Jordan et Troth, 2002a). Le sentiment d'équité intra-organisationnel renforce la loyauté trans-fonctionnelle et la capacité d'innovation (Clercq et al., 2013). Le processus collaboratif est renforcé par le management constructif des conflits (Paul et al., 2004).

Dans les relations inter-fonctionnelles entre départements, la loyauté dans la relation d'innovation produit dans les organisations est amplifiée avec la rotation et le management intégratif des conflits mais disparaît avec les rivalités internes et les comportements d'évitement dans le management de la conflictualité. Le sentiment d'équité interne des collaborateurs dépend ainsi de la façon dont les managers fonctionnels perçoivent qu'ils sont traités avec respect et considération par les collègues des autres départements (Clercq et al., 2013).

c/ L'apprentissage de l'équipe (Ellis et al., 2003 ; Chen et al., 2011) et le partage de connaissance.

Les équipes apprennent plus quand elles sont composées d'individus qui ont des aptitudes cognitives élevées, et quand la charge de travail est distribuée uniformément. Inversement, l'apprentissage d'une équipe est négativement affecté par la présence d'individus au profil élevé en amabilité (*agreeableness*). Préférant la cohésion (Ellis et al., 2003), les membres de l'équipe de type aimable vont avoir tendance à éviter le conflit et préfèrent un consensus prématuré. Or, quand de nouvelles informations sont partagées, il faut un certain niveau de conflictualité pour que la controverse constructive puisse advenir, ce que des attitudes trop déférentes ou conciliantes peuvent empêcher (Ellis et al., 2003). Ceci au détriment du processus d'apprentissage dans les équipes projets (Ellis et al., 2003). Les équipes utilisant une structure d'apprentissage par paires sont plus performantes que celles qui sont structurées de façon fonctionnelles ou en divisions (Ellis et al., 2003).

d/La créativité et l'innovation

L'analyse des échecs augmente la qualité d'innovation future et une dynamique collective d'apprentissage, elle est très différente de la tolérance à l'échec qui peut avoir des effets contreproductifs, et est contingente d'un climat favorisant le conflit constructif (Dannells et Vestal, 2020). La place du conflit constructif est cruciale, elle est la clé de voûte de l'innovation d'équipe et de la performance dans les tâches complexes (Greenberg, 2012). Il est indispensable pour les équipes en termes d'innovation et de performance, et nécessite la transmission d'un processus empirique permettant l'apprentissage d'un état où les idées et les propositions incompatibles peuvent être discutées de façon coopérative, l'esprit ouvert, sans la peur de conflits relationnels ou de processus (point de vue différent de celui de Pelled en 1996), peur qui empêche le conflit d'être sain, et le débat réellement libre (O'Neill et al., 2017).

En conceptualisant le conflit comme un construit *multidimensionnel*, le modèle de Song, Dyer et Thieme (Song Dyer et Thieme, 2006) apporte une réflexion nuancée sur les liens entre les cinq types de conflit usuellement utilisés et d'une part le conflit constructif, d'autre part le conflit destructif, et leur lien avec la performance dans l'innovation. Les résultats sont pour partie conformes aux études précédentes : les stratégies coopératives de management de conflit sont associées à des résultats positifs en matière d'innovation, les modes de management intégratif et de compromis (*accomodating*) sont associés positivement au conflit constructif, mais de façon surprenante, ces deux modes sont reliés positivement avec le conflit destructif également, contrairement aux hypothèses des chercheurs (Song et al., 2006), dans la lignée des recherches antérieures. Les stratégies de management de domination (*forcing*) et d'évitement (*avoiding*) sont sans surprise positivement reliées au conflit destructif, confirmant les résultats précédents sur le mode compétitif de management de la conflictualité. Enfin, si les résultats concernant les autres modes de management sont donc plus mitigés, le mode compétitif (incluant

les attitudes de domination et d'évitement) est uniquement relié au conflit destructif. Les relations respectives positives fortes du conflit constructif d'une part, et négatives fortes du conflit destructif d'autre part avec la performance de l'innovation sont confirmées (Song et al., 2006).

e/ La qualité et l'efficacité de la prise de décision

L'incertitude est un challenge pour les aptitudes cognitives des managers. Ainsi elles peuvent saper leur capacité de prise de décision. Les managers qui expérimentent l'incertitude peuvent ainsi quand ils doutent de leur avis consulter l'esprit ouvert leurs collaborateurs avant de prendre leur décision. Plus ils s'engagent dans un tel processus de controverse constructive, plus la qualité de leur prise de décision est efficace (Tjosvold et al., 2013).

Le travail en équipe, qui est le mode de travail le plus fréquent aujourd'hui dans les organisations, fournit un accès large à la connaissance et au socle de connaissances et compétences de chaque collaborateur et une prise de décision adaptative et efficace. Lorsque les modèles mentaux des collaborateurs sont similaires, cela facilite la prise de décision. Toutefois, la présence dans l'organisation de normes de confrontation constructive est un élément important pour permettre aux équipes de tirer le meilleur parti du conflit, c'est-à-dire d'apports de perspectives plus diverses, sans avoir les conséquences négatives du conflit (Kellermanns et al., 2008).

3.4.9. Les CCs : l'ébauche d'un méta concept

Au terme de cette analyse de la SLR, au travers du prisme construit de sept perspectives, ce que nous avons nommé jusqu'ici les CCs par regroupement des concepts cibles qui ont permis de définir les contours de ce corpus analysé, peut être maintenant présenté comme l'ébauche d'un méta concept en nous inspirant du travail fait sur le méta concept d'informel par Geoffroy (Geoffroy, 2011).

En effet, la consolidation de ces concepts représente un tout cohérent, dont la globalité constitue un système permettant de mieux appréhender la théorie de la conflictualité constructive, des processus mis en œuvre, des conditions et conséquences systémiques et des résultats opérationnels qu'ils génèrent pour l'organisation. Nous n'avons par ailleurs pas relevé de contradiction entre les termes conceptuels cibles et leurs dérivés. Quel que soit la perspective, nous n'avons pas relevé de contradiction ou d'incohérence dans l'approche consolidée choisie de ces concepts pour travailler, suivant notre hypothèse de départ, sur des chevauchements et redondances possibles, mais en aucun cas sur des contradictions entre les concepts étudiés. Comme nous avons

pu l'approfondir (malgré sa faible citation dans les articles du corpus) l'importance du socle posé par Mary Parker Follett dans les années 1920 est mis à jour (socle conceptuel, processuel, mais aussi cognitif, managérial et culturel – au sens de culture organisationnelle -). L'évolution de l'acception du concept de conflit constructif, tel qu'imaginée et décrite de façon visionnaire et holiste par Follet, est également mise à jour, sans qu'aucun shift ne soit apparu sur l'ensemble de la littérature scientifique étudiée dans la SLR, mais plutôt par une théorisation (certes aux fondements épistémologiques et visées différentes), de plus en plus consistante, démontrant la centralité de ce méta concept dans la recherche en management.

C'est précisément dans les pas de Mary Parker Follett donc qu'un méta concept nous semble pouvoir être établi, afin d'appréhender dans une vision globale embrassant l'ensemble des CCs, tels que décrits et approfondis dans la perspective conceptuelle notamment, mais aussi processuelle et cognitive.

Les sept perspectives que nous avons proposées pour analyser cette SLR visent à rendre plus lisible et plus directement exploitable pour l'action la richesse considérable de la recherche en management existante autour du méta concept en devenir de CCs.

Le corpus étudié se caractérise par son dynamisme récent, et comme l'indique la densité et la variété des articles de chacune des perspectives, mais aussi l'affectation nécessaire de bon nombre d'articles à plusieurs perspectives simultanément, le tout peut représenter un modèle pour l'apprentissage organisationnel et l'action managérial.

Dans l'intention d'une plus grande réflexivité proposée aux acteurs de l'organisation, mais aussi de formation opérationnelle, les sept perspectives pourraient donner lieu au modèle schématisé ci-dessous, dans lequel un processus d'approfondissement des CCs serait proposé.

Les sept perspectives deviendraient ainsi des étapes d'un processus cognitif dans lequel les sept étapes seraient les suivantes :

- 1) Concepts : bonne compréhension des concepts en jeu dans la théorie de la conflictualité constructive
- 2) Processus : décomposition des processus étapes par étapes et découverte de modèles managériaux tels que le modèle SUIT qui a fait ses preuves, tel que présenté dans la perspective processuelle
- 3) Capacités cognitives : inventaire et appel à l'exigence et à la réflexivité sur l'ensemble des capacités cognitives individuelles et collectives qui entrent en jeu dans l'émergence et la mise en œuvre des CCs
- 4) Management : exposé des conditions managériales des CCs permettant aux dirigeants de réfléchir sur eux-mêmes et leurs équipes et agir
- 5) Cultures et climats : approfondissement et remise en question de croyances sur les cultures et climats, conditions ou moteurs de la mise en œuvre des CCs
- 6) Contextes : cartographie des contextes dans lesquels les CCs ont déjà fait leur preuve

7) Bénéfices : description de la consistance des bénéfices démontrés susceptibles de redonner plus de « popularité » et de centralité dans les priorités managériales stratégiques pour les organisations.

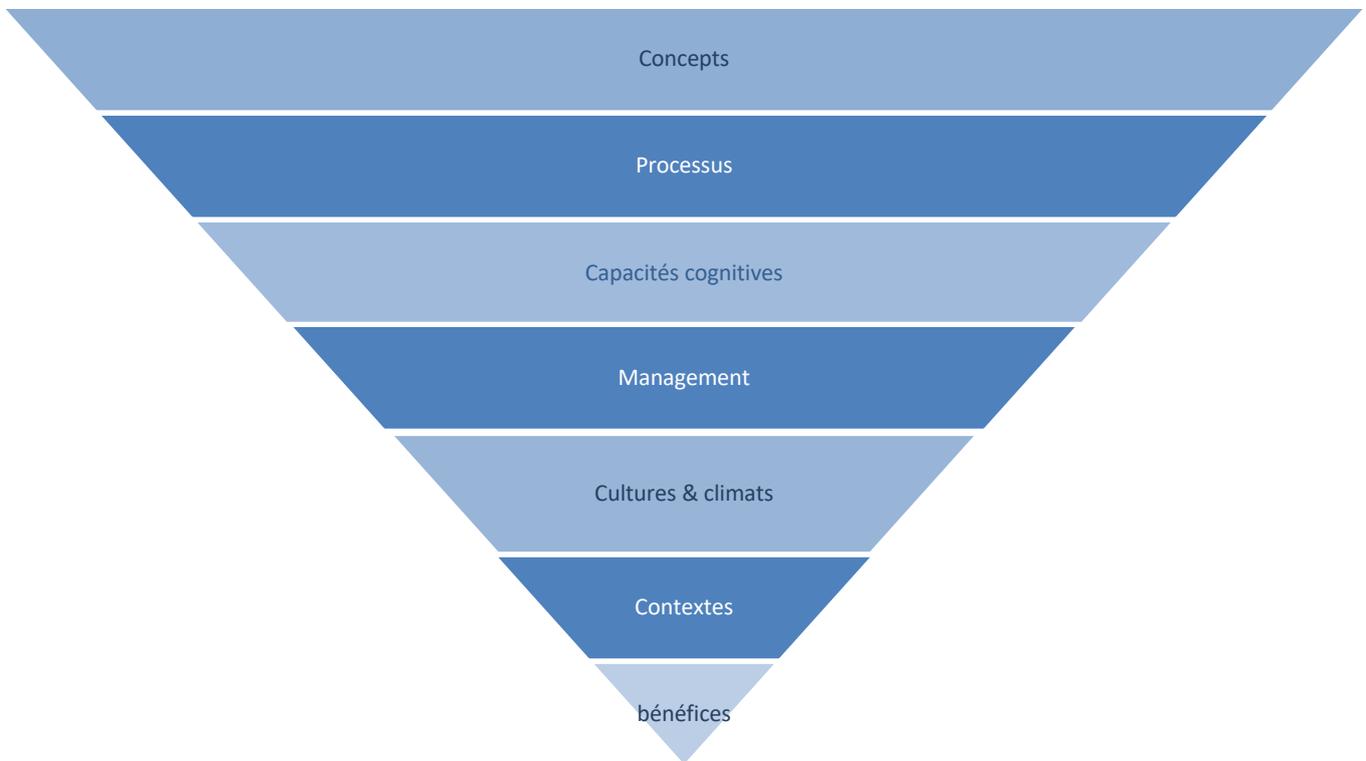


Figure 17 - Proposition d'un méta modèle de 7 prismes pour la formation et l'action dans la mise en œuvre des CCs

Nous reviendrons sur ces propositions de formalisation et d'utilisation des résultats de cette SLR dans le chapitre 5 consacré aux contributions, et aux limites et perspectives de cette recherche.

4. RECHERCHE EMPIRIQUE QUALITATIVE (TEMPS 2 DE NOTRE RECHERCHE)

4.1. RAPPEL DE LA SOUS-QUESTION DE RECHERCHE POUR CE TEMPS 2 DE NOTRE RECHERCHE

Le premier temps d'analyse de notre recherche, consistant en une revue systématique de littérature, nous a donc permis de dégager sept perspectives (paragraphe 3.5.1 du chapitre 3) qui donnent une vision plus structurée des conditions d'émergence et d'occurrence des concepts de CCs. Pour rappel, ces sept perspectives sont les suivantes : perspective conceptuelle, perspective processuelle, perspective cognitive, perspective managériale, perspective contextuelle, perspective culturelle et perspective rationnelle.

Dans ce deuxième temps de recherche et ce chapitre, notre intention est d'étudier empiriquement la perception des dirigeants sur les CCs dans leur rôle et dans leur organisation, en approfondissant les cheminement cognitif et raisonnement mobilisés par eux, autour de ces concepts. Ce faisant, nous souhaitons explorer l'impact de ces perceptions des dirigeants sur le management de la conflictualité constructive dans les organisations.

Comme nous l'avons précisé dans le paragraphe 2.5.3 du chapitre 2 consacré au design de recherche, notre cible est constituée de dirigeants de TMT, compte tenu de l'importance de leur rôle dans la mise en œuvre du management des CCs, importance confirmée par la SLR, et approfondie par perspective : style de management et impact de celui-ci sur le management de la conflictualité dans la perspective managériale, place des qualités cognitives du dirigeant lui-même et de la réflexivité de celui-ci sur son style de gestion des conflits et des capacités à développer dans son équipe sur cette thématique dans la perspective cognitive, impact de la culture managériale sur le management de la conflictualité dans la perspective culturelle, pour ne citer que les principaux rôles clés des dirigeants d'entreprise mis au jour dans la SLR dans le management de la conflictualité.

Dans cette partie empirique de notre travail, nous souhaitons d'une part comprendre comment les dirigeants vont d'une part intégrer les termes génériques de confrontation, de controverse et de conflit à partir de leur acception de ces termes, et d'autre part approfondir leur cheminement sur les termes conceptuels de confrontation constructive, controverse constructive, conflit constructif, et partir de leur perception (et de leur possible découverte ou rejet de ces termes).

Pour mémoire, la sous-question de recherche à laquelle nous souhaitons répondre grâce à cette recherche empirique est la suivante :

Quelles sont les perceptions des dirigeants managers (membres de Top Management Teams), sur la confrontation et le conflit dans l'organisation, et sur leur dimension constructive ?

4.2. LE GUIDE D'ENTRETIEN, LE PANEL D'ENTRETIEN ET LES DONNEES COLLECTEES

Le guide d'entretien

Nous avons réalisé un guide d'entretien présenté précédemment dans le design de recherche (Chapitre 2, paragraphe 2.5.3), que nous nommerons ici version 1 exploratoire du guide d'entretien.

Ce guide était le suivant :

Le guide d'entretien

version 1 exploratoire

1 : *Les interactions : les interactions en général : type, quantité, qualité...*

2 : *La spécificité du contexte du covid. Avant / pendant / après*

3 : *Les termes explorés :*

- *La confrontation dans l'organisation, définition et perception, exemples*
- *La controverse dans l'organisation, définition et perception, exemples*
- *Le conflit dans l'organisation, définition et perception, exemples*
- *La conflictualité dans l'organisation, définition et perception, exemples*

4 : *Ces notions et vous concrètement*

- *Situations vécues*
- *Formation reçue*
- *Dans votre management*

5 : *Qu'est ce qui est ou serait particulièrement constructif en la matière ?*

- *Quelles interactions ?*
- *Bonnes pratiques ?*
- *Marges de progrès ressenti ?*

Dans une phase de test de ce guide d'entretien, nous avons réalisé 4 entretiens exploratoires, qui nous ont permis de simplifier le guide, tout en confirmant notre intention de procéder « en entonnoir » pour laisser s'exprimer de façon ouverte et qualitativement les personnes interviewées, et, à la fin de l'entretien seulement, aborder les concepts cibles. Nous avons aussi supprimé dans le questionnement sur les concepts cibles, le terme « *controverse* », qui en français apparaissait confus et trop théorique, ou peu adapté au contexte organisationnel dans son sens français. Les termes « *confrontation* » d'une part, « *conflit* » d'autre part amenant une expression suffisamment riche sur la problématique.

En résulte une version 2, simplifiée, plus directement centrée sur notre objectif, qui laisse plus de place à l'expression libre sur quelques items, tout en restant dans l'esprit d'un entretien semi directif à la structure identique pour les 30 entretiens.

Nous reviendrons dans la partie consacrée aux *Limites et perspectives* sur certains items présents dans la v1 et supprimés de la v2 de ce guide d'entretien.

Le guide d'entretien, version 2 définitive

La version 2 définitive du guide d'entretien suit la trame suivante en 7 items :

1. *Votre fonction et le contexte organisationnel dans lequel vous travaillez*

2. *Les interactions dans cette fonction dans votre organisation*

Ces 2 premiers items permettent de contextualiser l'entretien, et laisse une grande place à l'expression de l'interviewé sur l'activité, son rôle de dirigeant, l'organisation autour des items 1 et 2 qui sont abordés de façon souple et interconnectée.

Le deuxième temps de l'entretien, à partir du discours descriptif de l'interviewé sur ces interactions, nous permet de procéder en 2 étapes : d'une part sonder la perception de termes courants cibles (items 3 et 4), puis les 2 concepts cibles étudiés dans notre SLR précédemment (5 et 6), enfin un dernier item (7) est abordé pour préciser les conditions d'occurrence des concepts cibles selon l'interviewé, et clôturer l'entretien.

La troisième partie de l'entretien sur les termes cibles de cette recherche empirique comprend linéairement les éléments ordonnés suivants :

3. *La confrontation pour vous dans ce contexte*

4. *Le conflit pour vous dans ce contexte*

5. *La notion de confrontation constructive*

6. *La notion de conflit constructif*

7. *Les conditions pour qu'ils soient constructifs*

Tout en canalisant le discours vers les termes cibles, le guide d'entretien est ainsi court et simple. Si l'ordre des premiers éléments du guide est souple, l'enchaînement des 5 derniers est linéaire, ordonné strictement, présupposant d'une part une hiérarchie entre confrontation et conflit, d'autre part n'abordant les 2 concepts théoriques cibles qu'in fine.

Le démarrage très ouvert sur le contexte, la fonction et les interactions ouvrent la liberté d'expression non dirigée, l'interviewé est simplement relancé sur les éléments par reformulation pour avoir un panorama de ses interactions dans les différentes situations propres à sa fonction spécifiquement dans son organisation.

Les termes conceptuels cibles (« *confrontation constructive* », « *conflit constructif* ») ont donc systématiquement été traités en toute fin d'entretien (« entonnoir » du guide d'entretien du général au très spécifique), dans le souci de ne pas influencer les réponses et l'exploration préalable nécessaire sur les termes courants de « *confrontation* » et de « *conflit* », leur acception et leur place dans le schéma mental des dirigeants interviewés dans un cadre contextualisé initial suffisamment général.

Nous verrons dans les données récoltées comme dans l'analyse de celle-ci que cette présupposition dans le cheminement de l'entretien n'a pas empêché certains interviewés de préciser une acception personnelle remettant en cause cette présupposition entre « *confrontation* » et « *conflit* », ni de la même manière entre les termes (et concepts théoriques) de « *confrontation constructive* » et « *conflit constructif* ».

Caractéristiques du panel d'entretiens

30 entretiens semi-directifs guidés ont donc été menés, en utilisant le guide d'entretien précédemment décrit, structuré autour d'un fil conducteur systématique, auprès d'une cible de dirigeants.

Les 30 entretiens ont eu lieu auprès de dirigeants appartenant à 29 entreprises distinctes, 2 d'entre eux appartenant à 2 entreprises différentes au sein d'un même groupe (2 organisations historiquement distinctes, ayant fusionné, avec 2 dirigeants distincts appartenant l'un et l'autre respectivement aux 2 entités préexistantes à la fusion (cartes 19 et 20).

Le tableau ci-dessous décrit les caractéristiques des organisations auxquelles appartiennent les dirigeants interviewés (type d'entreprise et secteur d'activité), la nationalité des interviewés, leur lieu de travail principal (certains se déplaçant régulièrement dans le cadre de leur activité) et leur genre :

| N° de carte cognitive | N° d'interview | Genre de l'interviewé | Type d'entreprise | Nationalité / lieu de travail (principal) de l'interviewé | Secteur d'activité |
|-----------------------|----------------|-----------------------|--|---|--|
| 1 | A | M | Groupe International | Français / France essentiellement | Secteur de la construction (chauffage) |
| 2 | B | M | Groupe International | Argentin (bilingue) / Dubaï | Secteur du bâtiment (solutions technologiques) |
| 3 | C | F | PME familiale Nationale (<i>cofondateur interviewé</i>) | Française / France | Secteur de l'aménagement de bureaux |
| 4 | D | M | PME familiale Nationale | Française / France | Secteur des transports (logistique) |
| 5 | E | F | Collectivité territoriale | Française / France | Collectivité locale |
| 6 | F | F | Groupe International familial | Française / France | Secteur de l'armement |
| 7 | G | M | Association nationale | Française / France | Secteur de l'artisanat d'art |
| 8 | H | M | Groupe International | Français / Suisse | Secteur de l'Industrie de papier haute sécurité (billets, etc..) |

| | | | | | |
|----|---|---|--|--------------------|---|
| 9 | I | F | Groupe français | Française / France | Secteur de l'édition |
| 10 | J | M | Coopérative française | Français / France | Secteur agricole |
| 11 | K | M | Groupe International | Français / France | Secteur des études et sondages |
| 12 | L | F | Entreprise française (para publique) | Française / France | Secteur de l'audiovisuel (archives et production) |
| 13 | M | M | PME familiale française (fondateur interviewé) | Française / France | Secteur de la construction (construction bois) |
| 14 | N | M | Groupe International | Français / France | Secteur de la métallurgie |
| 15 | O | F | Groupe International | Français / France | Secteur des spiritueux (production et distribution) |
| 16 | P | M | Entreprise française (fondateur interviewé) | Français / France | Secteur de la location longue durée |
| 17 | Q | M | Établissement public | Français / France | Secteur de l'audiovisuel (archives et production) |
| 18 | R | M | Groupe français | Français / France | Secteur des médias (presse et dérivés) |
| 19 | S | M | Groupe français | Français / France | Secteur des médias (presse et dérivés) |
| 20 | T | F | Groupe français | Française / France | Secteur des médias (presse et dérivés) |
| 21 | U | M | Groupe familial français | Français / France | Secteur de la distribution |
| 22 | V | M | PME française | Français / France | Secteur des médias (radio) |
| 23 | W | F | PME Nationale (fondateur interviewé) | Française / France | Secteur de l'édition digitale multimédia |

| | | | | | |
|----|----|---|---|----------------------|--|
| 24 | X | M | PME Nationale (<i>cofondateur interviewé</i>) | Français / France | Secteur de l'énergie |
| 25 | Y | M | PME locale Hong Kong (<i>fondateur interviewé</i>) | Français / Hong Kong | Nettoyage ind. des boutiques de luxe à Hong Kong |
| 26 | Z | F | TPE Nationale (<i>cofondateur interviewé</i>) | Chinoise / France | Export Marques françaises |
| 27 | A' | F | Groupe International | Française / USA | Secteur optique |
| 28 | B' | F | Groupe International | Française / France | Secteur numérique de la gestion de la publicité |
| 29 | C' | M | Groupe français | Français / France | Secteur de l'énergie |
| 30 | D' | F | Groupe français | Française / France | Secteur de la construction |

Les interviews sont répertoriés de A à D' et les cartes de 1 à 30 à la fois pour éviter les confusions dans leur mention dans les analyses, et dans le respect de l'ordre de leur réalisation chronologique par le chercheur (qui n'est pas le même pour les interviews que pour les cartes).

Tableau n° 11 - Tableau des caractéristiques du panel de 30 dirigeants interviewés

Dans le respect des critères préalablement définis pour le choix des dirigeants interviewés (paragraphe 2.5.3 du chapitre 2 sur le design de recherche), nous avons recherché pour ces 30 entretiens la diversité de secteurs d'activité, de types d'entreprises et de tailles d'entreprises. Notre intention n'étant pas de tester une influence quelconque de variable de contrôle sur la perception que les managers développent, nous avons privilégié des contextes très variés, des rôles de dirigeants également très variés.

Le seul critère sur lequel nous avons voulu respecter une représentativité suffisante est celui du genre de l'interviewé, à titre exploratoire, pour disposer d'une représentation féminine suffisante. Un des articles de la SLR sur l'identité de genre (Gherardi et Murgia, 2015), mentionné précédemment nous a motivé en ce sens, exposant l'impact de la stratégie des petits en matière de changement des perceptions sur l'identité de genre des dirigeants. Nous avons ici voulu nous donner la possibilité de constater des spécificités ou l'absence de spécificité sur le sujet. Le panel comprend ainsi 12 femmes dirigeantes et 18 hommes dirigeants.

Sur la dimension internationale et multiculturelle, la plus grande part des interviewés sont de nationalité française sauf 2 (1 dirigeant de nationalité argentine -interview B- et 1 dirigeante de nationalité chinoise -interview Z-). Les lieux de travail des dirigeants interviewés sont majoritairement la France sauf pour 4 interviewés (localisés à Dubaï, en Belgique, en Suisse, à Hong-Kong). Enfin, les organisations d'appartenance sont internationales pour 8 d'entre elles, dont 2 internationales et d'origine française.

Les interviews ont eu lieu en langue française avec tous les interviewés. Pour 28 interviewés sur 30, le français est la langue natale : pour 1 interviewé la langue natale est l'espagnol (interview B), pour 1 interviewé le chinois (interview Z).

Les modalités de réalisation des entretiens

Il convient ici de mentionner d'une part l'importance de la confidentialité telle qu'entendue dans le respect du cadre éthique de la recherche et des demandes spécifiques des dirigeants interviewés d'une part, enfin de préciser le contexte spécifique de la réalisation du terrain des entretiens (en période de pandémie Covid).

La confidentialité

Des entretiens ont été présentés dès la demande et la première sollicitation comme « *strictement confidentiels dans les standards éthiques de la recherche internationale* ». Cette précision a contribué à faciliter la prise de rendez-vous, et à favoriser la libre expression très qualitative pendant celles-ci, enfin elle a permis l'enregistrement de chaque interview sans aucune difficulté, matériau essentiel dans notre design de recherche et notre méthodologie de construction des cartes cognitives.

Les points suivants ont été notamment précisés auprès des participants à cette recherche :

- Confidentialité de l'entretien enregistré lui-même, et destruction de l'enregistrement après la soutenance de la thèse,
- Anonymat sur l'identité de l'entreprise et anonymat sur l'identité du dirigeant interviewé (qui inclut la non-utilisation de tout verbatim de nature à identifier l'entreprise ou la personne),
- Présentation individuelle du travail de recherche réalisé, une fois la thèse terminée, à chaque interviewé (au cours d'un entretien après la défense de la thèse), dans une relation éthique de partage sur la recherche réalisée à l'intention d'utilité pour le management organisationnel grâce à la participation active de chaque dirigeant ayant permis le recueil de données propres à l'entretien.

A partir de la liste synthétisée et analysée par Bell et Bryman (Bell et Bryman 2007), nous nous sommes référés à deux codes éthiques : celui de l'*Academy of Management*¹ et celui de l'*American Psychology Association*². Les entretiens confidentiels en face à face permettent aux participants de parler de sujets sensibles politiquement dans leur organisation. Ces interviews requièrent des compétences de facilitation (Grinyer 2000, Damart 2010).

Dans trois cas de figure, la réflexivité des interviewés au terme de l'entretien sur la qualité et la densité des informations confidentielles transmises leur a fait réaffirmer une demande expresse de confidentialité absolue compte tenu des informations exprimées dans l'intimité de l'entretien, tant sur leur organisation que sur leur identité. Nous avons pu rappeler à nouveau cet engagement au terme de l'enregistrement. Cet engagement, à la mesure de la qualité des informations délivrées, est aussi un élément éthiquement motivant pour aller présenter individuellement les résultats de ce travail de recherche à chacun. Cet entretien post thèse, permettra ainsi à chaque dirigeant interviewé de comprendre comment le matériau de recherche qu'ils ont délivré, et permis au chercheur d'utiliser, a été précisément exploité. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 5 consacré aux limites et opportunités.

Le contexte de pandémie Covid

Réalisés pendant la période de pandémie Covid, après les premiers confinements en France, les entretiens ont tous été exécutés en visioconférence entre le début mai et le début juillet 2022.

Les rendez-vous pris par emails ou par le réseau social LinkedIn ont été réalisés au fil de l'eau pendant la période avec un décalage de 2 à 3 semaines maximum entre l'email et la date de rendez-vous. Les rendez-vous ont été majoritairement tenus au jour et à l'heure prévus, les décalages de dates exceptionnels (2 décalages seulement). La durée des entretiens est de 1h à 1h15. Tous les entretiens ont été réalisés en vidéoconférence (à l'exception d'1 seul réalisé par téléphone par manque de réseau numérique). Ils ont tous été enregistrés.

Nous verrons dans l'analyse (notamment de centralités dans le paragraphe 4.5.4) que si le cadre contextuel de la pandémie est significativement évoqué pour certains dirigeants interviewés, il n'est pour d'autres pas mentionné ou très marginalement. Nous reviendrons également sur ce contexte spécifique et ses conséquences dans le chapitre 5 consacré aux contributions, limites et perspectives.

¹ <https://aom.org/about-aom/governance/ethics/code-of-ethics>

² <https://www.apa.org/ethics/code>

Nous reviendrons également sur les avantages et limites de l'entretien à distance en visioconférence pour ce type de travail de recueil de données primaires qualitatives dans le chapitre 5.

4.3. LA CONSTRUCTION ET LA VISUALISATION DES CARTES COGNITIVES

La méthodologie adoptée : carte individuelle construite *a posteriori* par le chercheur

Rappel sur le concept de carte cognitive et l'intention de son utilisation

Les méthodologies de cartographie cognitive, peuvent être resituées dans la famille des méthodologies dites PSMs (problem structuring methods) particulièrement adaptées « aux problèmes mal structurés » (Mingers et Rosenhead 2004). Un problème mal structuré étant caractérisé par les éléments suivants :

- a. Une situation où les acteurs sont multiples
- b. Des perspectives et points de vue multiples
- c. Des intérêts conflictuels,
- d. Une part importante d'éléments non objectivables,
- e. Une incertitude forte.

Ces méthodologies sont particulièrement éclairantes dans les contextes où l'on souhaite comprendre les liens complexes entre idées, phénomènes. Par extension, les cartes cognitives ont été utilisées pour permettre une analyse des schémas mentaux qu'un individu développe à propos du réel. C'est dans cette perspective que nous y avons eu recours.

Une carte cognitive est une représentation mentale construite par un individu dans une situation, sur un problème et est ainsi définie par Cossette et Audet : la représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier (Cossette et Audet 2003). 4 niveaux de représentation sont donc juxtaposés.

C'est un modèle, conçu pour représenter la façon dont une personne définit un problème particulier, et donc une connaissance particulière (Weick et Bougon 1986). C'est une manière d'accéder à la représentation des croyances d'une personne (Avila 2001).

Pour mieux comprendre ce que la carte cognitive va permettre d'appréhender, le recours à la tentative de modélisation de la démarche cognitive par Versterte est éclairant (Versterte, 1998 p 9, Damart, 2010). Il convient de décomposer ici 4 étapes successives pour comprendre ce processus :

- a. 1^{re} étape : la représentation mentale d'un objet par une personne comme point de départ,
- b. 2^{ème} étape : la représentation que cette même personne en dessine par son discours en voulant l'exposer (dans l'entretien avec le chercheur pour ce qui nous concerne)
- c. 3^{ème} étape : ce que capte le chercheur de la représentation discursive proposée par la personne interviewée dans sa propre représentation mentale (qui pourrait également donner lieu à une autre carte mentale réalisée directement par l'interviewé assisté par un interviewer facilitateur, le chercheur notamment). Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 5.
- d. 4^{ème} étape : la représentation graphique produite à partir de sa représentation mentale du discours de l'interviewé par le chercheur (après l'entretien pour ce qui nous concerne, et sans interférence).

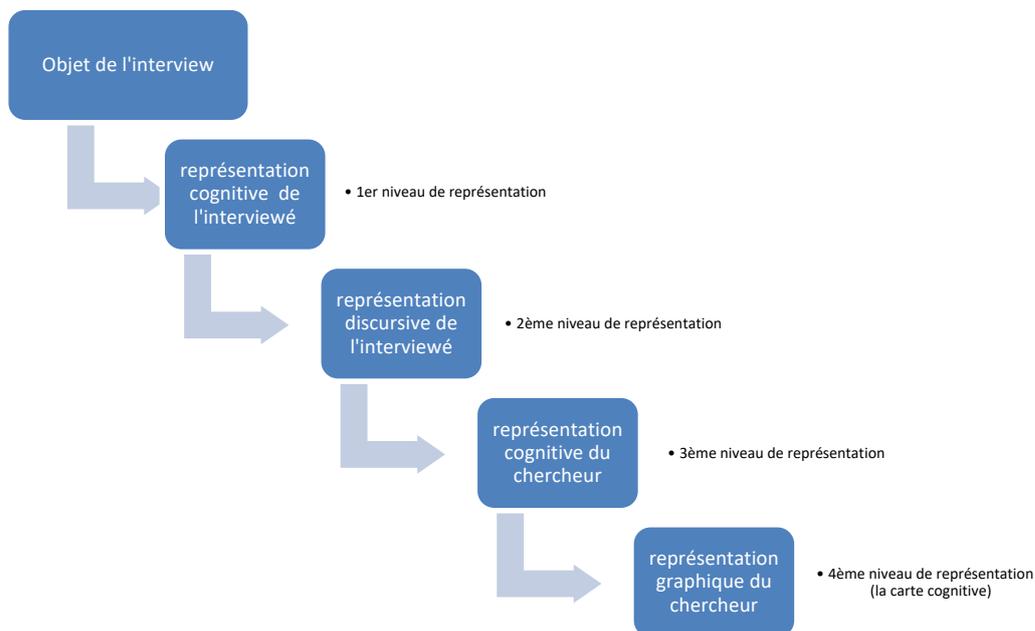


Figure 18 - Les juxtapositions de représentations dans la construction de la carte cognitive
(D'après la définition de Cossette et Audet -2003-)

C'est cette 4^{ème} étape qui conduit donc à la production des cartes mentales produites dans la recherche empirique de cette thèse.

Des cartes individuelles

Investiguant au niveau individuel les schémas mentaux de chaque dirigeant interviewé, nous avons privilégié l'unicité et la particularité de chaque raisonnement en construisant une carte par entretien individuel réalisé. Notre objectif étant in fine de collecter et approfondir dans sa complexité et sa spécificité la perception propre à chaque dirigeant interviewé des termes cibles, dans le cadre de leur organisation et de leur fonction au moment de l'entretien de recherche.

Réalisées par le chercheur a posteriori

Afin d'être pleinement disponible dans l'interaction de l'entretien et de faciliter l'expression des perceptions et associations faites par les interviewés sur les notions cibles, nous avons privilégié la technique des cartes construites a posteriori par le chercheur seul, sans interactions avec l'interviewé.

Cette démarche s'inscrit dans un design de recherche où le chercheur n'est pas dans une posture épistémologique de neutralité et construit la carte après avoir lui-même procédé à une recherche théorique (une revue systématique de littérature, et la formalisation de perspectives théoriques d'analyse) au moment où il construit chaque carte cognitive. Et où il cherche à approfondir logiquement l'utilité théorique et la pertinence managériale future de ce modèle sur la problématique de recherche.

Un double codage par un autre chercheur a été réalisé sur un tiers des cartes cognitives, tirées de façon aléatoire. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 5 consacré aux limites et opportunités de ce travail.

A partir d'enregistrement vidéo (à une exception près)

La construction de chaque carte est réalisée par l'écoute minutieuse de l'enregistrement. La prise en compte des silences et des éléments para verbaux ou non verbaux donnant parfois des indications qualitatives sur les enchaînements mentaux réalisés (indications qu'une simple transcription textuelle écrase ou peut modifier). Elle justifie le choix d'avoir construit les cartes à la volée, avec les réécoutes et pauses nécessaires, sans retranscription textuelle, mais en travaillant directement tant à partir de la vidéo de l'interviewé que de son discours. A titre indicatif, le temps de codage d'un entretien sur une carte par rapport à la durée de l'entretien répond à un rapport de 1 à 3 en moyenne.

Le discours de l'interviewé permet d'identifier des idées ou items. Chaque item est un nœud dans la carte, relié aux autres nœuds par des liens de causalité, que nous nommerons flèches³. Le sens de chaque flèche est le suivant dans notre construction : impact de A vers B, donc flèche de A vers B. Nous n'avons pas utilisé de flèche bidirectionnelle, et avons donc fait des choix binaires quand la cause et l'effet pouvaient poser question. Cette question pourra se poser souvent pour le lecteur des cartes ou en double codage. Les boucles et rétroactions permettant de nuancer le caractère binaire des liens de causalité choisis pour retranscrire le matériau discursif codé dans une grande partie des cas. Nous reviendrons sur ce point tant dans les contributions en chapitre 5 que dans le chapitre 6 sur les limites et perspectives.

L'utilisation du logiciel YED pour la construction et l'analyse des cartes cognitives

Pour construire les cartes cognitives nous avons utilisé le logiciel YED dans sa version 3.22 de la société Yworks. Il s'agit d'un logiciel de visualisation graphique permettant la représentation de cartes et schémas disposant de fonctionnalités avancées. D'autres logiciels pouvaient possiblement être utilisés : Decision Explorer, par exemple, plus coûteux, offrant les mêmes fonctionnalités et outils d'analyse que YED.

Le logiciel YED permet, grâce à ses fonctionnalités, d'analyser statistiquement chaque carte (mesures de centralité notamment), et de l'approfondir sous différentes dispositions visuelles (layouts), pour en découvrir le plus grand nombre de particularités intéressantes pour notre analyse. Nous reviendrons dans la section 4.4 sur les différentes fonctionnalités détaillées de visualisation et d'analyse que nous avons choisi d'exploiter.

Le processus de construction de la carte cognitive de référence pour chaque entretien

Pour chaque entretien, à partir de la réécoute de l'enregistrement vidéo de l'entretien, une carte cognitive dite organique a donc été réalisée par le chercheur a posteriori, à la volée, au fil de la réécoute minutieuse phrase par phrase de l'entretien. Les retours en arrière et arrêts sur bande permettant cette construction minutieuse au fil de l'eau.

Le parti pris du chercheur de coller au verbatim et à la cohérence de l'univers sémantique du client en tant qu'objet en soi permet de comprendre le schéma mental de l'interviewé et son univers de raisonnement. La reprise stricte des mots du dirigeant, tant dans les relances que dans la reformulation pour clarification éventuelle, ont été réalisées dans le respect des préconisations issues du *clean language* et de ses apports dans l'entretien qualitatif (Tosey, Lawley et Meese, 2014).

³ La carte construite est un graphe (au sens de la théorie des graphes). Un nœud est ainsi un sommet et une flèche est ici un arc. Dans la suite du texte, nous retiendrons les dénominations « nœud » et « flèche ».

Même si l'entretien de recherche est très différent de l'entretien d'accompagnement en coaching (que nous pratiquons régulièrement en tant que praticienne dans notre activité professionnelle), ce respect sémantique dans les cartes cognitives est, pour notre recherche, très riche à plusieurs niveaux et ouvrira des perspectives sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement dans le chapitre 5.

A titre d'exemple, la séquence de retranscription suivante, a conduit à construire l'extrait de carte suivante :

Exemple d'extrait de discours
(entretien C')

Exemple d'extrait de carte cognitive correspondant

*Le conflit est de l'ordre du pourquoi.
Pour moi, un conflit est un état factuel,
reconnu par les deux parties, où les parties
constatent un désaccord et ne peuvent pas
résoudre ce désaccord.
Le conflit est un désaccord qui dure, et a un
point d'origine.*

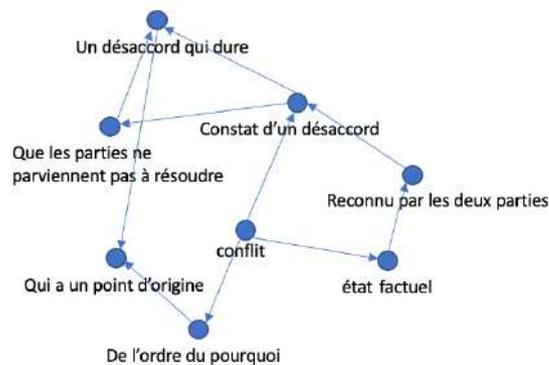


Figure 19 - Illustration de la construction d'une carte cognitive à partir d'un entretien réalisé

4.4. LA METHODOLOGIE D'ANALYSE POUR CHAQUE CARTE COGNITIVE INDIVIDUELLE

Nous allons préciser la façon dont nous avons structuré nos analyses et ainsi exploité les cartes construites. Nous précisons les recours aux différentes visualisations et les traitements opérés grâce au logiciel YED.

Trois questions structurant l'intention générale d'analyse des cartes cognitives individuelles

Notre intention d'analyse sur chacune des cartes construites est de plusieurs ordres ; par la formulation de 3 questions structurantes, nous pouvons les décrire ainsi :

- a. Sur la configuration générale de chaque carte, observe-t-on un cheminement cognitif d'ensemble éventuellement compact et dense, traduisant une cohérence d'ensemble globale, ou quelques chemins de traverses et cheminements marginaux spécifiques déconnectés les uns par rapport aux autres ?
- b. La concentration autour de certains termes, et la place de ceux-ci dans la circularité d'ensemble de la carte donne-t-elle des indications spécifiques sur la place de certaines thématiques principales explicatives de la structure de raisonnement de l'interviewé ?
- c. Concernant les termes cibles, l'articulation des termes voisins autour de ceux-ci renseigne-t-elle sur un cheminement cognitif unique pour chaque individu sur la perception de ces termes ou permet-elle de dégager des types de perceptions et raisonnements sur l'ensemble des cartes construites ?

Notre analyse va donc s'articuler autour de ces 3 questions principales. Pour y répondre, nous allons utiliser plusieurs formats de visualisation complémentaire de la carte organique d'origine et plusieurs outils d'analyse classiquement utilisés dans les techniques de cartographie cognitive (Eden 2004).

Les différentes visualisations que nous avons retenues, en complément de la carte d'origine construite, dite carte organique sont les suivantes :

- a. La visualisation circulaire
- b. Les visualisations des centralités
- c. La visualisation des proximités et voisinages des termes cibles

Chacune des visualisations utilisées a été réalisée grâce au logiciel YED, celui-ci utilisant des procédures algorithmiques spécifiques pour chacune d'elles.

Nous allons dans les paragraphes suivants revenir sur la façon dont chacune des visualisations permet, pour chaque carte cognitive étudiée, de répondre aux questions d'analyse décrites ci-dessus.

La visualisation circulaire

Elle répond à deux intentions : observer les ruptures ou l'absence de continuité dans les chaînes de raisonnement d'une part, et visualiser toute anomalie ou évènement spécifique qui pourrait en découler d'autre part (question « a » formulée ci-dessus). Cette intention pouvant être d'une part signifiante pour l'analyse, d'autre part utile pour détecter une éventuelle erreur de codage (décalage entre la chaîne de raisonnement du discours et celle représentée sur la carte par exemple par l'erreur d'affectation d'une flèche ou l'absence d'une flèche).

Les chaînes de raisonnement sont mises au jour par la visualisation circulaire. Quand elles s'arrêtent ou sont déconnectées (petite boucle ou liens sortant du cercle principal), deux interprétations sont possibles. Il peut s'agir d'une digression de l'interviewé sur un sujet factuel qu'il met à part de son raisonnement d'ensemble, mais a souhaité mentionner ; il peut s'agir aussi d'un élément mentionné par l'interviewé, sans suite dans le raisonnement pour de nombreuses raisons possibles (dont l'erreur éventuelle de codage détectée). Cette mise en forme de la carte construite permet ainsi de mettre au jour des relations intéressantes pour notre analyse non visibles distinctement dans la carte organique.

La visualisation circulaire peut donc être utile et également répondre à une autre fonction, celle de vérification par le chercheur de son propre codage. Elle permet en effet d'une part une relecture différente du codage fait dans la carte cognitive originale construite (elle de type organique), d'autre part d'identifier facilement des séquences isolées de raisonnement non connectées, revenir sur leur importance dans le schéma mental de l'interviewer, ou sur ce qui pourrait être perçu comme une anomalie (par l'oubli du dessin d'un lien reflétant le cheminement mental exprimé notamment).

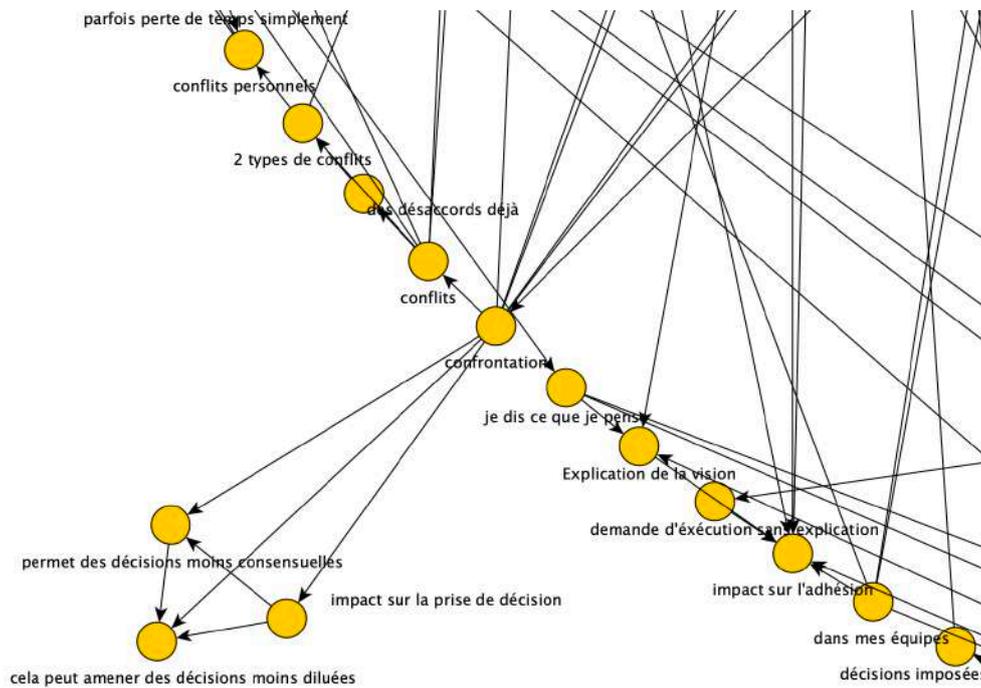


Figure 20 - Exemple de carte circulaire avec éléments extérieurs (extrait de la carte 27)

Dans cette illustration, c'est l'impact de la confrontation dans le processus de prise de décision et la nature de celle-ci qui sont traités par l'interviewé dans un segment de raisonnement spécifique.

La visualisation des centralités et leur mesure

Dans la structure du discours et les cheminements suivis, des boucles apparaissent, des nœuds deviennent centraux par leur utilisation multiple dans les parcours mentaux et discursifs suivis dans l'interview, tels que représentés dans la carte construite. L'analyse de cette centralité de termes et idées clés est essentielle dans la compréhension des schémas cognitifs et discursifs construits qui constituent l'environnement de nos termes cibles (question « b » formulée ci-dessus).

Le logiciel YED permet d'opérer plusieurs mesures pour déterminer l'importance relative des nœuds (verbatim retenus lors de la construction de la carte) dans la structure d'une carte, c'est-à-dire donc leur centralité. Nous nous sommes attachés à relever les centralités les plus importantes par ordre décroissant. Le nœud obtenant la valeur 1 étant celui qui est le plus au centre de toutes les relations existantes sur la carte, et dispose du plus grand nombre de liens (flèches dans un sens ou dans l'autre) vers les autres. Les nœuds sont ainsi relevés par ordre décroissant pour chaque interview. Pour chaque carte, une première visualisation de centralités sur la carte organique construite permet de constater la densité et l'importance de celles-ci (figure ci-dessous).

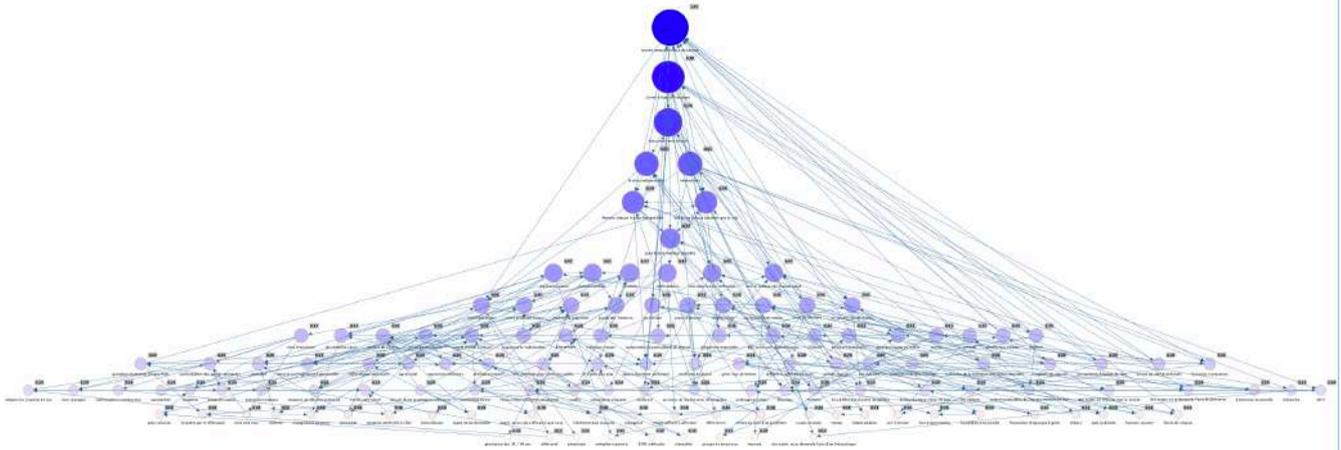


Figure 22 : Visualisation des centralités principales par ordre décroissant sur la même carte (carte 9)

Au travers de ce type de visualisation, les termes centraux dans l'interview seront tout particulièrement intéressants pour le rapprochement du discours des dirigeants cartographiés avec les perspectives issues de notre analyse de SLR dans le premier temps théorique de cette recherche.

Notons ici que la place des termes cibles (*confrontation*, *conflit*, *confrontation constructive*, *conflit constructif*) dans les nœuds centraux observés, même à niveau relatif de centralité, peut avoir plusieurs significations. Citons deux cas de figures extrêmes : dans un premier cas, la centralité relative des termes cibles est forte. Ceux-ci sont dominants et au cœur du discours cartographié et du schéma mental du dirigeant que celle-ci représente. Dans un deuxième cas, les termes sont absents des nœuds centraux observés. Cela peut vouloir dire que l'interlocuteur a donné une place marginale à ces termes dans son discours, ou possiblement que son univers lexical le conduit à évoquer le sens de ces termes (tels qu'issus de la SLR notamment) de manière différente, soit avec ces mots à lui, de façon très spécifique, soit avec des mots génériques différents plus ou moins proches des termes cibles. C'est la visualisation complémentaire des proximités et voisinages qui nous permettra d'appréhender dans quel cas de figure nous nous trouvons.

Le repérage et la visualisation des proximités et voisinages des termes cibles

Notre intention plus spécifique ici est d'approfondir les liens existants autour des termes cibles (telle que formulée ci-dessus dans la question c en paragraphe 4.4.1).

Pour réaliser cette analyse, nous avons procédé en 2 temps :

- Dans un premier temps, nous avons relevé dans la structure de la carte (c'est-à-dire dans la liste de tous les nœuds items), les termes proches de nos termes cibles, c'est-à-dire tous les nœuds comportant l'un des 4 concepts cibles : *confrontation*, *conflit*, *confrontation constructive*, *conflit constructif*.

- Dans un deuxième temps, pour chacun des nœuds relevés, nous avons effectué la recherche des voisinages du nœud, c'est-à-dire des ascendants et descendants autour du nœud.
- En résulte pour chaque carte une fiche comportant d'une part la liste des termes au centre de notre analyse de proximité et voisinage, d'autre par des schémas de visualisation représentant les voisinages pour chaque terme (réalisés grâce au logiciel YED). Les 30 fiches de résultats complètes qui vont être analysées ci-dessous figurent en annexes.

4.5. L'ANALYSE DES CARTES COGNITIVES INDIVIDUELLES

L'analyse des cartes va nous permettre de faire un certain nombre de constats, d'une part du fait du respect du verbatim utilisé comme nous l'avons précisé précédemment (termes utilisés repris dans les nœuds construits), d'autre part grâce à la valeur ajoutée apportée par chacune des différentes formes de visualisations retenues et décrites ci-dessus. Les points communs entre les cartes comme leur unicité vont nous intéresser. Le rapprochement opéré avec les perspectives issues de l'analyse de la SLR du premier temps de recherche théorique permettra d'appréhender le caractère opérationnel de celles-ci pour l'analyse empirique.

Vue d'ensemble du processus suivi pour cette analyse

Le schéma suivant décrit le processus d'ensemble d'analyse qui est suivi depuis l'entretien jusqu'au tableau croisé de résultats final :

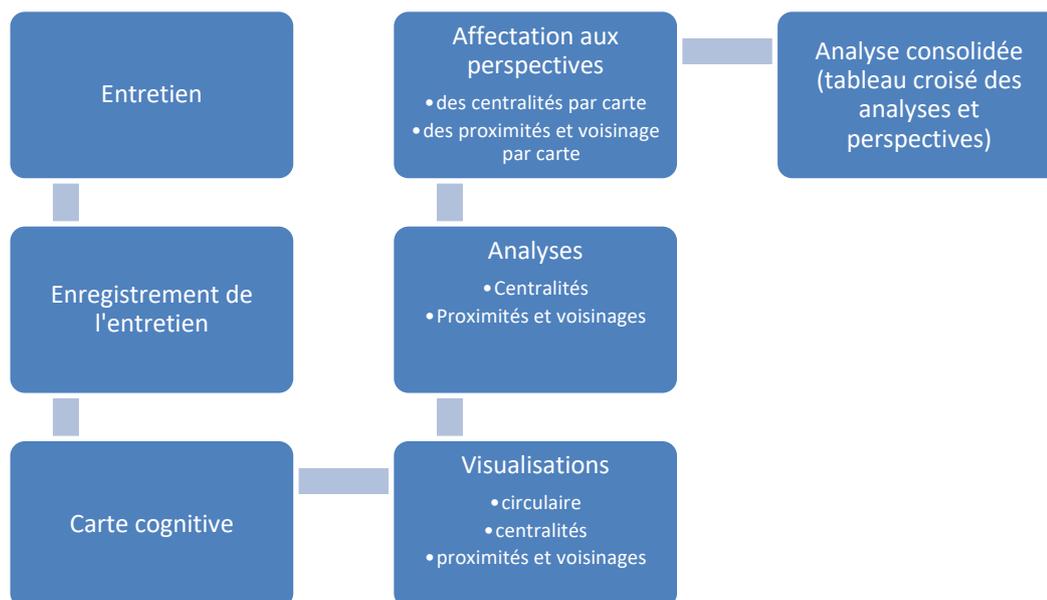


Figure 23 : Schéma du processus d'analyse de la recherche empirique

A partir des cartes cognitives individuelles construites sur la base des enregistrements des entretiens réalisés, trois types de visualisations sont utilisées, comme décrit au paragraphe 4.4 de ce chapitre. Les analyses détaillées de centralités et de proximités par carte sont ensuite réalisées. Les résultats de ces analyses sont affectés aux perspectives issues de la SLR. Dans une dernière étape un tableau croisé des analyses et perspectives est obtenu (paragraphe 4.6 de ce chapitre).

Constat préliminaire sur la qualité interactionnelle dans les entretiens

Nous souhaitons ici mentionner l'intérêt que nous avons rencontré pour ce type de recherche en management de la part des dirigeants interviewés, et la qualité des échanges et la disponibilité, de leur présence et de leur investissement personnel dans les entretiens réalisés. Que le sujet et les termes cibles soient au cœur de leurs préoccupations, peu ou pas directement, les entretiens ont aussi été un temps qualitatif de réflexivité personnelle, et manifestement vécu comme tel, avec authenticité. Certains l'ont exprimé explicitement dès l'arrêt de l'enregistrement. Nous pouvons ici émettre l'hypothèse que les dirigeants qui acceptent ce type d'entretiens de recherche sont curieux de l'apport qu'ils peuvent en tirer. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 5 consacré aux limites et opportunités.

Nous avons souhaité à la fin de l'entretien seulement (pour ne pas biaiser les réponses et obtenir la plus grande spontanéité et authenticité de discours), et dans une visée éthique de lisibilité et de partage sur notre travail, faire part à chaque dirigeant de la spécificité et de l'intention précise de notre recherche tant au niveau scientifique que managérial (recherche sur les concepts évoqués in fine dans l'entretien de recherche proprement dit *sur les conditions d'occurrence de la confrontation et conflit constructifs dans les organisations, et sur l'impact des perceptions managériales sur cette dynamique*).

Une fois l'enregistrement et l'entretien de recherche stricto sensu terminés, la majorité d'entre eux a été vivement demandeuse d'une présentation de résultats et / ou d'une rencontre complémentaire sur le sujet en face à face. Certains ont pu rajouter des informations ou remarques plus personnelles après l'entretien, données que nous n'avons, par respect éthique et confidentialité, pas pris en compte dans les cartes construites, mais qui sont un indicateur qualitatif significatif de leur sensibilité et intérêt pour cette problématique dans leur rôle de dirigeant.

Nous ne pouvons-nous empêcher ici de mettre en abyme la qualité de l'interaction qui s'est déroulée dans ces entretiens, et pour certains, la frustration exprimée après l'entretien d'une absence réelle de confrontation constructive dans l'esprit follettien (comprise néanmoins dans l'intention énoncé au démarrage d'entretien libre et simplement dirigée sur quelques thèmes) , qui permet de comprendre leur demande d'une suite à ces entretiens ; cet engouement est pour un jeune chercheur et simultanément praticien expérimenté (avec une réflexivité sur ces deux rôles) soucieux de contributions tant théoriques que managériales, un élément essentiel et moteur. Nous reviendrons sur ce sujet dans la conclusion de cette thèse, notamment sur le désir de projets futurs en recherche action.

Constats sur l'ensemble des cartes construites

Le nombre de nœuds et liens de causalité sur chaque carte

Le tableau 10 ci-dessous permet de visualiser les quatre types de données statistiques suivantes issues directement des cartes, ou calculées à partir des données brutes de chacune d'elles :

- a) Le nombre de nœuds est compris entre 94 (carte 14) et 232 (carte 21). Pour mémoire, est celui de cartes cognitives individuelles construites à partir d'entretiens d'une durée de 60 minutes. Il traduit

un foisonnement d'idées suffisant et parfois conséquent pour une analyse qualitative, et une homogénéité également suffisante sur l'ensemble des cartes.

- b) Le nombre de flèches reliant les nœuds est compris entre 161 (carte 1) et 745 (carte 21). Là aussi, nous considérons que la richesse minimum des liens sur chaque carte permet une analyse de cheminements cognitifs suffisamment consistante, et parfois extrêmement intéressante.

Un indice de complexité calculé de la manière $(L/(N^2-N))$ où L est le nombre de liens, et N le nombre de nœuds) nous a permis de classer les cartes en fonction de leur degré de complexité. L'indice est compris entre 0 et 1 et est croissant par rapport à la densité de la carte. Nous constatons une forte homogénéité des cartes selon cet indicateur.

| N° de carte | Number of nodes | Number of edges | Indice de complexité |
|-------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| 1 | 104 | 161 | 0,015 |
| 2 | 142 | 313 | 0,016 |
| 3 | 188 | 425 | 0,012 |
| 4 | 200 | 419 | 0,011 |
| 5 | 181 | 392 | 0,012 |
| 6 | 109 | 252 | 0,021 |
| 7 | 139 | 273 | 0,014 |
| 8 | 184 | 494 | 0,015 |
| 9 | 127 | 318 | 0,020 |
| 10 | 178 | 397 | 0,013 |
| 11 | 192 | 434 | 0,012 |
| 12 | 148 | 368 | 0,017 |
| 13 | 104 | 230 | 0,021 |
| 14 | 94 | 224 | 0,026 |
| 15 | 162 | 455 | 0,017 |
| 16 | 145 | 395 | 0,019 |
| 17 | 126 | 348 | 0,022 |
| 18 | 158 | 528 | 0,021 |

| | | | |
|----|-----|-----|-------|
| 19 | 166 | 499 | 0,018 |
| 20 | 185 | 580 | 0,017 |
| 21 | 232 | 745 | 0,014 |
| 22 | 179 | 601 | 0,019 |
| 23 | 192 | 596 | 0,016 |
| 24 | 166 | 415 | 0,015 |
| 25 | 130 | 300 | 0,018 |
| 26 | 110 | 234 | 0,020 |
| 27 | 147 | 361 | 0,017 |
| 28 | 177 | 396 | 0,013 |
| 29 | 143 | 332 | 0,016 |
| 30 | 162 | 369 | 0,014 |

Tableau 12 - Tableau statistique sur les 30 cartes cognitives

L'analyse de centralités

La concentration (sur un petit nombre de nœuds, ou la répartition des centralités plus diffuses) est variable d'une carte à l'autre, sur les 30 cartes analysées. Pour chacune des cartes, le recours à la visualisation des centralités ordonnées de façon décroissante (figure 20 de la section 4.4.3) nous a permis de vérifier numériquement la première vue d'ensemble sur la carte des centralités simple calquée sur la carte cognitive organique d'origine (figure 19 de la section 4.4.3).

Afin d'avoir une homogénéité d'analyse sur les 30 cartes cognitives, nous avons retenu pour chaque carte les quinze premiers nœuds par centralité décroissante. Pour ne pas arbitrairement s'arrêter à un nœud de rang 15 mais appartenant à une classe de plusieurs nœuds de même valeur de centralité, nous avons conservé, pour chaque carte, toute la classe de valeurs de centralités de rang 15.

Pour chacune des cartes, nous allons présenter une analyse découlant du tableau des résultats des centralités principales jusqu'au rang 15 par chaque carte (l'ensemble des tableaux pour les cartes 1 à 30 figurent en annexe). Nous commenterons ci-dessous synthétiquement les éléments qui nous ont semblé les plus significatifs dans chaque carte. Enfin, pour chaque carte, nous déduirons de l'analyse des centralités de chaque carte une

affectation aux perspectives issues de la SLR en distinguant d'une part une perspective majeure et d'autres perspectives mineures mises à jour par les centralités.

L'analyse des centralités de la carte n°1

Sur cette carte (tableau en annexe 40), la mise en œuvre d'un processus structuré de gestion des interactions et des points de vue autour d'une méthodologie partagée est une priorité pour le dirigeant. La prise de décision collégialement acceptée est centrale (centralité 2 : *structuration des interactions*, centralité 4 : *existence d'une méthodologie*, centralité 10 : *option A prise pour telle ou telle raison*, centralité 5 : *créer un filtre de dialogue commun*, centralité 12 : *injection de contenu sur la communication -communication non violente-*, centralité 8 : *expression de désaccords sans ego*) au sein du Comité de direction sur un mode résolument collaboratif (nommé par l'interviewé Cowedi pour *comité de coworking de direction*). Ce volontarisme s'inscrit dans une stratégie de changement (centralité 17 : *désir de style différent de management*) et de désir de rupture avec le style de management précédent décrit comme autoritaire, déresponsabilisant et peu productif. Il produit des résultats tant dans le management des conflits que dans la qualité interactionnelle, éléments centraux dans le cheminement cognitif du dirigeant (centralité 15 : *changement de comportement dans l'interaction*, centralité 16 : *limite les conflits de personnes, d'ego et de pouvoir*, centralité 18 : *absence de conflit ouvert*, centralité 21 : *échanges spontanés*, centralité 19 : *prise en compte des différences de personnalités*). Les termes cibles de la recherche présents dans le guide d'entretien pour l'interview apparaissent dans les centralités principales, très imbriquées dans le processus cognitif du dirigeant tel que retranscrit dans la carte, le dirigeant s'étant positivement approprié les termes proposés pour les placer au cœur de son raisonnement (centralités 1 : *confrontation constructive*, 2 : *structuration des interactions*, 3 : *confrontation*, 7 : *séquence dans les interactions*, 12 : *importance d'une interaction*, 15 : *changement de comportement dans l'interaction*). Seul le terme *conflit constructif* n'apparaît pas dans les centralités.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 1 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. processuelle | P.rationnelle, p.managériale, p.conceptuelle, p.cognitive |

L'analyse des centralités de la carte n°2

Les principales centralités issues de cette carte cognitive (tableau en annexe 41) mettent en évidence l'importance accordée par le dirigeant à son style de leadership (centralité 1 : *mon style de leadership*, centralité 18 : *capacité à être managé*), au travers de quelques comportements et principes décrits comme clés (centralité 8 : *confiance*, centralité 15 : *libre expression de chacun*, centralité 5 : *vulnérabilité ok*, centralité 14 : *personne n'est parfait*). Dans ce style de management la capacité du dirigeant à lui-même s'exposer dans le processus interactionnel avec son équipe est perçu comme déterminant (centralité 18 : *capacité à être challengé* centralité 11 : *incitation de l'équipe*). Pour l'interviewé, la réussite de la mise en œuvre de cette dynamique interactionnelle collective est déterminante qualitativement (centralités 3 : *co-développement*, 6 : *capture de l'intelligence collective*, 16 : *engagement cerveau et cœur* des 9 : *expression d'idées innovantes*, 10 : *efficacité du résultat*).

Le conflit et la confrontation dans l'acceptation du dirigeant sont très intégrés dans la dynamique interactionnelle recherchée et apparaissent dans les centralités principales : 4 et 7. Le terme choisi par le dirigeant de *confrontation positive* apparaît dans les centralités principales : centralité 13.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 2 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. managériale | P. cognitive, p. rationnelle, p. processuelle |

L'analyse des centralités de la carte n°3

Les centralités principales (tableau en annexe 42) mettent à jour la place de la spécificité du contexte (centralité 8 : *croissance*, centralité 10 : *effectif réduit*, 16 : *la priorité de création de produits*) et de l'objectif prioritaire (*pérennité de l'entreprise prioritaire* : centralité 15). Dans ce contexte, le style de management du dirigeant est surtout affirmé au travers de préoccupations premières (*Le management* : centralité 1, la *délégation* : centralité 3, la *communication* : centralité 2) dont le dirigeant exprime sa conscience (centralité 9 : *conscience du dirigeant*). Les valeurs de l'entreprise et le style de management apparaissent nettement dans les centralités principales (centralité 6 : *partage*, 13 : *rejet de l'individualisme, volonté de faire vivre une expérience* : centralité 12, *de faire avec* : centralité n°17).

Si les termes *interactions* et *conflit* sont centraux (centralités 4 et 5), le terme *confrontation* est absent des centralités principales. Le processus cible ou modèle auquel se réfère le dirigeant est celui de la *fresque* du climat (centralité 12).

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 3 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. contextuelle | P. managériale, p. rationnelle, p. processuelle |

L'analyse des centralités de la carte n°4

Dans les centralités issues de cette carte (tableau en annexe 43), le contexte culturel de l'entreprise familial d'une part (centralité 6 : *impact de la culture familiale*, centralité 17 : *historique persistant*) de la problématique de la réussite de la transmission d'autre part (*relations avec père* : centralité 4, *transmission (par père)* : centralité 5, *Président (père)* : centralité 7, *passation de pouvoir* : centralité 21, *réussite transition - générationnelle-* : centralité 19) sont très présents.

Dans ce contexte une dichotomie apparaît au regret du dirigeant (*frustration du dirigeant* -dans les échanges au CA- : centralité 18) entre les interactions au sein des *Instances de gouvernance* (centralité 9) et du *Comité stratégique* (centralité 3) et favorisées dans son équipe. Le dirigeant décrit de façon centrale la nécessité de confrontations utiles (*confrontations saines* : centralité 10, *confrontation fonctionnelles clés* : centralité 16) et favorisées en son absence dans son équipe (centralité 12 : *comité sans le DG*). Dans le contexte de transmission dans lequel il est interviewé, apparaît sa conscience des limites du cadre familial actuel dans le processus de prise de décision (centralité 8 : *prise de décision*, centralité 14 : *valeur ajoutée*, centralité 11 : *absence de débats sur sujets clés*, centralité 6 : *impact de la culture familiale*).

Les termes cibles *confrontation constructive*, *conflit*, *conflit constructif* sont absents des centralités principales.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 4 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. culturelle | P. managériale, p. rationnelle, p. processuelle |

L'analyse des centralités de la *carte n°5*

La politique managériale volontariste du dirigeant est au cœur des centralités dans un cadre de changement managérial (tableau en annexe 44) (centralité 1 : *ma pratique managériale*, centralité 4 : *mon poste de dirigeant*, centralité 9 : *implication managériale personnelle*, centralité 20 : *je pilote moi-même*, centralité 11 : *changement organisationnel*). Il place sa *responsabilité managériale* (centralité 5) au cœur d'un dispositif processuel (centralité 22 : *création d'instances de régulation*, centralité 15 : *comité éditorial de communication*) et de conditions interactionnelles posées (centralité 8 : *cadre de référence*, centralité 7 : *droit d'expression*, centralité 12 : *bienveillance*, centralité 13 : *partage de l'information*). Sa recherche d'*efficacité* (centralité 10) dans ce contexte de changement, le conduit à mettre au centre de sa politique managérial ce dispositif processuel au nom spécifique (centralité 2 : *dialogue contradictoire constructif*).

Sur les termes cibles, en dehors du processus interactionnel nommé « *dialogue contradictoire constructif* » donc, le rôle du dirigeant est central dans la gestion des conflits, perçus essentiellement comme des conflits de personnes dans une acception négative. Le terme *confrontation constructive* n'est pas repris (compte tenu de la place du dispositif personnel spécifique mis en œuvre), et le terme *conflit constructif* est absent des centralités principales.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 5 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. managériale | P. processuelle, p. rationnelle, p. conceptuelle |

L'analyse des centralités de la *carte n°6*

La *culture de l'organisation* (centralité 1) a une place primordiale dans le processus interactionnel sur cette carte (tableau en annexe 45). Elle découle selon l'interviewé directement du style managérial autoritaire du numéro 1 de l'organisation (centralité 5 : *style du patron de l'organisation*, centralité 18 : *très structuré*, centralité 15 : *ultra centralisation de la décision*, centralité 8 : *peu de confrontations*, centralité 14 : *conflits rares*).

Le dirigeant interviewé, membre du Comex, est à la fois contraint par cette culture (*conscience du manager* : centralité 2, *frustration personnelle* : centralité 10) et décrit son style de management interactionnel comme différent (centralité 3 : *faire travailler ensemble*, centralité 6 : *mon animation d'équipe*, centralité 12 : *culture*

d'équipe). Avec une mise en œuvre conditionnée (centralité 16 : *processus d'apprentissage*, centralité 9 : *conditions préalables indispensables*, centralité 13 : *temps investi*) compte tenu de l'impact de la culture dominante.

Les termes de *confrontation constructive* et de *conflit constructif* sont absents des centralités principales.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 6 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. culturelle | P. managériale, p. processuelle, p. cognitive |

L'analyse des centralités de la carte n°7

Sur cette carte (tableau des centralités en annexe 46), le contexte associatif spécifique (centralité 17 : *association*, centralité 7 : *collectivités*, centralité 16 : *élus*, centralité 11 : *label attribué*, centralité 23 : *Services*, centralité 22 : *croissance exponentielle durable*, centralité 14 : *absence de relation de pouvoir*) au cœur des centralités est décrit par le dirigeant comme ayant permis à son style de s'exprimer (centralité 6 : *personnalité de facilitateur*). Il l'oppose nettement à d'autres contextes préalablement connus (centralité 4 : *différence avec expérience antérieure*, centralité 8 : *sujets de confrontations ailleurs*). Le contexte interactionnel est caractérisé positivement (centralité 20 : *facilité de dialogue*, centralité 21 : *caractère détendu*, centralité 14 : *absence de relations de pouvoir*). Dans ce contexte, les termes cibles étudiés *confrontation constructive* et *conflit constructifs* sont mis au cœur des centralités (centralités 1 et 2), et la *résolution de conflits* présente (centralité 10), comme *l'absence de confrontation* dans une acception négative (centralité 13), et la possibilité d'intervention d'un tiers si nécessaire (centralité 18 : *avec l'intervention d'un tiers ou pas*).

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 7 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|-------------------------------|
| P. contextuelle | P. cognitive, p. processuelle |

L'analyse des centralités de la carte n°8

Sur cette carte (tableau des centralités en annexe 47), les centralités premières sont l'expérience du dirigeant, son rôle et ses attentes (centralité 1 : *expérience interculturelle*, centralité 16 : *expérience de pilotage d'entreprises*, centralité 2 : *rôle du dirigeant*, centralité 13 : *attentes du dirigeant*). Le style du dirigeant et ses valeurs sont primordiaux (centralité 4 : *valeurs du dirigeant*, centralité 15 : *des valeurs*) comme leur partage (centralité 3 : *travail sur les valeurs du Codir*). Le partage de ces valeurs et principes est au cœur des centralités (centralité 5 : *savoir être tolérant*, centralité 6 : *faire avec*, centralité 18 : *discussion nécessaire*, centralité 8 : *le porter soi-même*, centralité 11 : *importance que tout le monde parle*, centralité 12 : *être avec*, centralité 14 : *communication transparente avec l'équipe*, centralité 22 : *humilité*, centralité 5 : *savoir être tolérant*). L'exigence de ce processus managérial collaboratif induit une assertivité (centralité 19 : *savoir être incisif*) tout aussi centrale ici, avec des limites (centralité 21 : *l'agressivité*) et un cadre pour l'expression de celles-ci (centralité 21 : *en one to one exclusivement*). Le but collaboratif recherché par le dirigeant dans le processus interactionnel mis en œuvre (centralité 24 : *meilleure capacité de travail ensemble*) est consciemment perçu comme un investissement nécessaire (centralité 23 : *time demanding*).

Les termes *confrontation constructive* et *conflit constructif* n'apparaissent pas dans les principales centralités.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 8 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. managériale | P. processuelle, p. cognitive, p. rationnelle |

L'analyse des centralités de la carte n°9

Dans les centralités de cette carte (tableau en annexe 48), trois sujets principaux cohabitent :

- le style de management du dirigeant qui fait du management d'équipe sa priorité première par goût (centralité 2 : *j'aime diriger les équipes*, centralité 24 : *ce qui me réjouit le plus*), privilégiant l'interaction avec chaque membre de son équipe en individuel (centralité 3 : *discussion avec chacun*, centralité 13 : *transparence sur les difficultés*, centralité 7 : *être là où chacun a besoin de moi*, centralité 19 : *les écouter*), privilégiant la motivation personnelle par le plaisir (centralité 20 : *plaisir essentiel*, centralité 21 : *donner envie*) dans une finalité de performance individuelle (centralité 6 : *amener chacun le plus loin possible*, centralité 14 : *tirer le meilleur de chaque talent*, centralité 8 : *pour être le meilleur possible*), ce dans le contexte culturel spécifique créatif du métier de l'édition (centralité 22 : *particularité du métier*).

- D'autre part, la narration d'une expérience conflictuelle récente forte avec un hiérarchique direct (centralité 9 : *expérience vécue*, centralité 10 : *violence verbale*, centralité 11 : *escalade*, centralité 12 : *confrontation*, centralité 16 : *conflit stratosphérique*).
- Enfin l'expérience au sein d'un groupe de dirigeante cooptée d'interactions fortes et libératrices (centralité 17 : *leadership augmenté*, et 18 : *purge des émotions*).

Les termes *confrontation* et *conflit* sont donc présents dans les centralités de façon très circonstanciés. Les termes de *confrontation constructive* et *conflit constructif* sont absents des centralités.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 9 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. managériale | P. processuelle, p. cognitive, p. contextuelle |

L'analyse des centralités de la carte n°10

Le contexte central de la coopérative dans lequel le dirigeant s'exprime est très présent sur cette carte (tableau en annexe 49) : (centralité 2 : *20 000 agriculteurs*, centralité 10 : *coopérative*, centralité 11 : *coopérative régionale*). Le dirigeant met au centre de son management la confrontation au sens positif du terme (centralité 3 : *je cherche la confrontation*) et des conditions de mise en œuvre (centralité 5 : *on confronte les faits mais pas les idées*, centralité 14 : *niveau d'écoute*, centralité 8 : *capacité des personnes*). Il met en exergue un recours dosé et nécessaire à la confrontation et à la conflictualité (centralité 14 : *on progresse avec la confrontation*, centralité 6 : *micro-conflits à multiplier*, centralité 7 : *un des deux exprime le risque de sabotage*, centralité 13 : *dans l'entreprise cela use*).

Les termes de *confrontation constructive* et *conflit constructif* n'apparaissent pas dans les principales centralités.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 10 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. contextuelle | P. conceptuelle, p. processuelle, p. managériale |

L'analyse des centralités de la *carte n°11*

Sur cette carte (tableau en annexe 50), la dimension culturelle est centrale. Avec d'une part la culture d'entreprise liée à la personnalité des cofondateurs d'une part (centralité 6 *culture d'entreprise*, centralité 4 : *personnalité des 2 cofondateurs*, et d'autre part l'évolution internationale du groupe (centralité 18 : *culture très internationale*, centralité 13 : *même si originellement française*) avec de multiples implantations locales (centralité 12 : *cultures locales*). Le type d'organisation matriciel (centralité 22 : *matriciel*) se traduit à la fois par une recherche de performance au niveau individuel (centralité 3 : *chacun défend son bifteck*, centralité 19 : *-négociations internes- sur les prix*) et une attitude collaborative mature dans les interactions (centralité 8 : *civilité importante*, centralité 9 : *culture du dialogue*, centralité 16 : *collaboration*, centralité 11 : *intelligence émotionnelle*). Les centralités principales mettent en lumière deux autres thèmes principaux : l'impact du covid dans les interactions (centralité 10 : *covid impactant*, centralité 20 : *entretiens digitalisés*) d'une part, d'autre part le caractère clé des échanges spontanés dans un lieu stratégique (centralité 21 : *un lieu clé = la cantine*). Si les termes cibles *confrontations* (centralité 2) et *conflit* (centralité 17) sont présents, les termes de *confrontation constructive* et de *conflit constructif* sont absents, et l'arbitrage est la modalité de management des conflits prioritairement présente dans le discours du dirigeant dans son rôle (centralité 5 : *mon rôle d'arbitre*).

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 11 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. culturelle | P. managériale, p. contextuelle, p. rationnelle |

L'analyse des centralités de la *carte n°12*

Sur cette carte (tableau en annexe 51) le management de la confrontation et de la conflictualité constructive est au centre du discours du dirigeant. Tant par nécessité (centralité 14 : *pas possible de vivre en conflit*, centralité 15 : *devoir en sortir*) que par volontarisme et style personnel (centralité 5 : *ma façon de faire*, centralité 2 : *oser dire les choses*, centralité 18 : *en permanence dans l'échange*, centralité 16 : *incitation au début*, centralité 8 : *-être un- bon manager*). Les conditions constructives comme le terme cible *conflit constructif* (centralité 12) sont présentes (centralité 6 : *expression des divergences* et 7 : *partage*). L'impact négatif du contexte du covid est présent dans les centralités (centralité 9 : *covid*, centralité 19 : *manque considérable*). Le conflit non

constructif est défini et présent dans les centralités, illustré par une situation concrète (centralité 11 : *mauvaise compétition entre 2 directions*, centralité 17 : *le débat ne s'engage pas vraiment*).

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 12 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. managériale | P. processuelle, p. contextuelle, p. rationnelle |

L'analyse des centralités de la carte n°13

Aucun terme cible n'apparaît dans les centralités principales sur cette carte (tableau en annexe 52). Dans un contexte de PME (centralité 15 : *entreprise de 140 personnes*) à ligne hiérarchique courte (centralité 7 : *4 responsables de secteur*, centralité 14 : *en ligne directe*) et sur un même site, le style managérial favorisant la collégialité et l'autonomie dans l'équipe de direction et la qualité interactionnelle est mis en exergue (centralité 5 : *discussions collectives*, centralité 8 : *écoute de points de vue*, centralité 9 : *écoute des autres*, centralité 11 : *propositions*, centralité 10 : *incitations à l'attention à la forme*, centralité 6 : *autonomie recherchée*).

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 13 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---------------------------------|
| P. contextuelle | P. processuelle, p. rationnelle |

L'analyse des centralités de la carte n°14

Sur cette carte (tableau en annexe 53), la dimension culturelle est prédominante dans le raisonnement du dirigeant sur la *confrontation* (centralité 1). Que ce soit pour noter les différences culturelles sur l'acceptation positive et les modalités de la *confrontation* (centralité 2 : *culture française*, centralité 11 : *confrontation perçue comme normale*, centralité 3 : *culture de la confrontation*, centralité 14 : *culture allemande*) ou l'absence de confrontation dominante dans la culture de l'organisation (centralité 5 : *culture command control*, centralité 6 : *très pyramidal*, centralité 4 : *point de vue du dirigeant*, centralité 8 : *culture groupe dominante*, centralité 10 : *pas politiquement correct*), la dimension culturelle est mise en exergue.

Les termes cibles de *confrontation constructive* et *conflit constructif* sont absents des principales centralités.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 14 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---------------------------------|
| P. culturelle | P. conceptuelle, p. managériale |

L'analyse des centralités de la carte n°15

Plusieurs dimensions apparaissent sur cette carte (tableau en annexe 54) : d'une part le management collaboratif du dirigeant, et les modalités originales de structuration du processus interactionnel dans son management (centralité 2 : *espace blanc de début de réunion*, centralité 3 : *j'encourage l'expression des divergences*, centralité 7 : *règles du jeu*, centralité 14 : *construction d'une charte*). Apparaît également la mention de styles de management et de personnalités par nature conflictuels, dans une acception négative (*des styles de management très différentes* : centralité 8, *des managers par nature conflictuels* : centralité 13, *des tactiques déloyales* : centralité 10) justifie le rôle d'arbitre et de cadrage du dirigeant (centralité 12 : *bon dosage*, centralité 5 : *arbitrage*). Enfin est dessinée une typologie des sujets sur lesquels la confrontation et les controverses sont facilitées (*discussion* : centralité 6, *problèmes de business* : centralité 4).

Les termes cibles de *confrontation constructive* et *conflit constructif* sont absents des principales centralités.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 15 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|------------------------------|
| P. processuelle | P. cognitive, p. managériale |

L'analyse des centralités de la carte n°16

Sur cette carte (tableau en annexe 55), le style de management du dirigeant est central (centralité 2 : *mon mode de fonctionnement*, centralité 21 : *initialement fondateur et PDG*) et conditionne la gestion de la conflictualité (centralité 6 : *recherche du consensus*, centralité 12 : *confiance réciproque*), dans un contexte de changement organisationnel de management bicéphale récent (centralité 15 : *trouver le bon mix*, centralité 4 : *ajustement de collaboration*). Les termes cibles conflit et confrontation sont présents dans les principales centralités (centralité

5 : *mon acception du conflit*, centralité 14 : la *confrontation d'idées*) et non ceux de confrontation et conflit constructifs. Le raisonnement de l'interviewé est centré sur le contexte de changement (centralité 8 : *décision de recentrage*, centralité 13 : *gestion de crise*, centralité 16 : *tout remis d'équerre*) et quelques priorités et risques à éviter (centralité 7 : *améliorer la gestion des priorités*, centralité 11 : *regagner en réactivité*, centralité 16 : *risque de réunionnité*).

Les termes cibles de *confrontation constructive* et *conflit constructif* sont absents des principales centralités.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 16 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. managériale | P. processuelle, p. contextuelle, p. rationnelle |

L'analyse des centralités de la **carte n°17**

Deux types de culture sont au cœur du raisonnement du dirigeant sur cette carte (tableau en annexe 56) : la culture militaire d'une part (centralité 1 : *commandement*, centralité 5 : *respect de la culture militaire*, centralité 15 : *2 modes – de management – coexistent*) et une culture managériale d'entreprise d'autre part (centralité 3 : *sous culture*, centralité 9 : *management*). Le changement organisationnel est le deuxième sujet central (centralité 16 : *1^{ère} fois que binôme civil*, centralité 7 : *codirection de fait*, centralité 11 : *je me censurais avec l'ancien directeur*). Dans ce contexte une typologie des confrontations apparaît dans les centralités (*confrontation d'idées* : centralité 10 et *confrontation des personnes* : centralité 13). A la jonction des deux cultures, les *groupes de travail* mis en place (centralité 8) jouent un rôle interactionnel clé dans la confrontation d'idées.

Les termes cibles de *conflit*, *confrontation constructive* et *conflit constructif* sont absents des principales centralités.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 17 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. culturelle | P. conceptuelle, p. cognitive, p. contextuelle |

L'analyse des centralités de la *carte n°18*

Sur cette carte (tableau en annexe n°57) la conscience du dirigeant de son rôle et de son style interactionnel fort est au cœur des centralités (*management* : centralité 1, *mon rôle de dirigeant* : centralité 4, *approche un peu psy* : centralité 8, - *le management - ne doit pas être aliénant* : centralité 9, *vertus de l'échange* : centralité 3, *faire grandir* : centralité 22, *confiance* : centralité 6, *le dirigeant ne doit pas faire le métier de ses collaborateurs* : centralité 25. La réflexivité du dirigeant sur l'évolution de sa maturité dans ce rôle (centralité 18 : *je suis un autodidacte complet*, centralité 17 : *expériences vécues*, centralité 16 : *conscience d'être à la hauteur*, centralité 26 : *la vie n'est pas 90' de foot*), nourrit le raisonnement sur la *confrontation* (centralité 12 : *confrontation*, centralité 15 : *moments de confrontation et de cohésion*, centralité 20 : *j'ai changé de vision – sur la confrontation-*. *La confrontation constructive* : centralité 10) est ainsi conditionnée par la compétence et la réflexivité du dirigeant (centralité 27 : *alliée à la compétence*, centralité 16 : *conscience d'être à la hauteur*). L'acceptation du terme conflit est indirectement présente dans les centralités : elle amène dans les centralités la question centrale des *rappports sociaux* dans le secteur d'activité de l'organisation (centralité 11) et d'une acceptation négative (centralité 21 : *souvent un problème de mâles dominants*).

Le terme conflit constructif n'est pas dans les centralités principales.

Déduction de perspectives issue des centralités de la *carte 18* :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|-------------------------------|
| P. managériale | P. cognitive, p. contextuelle |

L'analyse des centralités de la *carte n°19*

Sur cette carte (tableau en annexe n°58), le contexte spécifique de changement (centralité 15 : *contexte*, centralité 13 : *on est au début de quelque chose*, centralité 2 : *période de challenge*, centralité 9 : *une révolution managériale*) est au centre du raisonnement du dirigeant, en tant que bras droit du dirigeant du groupe (centralité 3 : *mon rôle de dirigeant*, centralité 4 : *direction stratégie et communication*). Les centralités font également apparaître un désir de révolution culturelle managériale (centralité 14 : *vers une culture de l'animation*) alliée à une culture du management de la conflictualité hiérarchique et rationnelle (centralité 5 : *le management doit intervenir*, centralité 11 : *expliquer les choses*, centralité 12 : *objectiver*).

Aucun des termes cibles n'a une centralité importante au point de figurer dans les 15 premiers niveaux de centralité.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 19 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. contextuelle | P. managériale, p. processuelle, p. culturelle |

L'analyse des centralités de la carte n°20

Le contexte de la pandémie du *covid* (centralité 10) et ses conséquences directes est sous-jacent au raisonnement du dirigeant sur les interactions sur cette carte (tableau en annexe 59) (centralité 1 : *télétravail handicap majeur au fonctionnement de l'entreprise*, centralité 3 : *beaucoup d'interactions informelles*, centralité 7 : *télétravail*). Si les termes cibles n'apparaissent pas directement dans les centralités principales, la réflexivité du dirigeant sur son évolution personnelle dans sa perception et son comportement dans la gestion de la conflictualité le sont (centralité 5 : *exprimer ce qui ne me convient pas*, centralité 8 : *on fait en sorte de les prévenir -les conflits-*, centralité 9 : *l'expérience m'a fait changer*, centralité 13 : *je suis beaucoup plus zen que je ne l'ai été*, centralité 4 : *hiérarchisation – des conflits-*, centralité 14 : *régler quelque chose qui se répète*), centralité 6 : *discussion en one to one*).

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 20 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. contextuelle | P. processuelle, p. cognitive, p. managériale |

L'analyse des centralités de la carte n°21

Sur cette carte (tableau en annexe 60), trois niveaux d'analyse sous-tendent le cheminement cognitif du dirigeant sur la confrontation : d'une part la spécificité de la culture d'entreprise (*une culture de la confrontation pas assez travaillée* : centralité 2, *culture d'entreprise* : centralité 5, *entreprise familiale* :

centralité 9, *entreprise familiale de culture mondiale* : centralité 16) ; d'autre part la réflexivité sur sa perception de dirigeant (*mon rôle de dirigeant* : centralité 1, *ma personnalité* : centralité 10).

Enfin le raisonnement fait sur une confrontation constructive définie et souhaitée (*confrontation constructive* : centralité 12) et ses conditions (*inciter à la confrontation constructive* : centralité 13, *formation des managers* : centralité 6, *trouver le momentum* : centralité 8) et ses limites (*conflit* : centralité 7, *communication managériale égotique* : centralité 14).

Le terme cible *conflit constructif* n'est pas dans les centralités principales.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 21 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|------------------------------|
| P. culturelle | P. managériale, p. cognitive |

L'analyse des centralités de la carte n°22

Sur cette carte (tableau en annexe 61), la dimension culturelle est centrale (*culture d'entreprise* : centralité 1). Sa spécificité occupe l'essentiel des centralités (*Petit groupe* : centralité 10, *ambiance sympa* : centralité 8, *responsabilisation de chacun* : centralité 3, *prise de risque individuelle* : centralité 12, *produit du résultat* : centralité 14) et explique la spécificité interactionnelle et l'acceptation de la *confrontation constructive* (centralité 11) exposées (*rarement de tensions* : centralité 7, *pas de sujets cachés* : centralité 15 : *directs sur les problématiques*, centralité 13 : *gestion en one to one*).

Les termes cibles de *conflit* et *conflit constructif* sont absents des centralités.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 22 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---------------------------------|
| P. culturelle | P. processuelle, p. rationnelle |

L'analyse des centralités de la carte n°23

Le contexte de changement en cours est central sur cette carte (tableau en annexe 62) (centralité 5 : *une structuration progressive*, centralité 4 : *on n'est pas encore 100% mûrs*, centralité 17 : *une structure en cours de transformation*, centralité 9 : *une vraie entreprise*). Dans ce contexte, l'évolution du rôle de l'interviewé est centrale (*un DGA -recruté* : centralité 16, *j'ai moins un rôle opérationnel* : centralité 2, *je suis plus entrepreneuse qu'organisatrice* : centralité 10) et le processus interactionnel en résultant (*énormément de débats en cours* : centralité 6, *décision collective* : centralité 11). La *confrontation* (centralité 3) est au cœur de la culture et du changement dans un cadre exprimé (*avoir des règles du jeu claires* : centralité 12, *conditions* : centralité 13, *moins évident en hiérarchique* : centralité 14). *Le télétravail* est un élément structurel de la *dimension culturelle* (centralité 7).

Si la confrontation est au centre du cheminement cognitif de l'interviewé, et sa constructivité sous-jacente, les termes cibles de *conflit* et de *conflit constructif* en sont absents.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 23 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. contextuelle | P. processuelle, p. culturelle, p. cognitive |

L'analyse des centralités de la carte n°24

Sur cette carte (tableau en annexe 63), le management bicéphale de la structure, et son style sont centraux (centralité 3 : *travail en binôme*, centralité 7 : *un dirigeant génial*, centralité 15 : *impact de la personnalité du dirigeant*, centralité 5 : *il fait de la diplomatie*), de même que le rôle de l'interviewé numéro 2 dans le binôme complémentaire (centralité 1 : *mon rôle*, centralité 4 : *je facilite les interactions*, centralité 10 : *je fais discuter entre eux des personnes pour qui ce n'est pas évident*, centralité 17 : *beaucoup d'interactions en one to one avec tout le monde*). Le contexte de la naissance de la structure (centralité 12 : *nouvelle structure*, centralité 13 : *dissonance cognitive personnelle*, centralité 14 : *un livre*, centralité 8 : *contexte d'accord global sur les constats et les remèdes*, centralité 19 : *surtout décarbonner l'énergie*, centralité 18 : *pionnier du micro nucléaire de 4^{ème} génération*). Le cheminement du dirigeant sur la conflictualité d'un point de vue conceptuel est aussi central (*notion de conflit* : centralité 6, *pour moi cela peut aussi jaillir du dialogue* : centralité 16, *dialogue vrai, utile et bienveillant* : centralité 9).

Les concepts cibles de *confrontation*, *confrontation constructive*, *conflit constructif* ne sont pas dans les centralités principales.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 24 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. contextuelle | P. culturelle, p. processuelle, p. conceptuelle |

L'analyse des centralités de la carte n°25

Sur cette carte (tableau en annexe 64), la culture de localisation de l'entreprise est centrale (centralité 3 : *culture hongkongaise*), et les spécificités décrites par l'interviewé de la place du dirigeant dans la culture chinoise (centralité 5 : *personne ne conteste le boss*, centralité 6 : *autorité colossale du chef dans la culture chinoise*, centralité 9 : *très loin de la culture française*, centralité 17 : *pour un occidental c'est très étonnant*, centralité 18 : *c'est le boss, c'est lui qui sait*, centralité 18 : *la décision du boss prime in fine*). Le contexte de l'impact du covid (centralité 4) et de la situation économique locale l'est autant (centralité 11 : *tout se passe par whatsapp et email*, centralité 13 : *crise politique à Hong Kong*, centralité 21 : *moment de management difficile*). Dans ce contexte conjoncturel et culturel spécifique, la mise en œuvre de la *confrontation constructive* (centralité 14) est possible avec collaborateur subordonné (*un général manager sur place* : centralité 2) par le dirigeant d'origine française.

Les termes de *conflit* et *conflit constructif* sont absents des centralités principales.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 25 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. culturelle | P. cognitive, p. managériale, p. contextuelle |

L'analyse des centralités de la carte n°26

La dimension culturelle est centrale sur cette carte (tableau en annexe 65). Le dirigeant d'origine chinoise place la différence culturelle franco chinoise au centre de son cheminement cognitif (centralité 8 : *je connais bien les 2 cultures*) sur les interactions organisationnelles et la confrontation (centralité 4 : *ce n'est pas du tout le même management*, centralité 17 : *peur de perdre la face du chef – en Chine -*, centralité 5 : *interactions très*

différentes dans les équipes, centralité 6 : *interactions en Chine*, centralité 16 : *aucune critique n'est possible – en Chine-*, centralité 11 : *en Chine il sont comme des moutons*, centralité 18 : *même s'ils ont des idées ils n'osent pas le dire*, centralité 19 : *ils ne donnent pas de suggestions -dans les équipes chinoises -* centralité 12 : *en France, tout le monde s'exprime*. Le style personnel de management du dirigeant interviewé et son approche francophile et critique de la culture chinoise de la confrontation est l'autre thème dominant des centralités (*mon rôle de dirigeant* : centralité 1, *moi j'adore la confrontation* : centralité 3, *je suis la seule à décider* : centralité 13, *c'est pas facile d'être dirigeant* : centralité 14, *aujourd'hui je suis beaucoup de culture très française* : centralité 15).

Les termes de *conflit* et de *conflit constructif* sont absents des centralités principales.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 26 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. culturelle | P. processuelle, p. cognitive, p. managériale |

L'analyse des centralités de la carte n°27

Sur cette carte (tableau en annexe 66), le *style de management* du dirigeant est central (centralité 3) et son acception processuelle et rationnelle d'un des termes cibles (centralité 1 : *confrontation constructive*, centralité 4 : *permet d'arriver à quelque chose de plus grand que l'état initial*). Le contexte de la mission du poste (centralité 2 : *mon rôle*, centralité 10 : *directeur de l'inter-connectivité entre la filiale et le groupe*, centralité 8 : *mission de création de synergies entre les 2*, centralité 12 : *détachée dans une filiale américaine*) permet à l'interviewé de distinguer le rôle des cultures dans les processus interactionnels (centralité 5 : *culture entrepreneuriale*, centralité 17 : *avant la fusion*).

L'ensemble des termes cibles sont présents dans les centralités principales (*confrontation constructive* : centralité 1, *-conflits- certains utiles* : centralité 6, *confrontation* : centralité 9, *conflit constructif* : centralité 13), et leur bénéfices (*clarification* : centralité 14, *permettent de percer l'abcès – pour les conflits-* : centralité 15).

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 27 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|-----------------------|
| | |

| | |
|-----------------|---|
| P. contextuelle | P. processuelle, p. managériale, p. rationnelle |
|-----------------|---|

L'analyse des centralités de la carte n°28

Le cheminement cognitif de l'interviewé autour de son acception de la conflictualité et de la confrontation constructive est central sur cette carte (tableau en annexe 67) (centralité 3 : *confrontation constructive*, centralité 5 : *désaccords*, centralité 10 : *crise*). Le rôle proactif du dirigeant dans sa gestion l'est tout autant (*ne pas laisser pourrir* : centralité 6, *savoir être tenace* : centralité 7, *intérêt à arbitrer* : centralité 9, *savoir siffler la fin de la partie* : centralité 14), ainsi que les conditions comportementales et cognitives favorables dans la gestion de la conflictualité (*savoir passer à autre chose* : centralité 11, *pouvoir de dire non* : centralité 16, *savoir argumenter* : centralité 18).

Le contexte spécifique du secteur d'activité de l'organisation impacte directement et profondément les modalités interactionnelles (centralité 13 : *entreprise tech driven*, centralité 19 : *tout est bon pour convaincre y compris les emojis*, centralité 20 : *logique entrepreneuriale*).

Les termes cibles *conflit* et *conflit constructif* ne sont pas dans les centralités principales.

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 28 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|-------------------------------|
| P. culturelle | P. cognitive, p. processuelle |

L'analyse des centralités de la carte n°29

Sur cette carte (tableau en annexe 68), le cheminement cognitif du dirigeant se concentre sur deux niveaux : sur les acceptions conceptuelles des termes cibles tout d'abord, la contextualisation de ces termes est également centrale (*conflit* : centralité 5, *je ne vois pas comment un conflit peut être constructif* : centralité 8, *confrontation* : centralité 9, *conflit constructif* : centralité 10, *confrontation constructive* : centralité 11, *confrontation avec un partenaire industriel* : centralité 12, *conflits de culture* : centralité 15), conflits entre culture entrepreneuriale des partenaires et culture de l'organisation (*entreprise à 100% détenue par l'État* : centralité 17).

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 29 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--------------------------------|
| P. conceptuelle | P. contextuelle, p. culturelle |

L'analyse des centralités de la carte n°30

Sur cette carte (tableau en annexe 69), la centralité du contexte prime (centralité 2 : *impact covid*, centralité 5 : *depuis le covid*, centralité 7 : *savoir se réinventer pour continuer pendant le confinement*). La spécificité de ce contexte impacte la conflictualité pour l'interviewé (centralité 12 : *-l'absence d'interaction autre que numérique- potentiellement conflictuel*, centralité 14 : *perte d'informations interactionnelles*). Enfin le style et le rôle du dirigeant dans ce contexte sont le dernier élément central (*mon rôle* : centralité 4, *demande de solidarité intra équipe* : centralité 6, *chaque manager décide de son organisation* : centralité 13, *choix de la responsabilisation* : centralité 10). Les termes cibles apparaissent dans les centralités avec un continuum de raisonnement entre *confrontation d'idées* (centralité 9) et *conflit constructif* (centralité 3) différenciés du risque de *conflit* dans une acception négative (centralité 8).

Déduction de perspectives issue des centralités de la carte 30 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. contextuelle | P. conceptuelle, p. processuelle, p. managériale |

L'analyse de proximité et voisinage par carte, croisée aux perspectives issues de la SLR

Les fiches des résultats détaillés d'analyse de proximité et voisinage pour chaque carte, en suivant la méthodologie décrite au paragraphe 4.4.4, sont en annexes 70 à 99.

L'analyse des résultats est réalisée carte par carte ci-dessous, incluant la déduction faite des affectations aux perspectives issues de la SLR.

Au terme de ces 30 analyses, nous disposerons (comme précédemment pour les analyses de centralités) d'une part des analyses de proximité et voisinage carte par carte, d'autre part des affectations aux perspectives qui en résulte pour chacune d'elles.

Nous pourrons donc au terme de cette dernière analyse établir un tableau d'ensemble consolidé des croisements des deux types d'analyse successives avec les perspectives, pour clôturer cette recherche empirique et la lier à la première partie théorique de notre recherche.

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 1

Les termes présents dans la structure de la carte 1 : proximités

- Confrontation
- Confrontation constructive
- Conflit
- Conflit latent
- Conflit ouvert
- Conflits invisibles
- Conflits inévitables
- Conflit persistant
- Conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 70)

Le terme *confrontation* est explicité de façon concrète et positive, tel que mis en œuvre dans une instance de direction nommée *Cowodi* (pour *coworking* de l'équipe de direction). Les conditions de *bienveillance* et de *critique constructive de chacun* posées, la *notion d'écoute maîtrisée*, comme *filtre de dialogue commun*, le processus décrit est un processus de *communication libre*, d'*expression de désaccord sans ego*, qui permet d'*avoir des divergences*, de tenir compte des *différences de personnalités* et du fait que *certaines les expriment plus fort que d'autres*, afin de parvenir à une prise de décision argumentée et comprise, où *on va prendre l'option A pour telle ou telle raison*.

Outre les conditions d'*écoute maîtrisée* et d'*expression de désaccord sans ego* décrites pour le processus de confrontation, le terme de confrontation constructive est décrit comme un *acte managérial* avec *l'existence d'une méthodologie* et plusieurs éléments intentionnels supplémentaires : la recherche d'*accord*, l'intention d'*aller chercher l'intelligence collective*, l'intention de *chercher à écouter la différence pour construire* rendue possible par *une certaine curiosité*, ces intentionnalités étant d'abord un *état d'esprit*. Dans le processus de construction, le dirigeant inclut dans sa pratique la *formation au profil DISC* (modèle de profils de personnalités

issu des travaux de W.M.Marston) pour toute l'équipe du CODIR pour mieux dépasser les différences de personnalités. La confrontation constructive *permet ainsi à chacun de s'exprimer et est efficace sur l'engagement individuel.*

Le terme de *conflit* est dans le raisonnement synonyme de *conflit ouvert, au sens ouvert entre des personnes,* résultat de l'*émanation d'une émotion vive.* Le dirigeant dit ne pas en avoir une expérience directe : *en face à face, je n'ai jamais eu à faire à des conflits, à aucun moment.* Le raisonnement développé sur le *conflit latent* décrit comme *invisible, mais aussi inévitable ou persistant* lorsqu'issu de *désaccords persistants.*

L'acception du terme conflit constructif s'inscrit ici dans un continuum avec le processus de confrontation constructive et d'accord, l'absence de conflit ouvert. Le caractère constructif du conflit est conditionné par la *construction de quelque chose et la constatation que cela est bon pour le collectif sans rancœur.*

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 1 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. processuelle | P. managériale, p.cognitive, p.rationnelle, p.conceptuelle |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 2

Les termes présents dans la structure de la carte 2 : proximités

- Confrontation
- Absence de confrontation
- Confrontation positive
- Conflit
- Conflit de vision managériale
- Conflit destructif
- Conflits de personnalités
- Conflits de personnes
- Conflits de périmètres
- Conflits de rôles
- Gestion de conflits

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 71)

Si le terme *confrontation* a une connotation négative, la *confrontation positive* (terme proposé spontanément par l'interviewé) est décrite précisément : elle est révélatrice de *l'impact managérial*, ou peut être le fait du *shadow Comex* présent dans l'organisation. Elle correspond au *style de leadership* que se reconnaît l'interviewé. Son processus est *ponctuel, sur un sujet*. Il est conditionné par une attitude : *la remise en question, l'attention à l'idée pas à la personne, la façon d'exprimer le désaccord*, par une croyance : *personne n'est parfait*, montrer sa *vulnérabilité* est *ok*, et une intention : *la capture de l'intelligence collective*. Le rappel constant de ces éléments constitutifs de la *confrontation positive* est le fait du dirigeant lui-même. Ce processus de confrontation conduit à des *idées innovantes*. *L'absence de confrontation* est explicitement décrite négativement, comme signe de *méfiance*, d'un *volume de désaccords* faible qui n'est pas nécessairement positif, d'une *similarité* de vue décrite comme *une faiblesse*.

Le terme *conflit* a pour l'interviewé une *connotation négative*, c'est un phénomène *complexe comme la nature humaine*, qui existe dans toute entreprise. Il suppose *l'existence d'un background émotionnel, quelque chose qui a une histoire*.

La *gestion de conflits* implique pour l'interviewé une *adhésion en amont*, notamment pour agir sur les *conflits de vision managériale* liés à des *styles de leadership distincts*, gestion que le dirigeant associe au *team building*. Elle tient compte de différents types de conflits : les *conflits de personnes* auxquels l'interviewé associe le *conflit destructif*, qui nécessite de *travailler sur la relation* entre les personnes, les *conflits de rôles* et les *conflits de périmètres* liés à un *organigramme complexe*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 2 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. managériale | P. contextuelle, p. conceptuelle, p. processuelle, p. cognitive, p. rationnelle |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 3

Les termes présents dans la structure de la carte 3 : proximités

- Confrontation à d'autres entrepreneurs
- Confrontation
- Confrontation à la réalité
- Il suffit d'un conflit avec une personne

- Conflit
- Conflit constructif
- Conflit de premier niveau
- Gradation des conflits
- Management des conflits

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 72)

L'acception du terme *confrontation* prend ici trois sens distincts : *confrontation à d'autres entrepreneurs* d'une part, avec un *comité stratégique extérieur* constitué dans les *réseaux professionnels* des dirigeants compte tenu de la taille de la structure et de son stade de croissance, d'autre part *confrontation* au sens de *faire front ensemble* avec les salariés vis-à-vis de l'extérieur, dans un *contexte de négociation* notamment ; enfin *confrontation à la réalité* des *perceptions* différentes du *risque* dans l'organisation entre salariés et entrepreneurs dirigeants.

Le *conflit* est entendu comme *organique, quotidien, propre à l'humain*, là en *permanence*, dans un mouvement de *va et vient*. Lui sont associés le *coaching*, le *management des conflits* et la *gestion par un tiers*. La *gradation des conflits* conditionnant l'*intervention du tiers*. Entre *conflit de premier niveau* auquel est associé l'*expression et la différence de perception*, et les *désaccords persistants*.

Le conflit constructif est associé à un état d'esprit partagé d'une part : *la perception de la pérennité de l'entreprise comme priorité*, à une attitude cognitive d'autre part : *la différence faite entre l'émetteur et l'apport d'idée*, enfin à un résultat : *une production fertile*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 3 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. contextuelle | P. managériale, p. processuelle, p. cognitive. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 4

Les termes présents dans la structure de la carte 4 : proximités

- Confrontation argumentée et rationnelle
- Confrontation constructive
- Confrontation de personnalités
- Confrontation entre directeurs
- Confrontation fonctionnelle clé

- Confrontation sans issue
- Confrontations saines
- Confrontations à nourrir
- Pas de confrontation
- Pas l'objet de la confrontation initiale
- Je n'aime pas le conflit
- Parti pris d'éviter le conflit
- Conflit
- Conflit
- Conflit constructif
- Conflit interpersonnel
- Conflit social

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 73)

Le cheminement de l'interviewé à partir du terme de *confrontation* permet de repérer d'une part le type de confrontation qu'il souhaite *entre directeurs*, compte tenu de *sa personnalité analytique* et de sa demande de *formalisation et d'analyse*, de *besoin de chiffres*, pour une *confrontation argumentée et rationnelle*. Le processus de *confrontation constructive* est clairement défini par le fait de *permettre de sauver la face*, la co-construction et l'absence de *logique d'opposition*. Face à ce souhait exprimé par le dirigeant, il constate dans le contexte actuel de l'organisation un phénomène de fuite, de stratégie d'évitement des directeurs face au besoin de confrontation argumentée et rationnelle. Il exprime ainsi un gap entre le besoin de confrontation fonctionnelle clé, de confrontations saines sur différents sujets : volumes des ventes, qualité de service, confrontation entre opérations et commercial, entre support et vente. Ces confrontations sont des confrontations à nourrir, presque comme une dialectique.

Le contraste entre cette perception fonctionnelle de la confrontation constructive exprimée par le dirigeant avec ses directeurs et l'absence de confrontation et de débat sur des sujets clés, sur une l'accommodation et un consensus d'apparence au sein du conseil d'administration dans le cadre de la culture familiale et d'un historique persistant est saisissant.

Le conflit est défini comme une confrontation sans issue. L'interviewé exprime ne pas aimer le conflit et fait le lien avec sa personnalité introvertie et son style de personnalité (style dans la typologie du test de personnalité MBTI). *L'extravestissement* que demande le conflit selon lui demande trop d'énergie. Son parti pris d'éviter le conflit est selon lui vertueux, c'est le premier marqueur familial et se traduit par une bonne entente dans l'organisation. Le conflit est entendu comme l'expression d'un mal être personnel, distinct de l'objet d'une confrontation initiale, il est associé à l'envie de faire mal, est perçu ainsi comme destructeur et pas utile pour l'entreprise. Le dirigeant y associe la logique de principe, le conflit social en tant que confrontation sans issue avec absence de travail collaboratif possible. Il décrit enfin le conflit interpersonnel comme issu de la frustration

personnelle et a l'expérience d'une situation limitée à une personne. L'identification de ce type de situation le conduit à couper court.

Dans le cheminement issu de cet entretien, si la confrontation a une acception positive et la confrontation constructive souhaité, le conflit est négativement perçu et le conflit constructif exclu du raisonnement.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 4 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. culturelle | P. managériale, p. cognitive, p. processuelle, p. rationnelle |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 5

Les termes présents dans la structure de la carte 5 : proximités

- Confrontation
- Confrontation stérile
- Pas de la confrontation
- Dialogue contradictoire constructif
- Conflits
- Conflits de personnes
- Conflits de vision du travail
- Gestion de conflits

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 74)

Sur cette carte, nous distinguerons d'une part un continuum de perception et d'associations cognitives négatives autour des terme *confrontation* et *conflit* et d'autre part un raisonnement autour d'un concept personnel spécifique développé par l'interviewé nommé *dialogue contradictoire constructif*.

Les conflits sont confondus avec les *conflits de personnes*, résultant d'animosité et d'envie d'en découdre, se traduisent par de la violence comportementale, des confrontations stériles, expérimentés par l'interviewé dans des instances de représentation, résultant notamment de conflits de vision du travail. L'interviewé y voit un héritage organisationnel, n'aime pas ces conflits et confrontations, mais les gère, la gestion de conflits relevant de la responsabilité managériale. Cette gestion passe par la décomposition du processus conflictuel, le fait de dépassionner le débat, la fixation d'un cadre de référence et l'implication managériale personnelle visant à favoriser le consensus et l'alignement de son équipe.

Le processus décrit auquel le dirigeant consacre une *implication temporelle*, qui est de sa *responsabilité managériale*, est nommé *dialogue contradictoire constructif*. Il implique le développement d'un certain nombre de capacités : *l'écoute, la bienveillance, le respect de l'autre, l'ouverture, la maturité*, et plus précisément *la capacité à se mettre à la place de l'autre, la capacité à exposer un point de vue, la capacité à défendre un point de vue, la capacité à exprimer un désaccord, la volonté de comprendre, la capacité à construire des stratégies d'alliance, le respect de la décision finale*. Si le dirigeant exprime le temps investi dans ce processus à titre personnel, il en exprime également *l'efficacité*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 5 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. processuelle | P. contextuelle, p. cognitive, p. managériale, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 6

Les termes présents dans la structure de la carte 6 : proximités

- Confrontation destructrice
- Conflits rares
- Conflits pas exprimés
- Conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 75)

Le cheminement de l'interviewé à partir du terme *confrontation* puis de *conflit* est de trois ordres. D'abord l'expression du *peu de confrontation* de par sa nature *destructrice* dans le contexte général organisationnel. D'autre part la confusion entre *confrontation, destructrice* donc, et *conflit*. Enfin l'exposé de la *confusion* existant entre *l'expression émotionnelle* lorsque du *factuel* serait utile et de *factuel quand il faudrait laisser place à l'émotion*. La *violence relationnelle* qui en découle explique pour l'interviewé la *rareté des confrontations et conflits* dans une *ambiance saine qui peut, où problème égale coupable* ou chacun cherche à *ne pas faire de vagues*.

En revanche le cheminement sur le terme *conflit constructif* permet à l'interviewé en rupture avec ce contexte général, de décrire ce qu'il conçoit pour son équipe. Cela suppose des *conditions préalables indispensables*,

dont le fait de *faire travailler ensemble* les collaborateurs, de développer un *état d'esprit collaboratif*. Le dirigeant relie la construction de ce processus à *l'appétence actuelle pour la prise de parole* dans son équipe.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 6 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. contextuelle | P. managériale, p. processuelle, p. cognitive. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 7

Les termes présents dans la structure de la carte 7 : proximités

- Absence de confrontation
- Confrontation
- Confrontation constructive
- Sujets de confrontation ailleurs
- Conflit
- Conflit constructif
- Résolution de conflits

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 76)

L'acceptation du terme *confrontation* est négative pour l'interviewé, et son *désintérêt personnel* exprimé pour cette forme d'interaction dans le contexte organisationnel actuel, en comparaison avec des *sujets de confrontation ailleurs* dans ses expériences professionnelles antérieures, alimentés par de la *mésentente personnelle*, la *compétition individuelle*, des *rumeurs*, des *ambitions* et une *logique de pouvoir*. L'*absence de confrontation* se traduit a contrario dans le contexte organisationnel actuel du dirigeant interviewé par plus de *facilité de dialogue*, *plus d'écoute* et de *bienveillance* dans un *cadre posé de neutralité politique*.

Le terme *confrontation* est lié par un continuum avec celui de *conflit*, tout aussi négativement perçu, décrit comme *l'étape d'après*, lorsqu'un *nœud est constitué*.

Sur le terme de *conflit constructif* spécifiquement, l'interviewé développe un cheminement positif circulaire sur les conditions et bénéfices d'un processus transformatif qualifié de *sain* : le conflit est dit *constructif par le résultat* si *in fine on a trouvé les clefs*, il est positif et *permet la transformation en quelque chose*, est *utile pour les fois suivantes*, et permet alors de *grandir professionnellement*. Il est conditionné par un traitement

temporisé : *pas à chaud*, une *volonté mutuelle*, des *étapes à respecter*, la *personnalité des acteurs*, l'*intervention d'un tiers* possiblement. *La résolution de conflits* intègre ainsi la dynamique de transformation en conflit constructif.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 7 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. contextuelle | P. processuelle, p. cognitive, p. rationnelle, p. managériale. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 8

Les termes présents dans la structure de la carte 8 : proximités

- Je confronte souvent
- Confrontation
- Confrontation constructive
- Conflit
- Le conflit se réglera de lui-même
- Conflit constructif
- Gestion de conflits

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 77)

Le dirigeant lie le terme de *confrontation* à la *nécessité* fréquente de confrontation du dirigeant à l'égard de ses collaborateurs, nécessité qu'il assume pleinement (*je confronte souvent*) face à la *défaillance individuelle*. Ce savoir-faire et *être intolérant* est décrit comme un *savoir-faire managérial essentiel*, même s'il exprime qu'il n'emploie pas souvent le terme. De la même manière, si le terme *confrontation constructive* n'est pas un mot de son vocabulaire courant, il caractérise cette notion par la distinction *entre fond et forme*, la *neutralisation de l'aspect émotionnel*, la *résolution ensemble*.

Le conflit est entendu comme une interaction *primordiale dans toute relation*, un *objectif managérial* souvent nécessaire, n'est *pas à éviter*, sa *gestion est nécessaire*, *se partage*, dans la continuité avec l'acceptation de la confrontation. Il est la condition d'une *équipe efficace* et doit faire partie des *attentes du dirigeant*. Le dirigeant le caractérise comme *un comportement assez naturel* le concernant. Le conflit constructif est entendu comme intégrant l'intention de *ne pas faire mal*, de *vouloir percer l'abcès*, de déclencher une *discussion nécessaire*.

Plusieurs stratégies sont possibles. Dans tous les cas, la *neutralisation de l'aspect émotionnel* est nécessaire. A la suite de quoi soit le conflit *se réglera de lui-même*, soit l'intention de *vouloir régler le problème* nécessitera une intervention managériale, soit avec l'*appel à un tiers*.

Pour chaque terme cible, il est à noter que l'interviewé précise que ce sont des termes qu'il utilise peu, même si son raisonnement et son cheminement démontrent un volontarisme managérial dans la gestion des conflits, gestion perçue positivement et comme centrale en management.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 8 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. managériale | P. cognitive, p. processuelle, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 9

Les termes présents dans la structure de la carte 9 : proximités

- Confrontation
- Confrontation constructive
- Confrontation des parties prenantes
- Conflit
- Conflit stratosphérique
- Purge du conflit
- Une méthode pour gérer un conflit
- Conflit constructif
- Gestion de conflits

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 78)

L'interviewé exprime d'abord la *connotation négative* du terme *confrontation* pour lui, puis la décrit comme quelque chose de *désagréable*, le fait de *mettre en face d'un problème*, de provoquer un *effet miroir*, de *mettre face à une réalité difficile à affronter*, qui nécessite un *tiers intervenant* pour être *constructive*. La *confrontation constructive* est décrite comme un processus qui *intègre les deux points de vue*, animé par un *tiers intervenant*, dans l'intention de *purger un conflit* et de parvenir à une *situation améliorée in fine*.

L'interviewé situe donc le terme de confrontation dans une approche processuelle parmi d'autres pour résoudre un conflit. La *purge des émotions* dans le processus conduisant à la *purge du conflit*. Le processus est perçu

comme nécessitant l'intervention d'un *tiers* qui peut être un *manager* ou un *tiers extérieur*. L'interviewé exprime personnellement ne pas aimer les conflits et les phénomènes d'*escalades*. Le conflit nécessitant une *méthode de gestion, une grammaire commune*, une méthode comme possiblement la confrontation constructive parmi *3000 méthodes existantes* dont la confrontation constructive possiblement. L'interviewé exprimant la plus grande *efficacité* des *anglo-saxons* sur les Français en la matière.

Sous le terme superlatif de *conflit stratosphérique*, le dirigeant décrit une situation récente personnelle d'*agressivité* et de *violence verbale*, d'*engueulades individuelles*, de *situation intenable* ayant nécessité une *exfiltration*.

Le terme *conflit constructif* est perçu comme une *expression aidante*, la constructivité étant associée à la *bienveillance*, la *purge du conflit*, une *situation améliorée in fine*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 9 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. cognitive | P. managériale, p. processuelle, p. rationnelle, p. conceptuelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 10

Les termes présents dans la structure de la carte 10 : proximités

- Confrontation
- Confrontation constructive
- Confrontation de fond
- Confrontation de personnes
- Confrontation non constructive
- Confrontation psychologique
- Confrontation toujours constructive
- Je cherche la confrontation
- On confronte les faits et pas les personnes
- On progresse par la confrontation
- Processus de confrontation
- L'entreprise doit être un lieu de confrontation
- Ma thèse est celle de la confrontation constructive
- Qualité de la confrontation
- Conflit
- Conflit à éviter

- Prédispose au conflit
- Question de la taille des conflits
- Relation fondée sur le conflit d'intérêt
- Eviter le conflit
- Conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 79)

La *confrontation* est ici au cœur du dispositif managérial : tant par volonté du dirigeant (*je cherche la confrontation*) que dans sa perception de l'importance de celle-ci dans une organisation (*l'entreprise doit être un lieu de confrontation*). L'acceptation est résolution positive : *on progresse par la confrontation*. Elle est le *credo managérial* du dirigeant et est décrite comme *toujours constructive*, les deux termes étant ainsi perçus comme *redondants*. Il distingue toutefois d'une part ce qu'il nomme *confrontation de fond*, sur des *différences d'idées*, qu'il décrit comme *nécessaire* et *permanente*, d'autre part la *confrontation de personnes*, dite *confrontation psychologique*, *front contre front*. Les deux types de confrontation sont pour lui *liés*, même si les *deux sens* sont différents.

La *confrontation non constructive* serait pour lui *le conflit*, et l'absence d'échange de points de vue. L'absence de confrontation c'est également pour lui *les unanimités de façade* qu'il décrit comme *gênantes* pour lui, le poussant à faire *l'avocat du diable*, à *chercher un avis contraire*.

La mise en œuvre de la confrontation, toujours constructive ici donc, nécessite un certain cadre et des règles que le dirigeant doit *répéter en permanence*. Elle suppose notamment de *s'attacher à confronter les faits et pas les personnes*. Le *progrès* qu'engendre la confrontation passe notamment ici par la *compréhension des arguments* exprimés et si de qualité, est *exutoire à la frustration*.

Le conflit est décrit comme une *mise à jour perdant-perdant*, une confrontation non constructive, il est perçu comme à éviter, avec *l'apparition de choses qui n'existent pas dans la confrontation*, *l'expression par l'une des deux parties prenantes d'un risque de sabotage*. Une contradiction est toutefois relevée par l'interviewé exprimant la nécessité de parfois traverser le conflit. Il distingue ainsi la thèse des *micro-conflits à multiplier*, pour *évacuer des frustrations*. L'équilibre à trouver dépendant également selon lui des profils de personnalités. La conscience que l'expression du conflit *favorise certains profils* poussant le dirigeant à la *recherche de l'équilibre* à trouver sur la *taille des conflits* qui s'expriment. Dans le contexte spécifique de son organisation, il décrit la relation agriculteurs et le management de la coopérative comme *fondée sur le conflit d'intérêt* sur la logique tarifaire (acheter le moins cher possible, vendre le plus cher possible).

L'interviewé exprime enfin une distinction entre la thèse d'un *camarade de promotion* qu'il qualifie de celle du *conflit constructif* justifiant la *multiplication des conflits*, et sa thèse personnelle qu'il décrit comme étant plus

celle de la confrontation constructive, avec la volonté d'éviter le conflit autant que possible, conflit qui, dans l'entreprise use (et est plus pour la sphère privée), tout en percevant parfois la nécessité de la menace de conflit.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 10 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. managériale | P. processuelle, p. rationnelle, p. cognitive, p.conceptuelle, p. contextuelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 11

Les termes présents dans la structure de la carte 11 : proximités

- Confrontation
- Confrontation chronique
- Confrontation constructive
- Confrontation entre 2 départements
- Confrontation initialement négative
- Confrontation n'est pas possible
- Confrontation normale
- Confrontation positive
- Même couleur que la confrontation
- Une confrontation qui s'enlise
- Conflit
- Conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 80)

Dans une culture décrite comme *très internationale*, le terme de *confrontation* est relié aux *décisions d'investissement*, aux *jeux d'influence*. Elle est décrite comme *normale* dans une culture où *chacun défend son bifteck*, tant sur les *prix*, que sur les *délais*, la *qualité*, les *livrables*, la *négociation budgétaire* éventuellement, la *dimension sociale*, la *relation avec les clients* également, avec le *département IT*. Elle est la manifestation de tiraillements de points de vue, d'idées. Cette *confrontation normale* est distinguée d'une *confrontation qui s'enlise*, dite *confrontation chronique*, dans laquelle la *sortie n'est pas trouvée*, qui bascule dans une *durée* et une *intensité* différente. La confrontation est qualifiée de *positive* par la *sortie du dilemme*, la capacité à *lâcher l'affaire quand pas d'accord trouvé*, lorsque qu'entre 2 solutions on choisit la « 3^{ème} », une *solution créative*,

que par le *partage* et la *collaboration* on sort d'une *confrontation initialement négative* (donc chronique ici). La confrontation est alors entièrement positive par les *arguments exprimés*, la *collaboration* qui découle du partage, les *méthodes* discutées. Il décrit l'expérience personnelle dans son rôle d'arbitre en tant que dirigeant d'une confrontation entre deux départements et l'utilité des mots qui font redescendre. Un développement sur la transmission des dirigeants fondateurs du groupe (non présent dans les proximités et voisinages) s'en suit dans le cheminement de l'entretien.

Le conflit a pour l'interviewé *la même couleur que la confrontation*, mais *pas la même intensité*. Le conflit résulte de la *confrontation chronique*, est *négatif*, et s'inscrit plus dans la *durée* ; il naît lorsque la confrontation normale *bascule* dans la *confrontation chronique qui s'enlise*, est un *constat d'échec*.

Ainsi dans la suite de ce raisonnement l'interviewé exprime *avoir plus de mal* avec la notion de *conflit constructif*, le conflit étant pour lui nécessairement *négatif* dans la logique développée, et donc *difficile à beaucoup d'égards*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 11 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. culturelle | P. rationnelle, p. processuelle, p. conceptuelle, p. managériale. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 12

Les termes présents dans la structure de la carte 12 : proximités

- Confrontation
- Confrontation constructive
- Confrontation inutile
- Différent de confrontation
- Conflit
- Minimise les chances de conflit
- Pas possible de vivre en conflit
- Va plutôt avec conflit
- Conflit
- Conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 81)

La *confrontation* est appréhendée dans une *acception positive*, même si elle implique *l'opposition*, elle est perçue comme naturelle (*c'est la vie !*), n'est pas nécessairement difficile pour l'interviewé, par *l'expression des divergences*, elle permet *l'ajustement*. Elle mérite d'être développée dans des *espaces de dialogue, en présentiel*, à condition d'*oser dire les choses*. La confrontation est *constructive* si elle permet d'*enrichir son point de vue*, à condition d'*écouter les autres*, elle est alors source d'*innovation* et d'*apprentissage constant*. Un exemple de confrontation dite *inutile* vécu dans une *mauvaise compétition entre 2 directions* est ensuite décrit dans le cheminement suivi, qui, loin d'une réelle confrontation possible telle qu'entendue précédemment, se traduit par du *bashing en public*, du *non-respect de l'autre*, de *l'humiliation*.

A contrario, le terme conflit est perçu *négativement* ici. Il est décrit comme *pas nécessaire, à éviter*, comme une *situation difficile*, de *désaccord fort*, et *différent de la confrontation*. Le dirigeant dit en avoir une *perception exacerbée* par une expérience vécue de *bashing en public*, de *situation enkystée*, de *court-circuitage hiérarchique*. Le fait d'être en permanence dans l'échange minimise les chances de conflit, ce qui incite le dirigeant ici à *inciter au débat*, pour permettre *l'ajustement* des perceptions. Le conflit est associé au *retard technologique* dans l'exemple de *confrontation inutile* ou conflit décrit en exemple, il est associé à la *colère* également et pour le manager au *devoir en sortir* par plusieurs processus possibles et avec un *courage managérial* qui caractérise le *bon manager*, car *il n'est pas possible de vivre en conflit*. C'est en ce sens que le terme *conflit constructif* est appréhendé, à condition de *prendre le temps*, de *se faire aider* (par une *médiation* notamment), de permettre *l'émergence du point de blocage*, d'*écouter les autres*. A défaut, c'est *l'échec de collaboration possible* qui est décrit comme dans le cas du *conflit israélo-arabe*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 12 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. managériale | P. processuelle, p. contextuelle, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 13

Les termes présents dans la structure de la carte 13 : proximités

- Confrontation
- Confrontation constructive
- Peu de confrontation
- Conflit
- Conflit
- Terme de conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 82)

La confrontation a une connotation négative, engendre des blocages. Le dirigeant décrit avoir peu de confrontation dans son activité. Il favorise les discussions collectives et rencontre rarement des désaccords durables qui selon lui serait source de confrontation. Il définit la confrontation constructive comme résultant de l'incitation managériale à l'attention à la forme dans les interactions, à la recherche d'une solution qui satisfasse tout le monde, à la recherche d'adhésion, et à l'atteinte d'un résultat constructif.

Son acception du conflit est plus négative encore. Il s'agit pour lui de la traduction d'un blocage personnel issu d'une discussion vive, et engendrant des dégâts entre personnes. Il ne voit pas comment un conflit peut être constructif. Le conflit résulte pour lui du besoin de convaincre, et implique que la personne n'adhère pas assez, le désaccord induisant de l'insatisfaction personnelle. Sur son interrogation sur le terme, l'interviewé exprime que c'est pour lui totalement contradictoire, cela sort de ma compétence dit-il, compte tenu de son style de management.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 13 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---------------------------------|
| P. processuelle | P. managériale, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 14

Les termes présents dans la structure de la carte 14 : proximités

- Confrontation
- Confrontation nécessaire
- Confrontation perçue comme rébellion
- Confrontation perçue comme normale
- Confrontation perçue comme pénible
- Culture de la confrontation

- Fausse confrontation
- Conflit
- Je n'aime pas le conflit
- Pas nécessairement de la confrontation
- Préalablement à retour à la confrontation constructive

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 83)

Le dirigeant développe autour du terme de confrontation sa perception de *l'impact de différences culturelles* en la matière, et la place de la *culture dominante, très pyramidale* qui découle des instances de gouvernance, dans laquelle *le hiérarchique tranche*, et dans laquelle la confrontation est *perçue comme pénible, comme de la rébellion*, à la différence de la confrontation dans les cultures *allemande et française* présentes dans l'organisation. En tant que dirigeant, il perçoit lui-même la confrontation comme *nécessaire pour ouvrir des espaces de créativité*. En son absence, la *mobilisation de l'intelligence collective* est difficile selon lui. Mais cela suppose une *culture de la confrontation* qui n'est pas dans la *culture indienne du Top Management*. Dans une culture de la confrontation, celle-ci est *perçue collectivement* comme *normale* dans *l'intérêt commun*, et dans la *culture allemande*, se traduit par *l'expression d'idées*, dans une *logique rationnelle*, où *la forme peut être dure* et *l'expression d'un point de vue fait de façon virulente*, sans que cela ouvre un problème personnel ensuite, mais au contraire engendre un *respect de la décision prise*. Par opposition le dirigeant estime que dans la *culture française*, *chacun défend ses intérêts* en étant *mou sur la forme*, dans des *discussions plus complexes*, sans *volonté réelle de trouver une solution*, et dans laquelle in fine *l'arbitrage n'est pas fondé sur la confrontation* qui a eu lieu.

L'acceptation du *conflit* est celle d'un phénomène où les *personnes sont en jeu*, dans *l'émotionnel*, et qui n'est *pas politiquement correct* dans l'organisation. Personnellement le dirigeant exprime *qu'il n'aime pas le conflit mais le gère*. En cas de conflit, il faut selon lui *régler l'aspect émotionnel préalablement* pour éviter toute *confusion possible* et pouvoir revenir à la confrontation constructive.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 14 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. culturelle | P. rationnelle, p. processuelle, p. cognitive, p. managériale. |

Les termes présents dans la structure de la carte 15 : proximités

- Confrontation
- Controverses
- Quand la controverse non résolue
- Différence entre 2 types de confrontations
- Conflit
- Conflit grave
- Conflits actionnaire
- Conflits clients
- Conflits en interne
- Des managers par nature conflictuels
- Historiquement j'avais horreur des conflits
- Conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 84)

La *confrontation*, qui intervient en cas de *désaccords*, a une *connotation positive*. Elle intervient sur des *problèmes de business* et quand elle se traduit sous forme d'*explosion* donne lieu à l'*arbitrage* du dirigeant. Dans l'organisation les désaccords s'expriment avec une *autorisation ressentie* comme possible à la fois au niveau *tactique* et au niveau *stratégique*. Les *controverses* sont décrites comme *indispensables* par le dirigeant, fréquentes, et s'expriment notamment dans des *groupes de travail transversaux*. Les confrontations sur des *problèmes de business* sont distinguées d'un autre type de confrontation, les confrontations découlant de *problèmes de personnes*, les 2 types de confrontations pouvant *s'entremêler*.

Le conflit, qui a une *connotation guerrière*, intervient quand la *controverse n'est pas résolue*. Le dirigeant exprime ainsi la nécessité de *choisir ses batailles* dans les différents conflits pouvant exister : *conflits clients*, *conflit actionnaire*, *conflit avec la grande distribution*. Pour le dirigeant, un *processus construit* est nécessaire, parmi *différents types de résolutions* dont l'*arbitrage*, en cas de *conflit grave*, mais le *problème des processus construits* est selon lui le *temps* qu'ils nécessitent et le *manque de temps* dont il dispose.

Les *conflits en interne* peuvent résulter de *styles de management très différents*, et sont *inévitables*, avec pour certains l'utilisation de *techniques déloyales*, des *provocations*, de la *domination*, des *glissements sur l'ego*, des *managers par nature conflictuels*. Dans un cheminement réflexif, le dirigeant décrit son changement personnel face au conflit avec une *capacité développée* avec son *expérience du management*. Son *changement d'environnement* par rapport au *contexte de son démarrage professionnel* lui a permis de développer un *intérêt* pour le sujet alors qu'il en *avait horreur*. Le *conflit constructif* n'est pas un *terme naturel* pour le dirigeant

interviewé, mais a une *connotation positive* en tant que *processus construit*, avec les limites temporelles précédemment exprimées.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 15 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. contextuelle | P. cognitive, p. managériale, p. processuelle, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 16

Les termes présents dans la structure de la carte 16 : proximités

- Confrontation
- Confrontation d'idées
- Confrontation de responsabilités ou de pouvoir
- Conflit
- Conflit lié à des personnes
- Mon acception du conflit
- Confit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 85)

A partir du terme *confrontation*, l'interviewé chemine sur 2 choses : la *confrontation d'idées* d'une part, par *l'échange*, un *déroulé*, sans agressivité, une *bonne entente*, et *in fine l'adhésion*. C'est d'autre part la *confrontation de responsabilités ou de pouvoir*, avec des *positions plus tranchées*, un *risque de dérive*, *moins d'ouverture au compromis* et *in fine* une forme plus violente.

Le *conflit* a une *connotation négative*, il découle de *divergence majeure sur des idées*, ou de *conflits de personnes*, liés à des *incompatibilités*, c'est un *rapport de force*, *rarement pour de bonnes raisons*, avec un *risque d'explosion*. Il est *malgré tout constructif* quand il est constructif *in fine* par *le résultat*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 16 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|-----------------------|
|---------------------|-----------------------|

| | |
|-----------------|----------------------------------|
| P. processuelle | P. rationnelle, p. conceptuelle. |
|-----------------|----------------------------------|

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 17

Les termes présents dans la structure de la carte 17 : proximités

- Confrontation
- Confrontation d'idées
- Confrontation de personnes
- Conflit
- Spécificité de la gestion de conflits

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 86)

La *confrontation* est entendue comme un terme *constructif*, comme le *respect du dialogue*, et peut être de deux types : la *confrontation d'idées* et la *confrontation de personnes*. La *confrontation d'idées* nécessite un *lieu d'échanges* et *l'initiative du management*, elle est *encouragée par le management*, notamment au sein des *groupes de travail* où *l'émission d'idées en réflexion fait avancer*. Son expression est sinon *limitée*, avec l'utilisation par les participants de *précautions oratoires* liées à la culture. Si la confrontation d'idées est connotée positivement, la *confrontation de personnes* est connotée *négativement*, avec l'expérience de *gamineries* découvertes dans le cadre d'*enquêtes de commandement*. Le *respect de la culture militaire* justifie la *spécificité de la gestion de conflit* dans le cadre des enquêtes de commandement, qui vont *vite, sans dialogue*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 17 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. culturelle | P. processuelle, p. managériale, p. conceptuelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 18

Les termes présents dans la structure de la carte 18 : proximités

- Confrontation
- Confrontation entre les 30-40 ans et les plus seniors
- Je suis très hostile à la confrontation
- Moments de confrontation et de cohésion
- Confrontation constructive
- Conflit
- Conflit constructif
- Départs pas forcément dans le conflit

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 87)

Pendant le cheminement sur le terme de *confrontation*, le dirigeant exprime un *changement de perception* d'une *hostilité initiale* exprimée spontanément à *quelque chose que l'on ne peut pas éviter ou occulter*, qu'il faut *dédramatiser*, et qui dépend précisément de sa *croyance personnelle*. La confrontation nécessite pour le dirigeant *confiance et compétence*, la vie de l'entreprise étant à la fois des *moments de confrontation et des moments de cohésion*. Il a *changé de vision* avec l'expérience, et a conscience aujourd'hui d'un *conditionnement des 35-40 ans* à se confronter avec les plus seniors, souvent dit-il pour des *problèmes de mâles dominants*. Compte tenu de son expérience actuelle, il a changé de vision donc aujourd'hui, et y voit *moins d'enjeu*. La *relativisation des échecs* est liée à la *dédramatisation* souhaitée, de même que le devoir qu'a le dirigeant de *savoir créer les conditions de l'égalité* dans la confrontation pour qu'elle soit *constructive*. Pour cela, en tant que hiérarchique, il doit être *conscient de sa domination initiale*. Le *contexte de la presse* est un contexte décrit comme spécifique en matière de conflit social, avec une incompréhension et un manque de dialogue structurel lié à l'industrie.

Les termes *confrontation constructive* et *conflit constructif* sont perçus comme *similaires* par le dirigeant. Il perçoit le rôle du dirigeant comme là pour *démener les choses* et n'a pas lui-même connu beaucoup de conflits en 40 ans d'expérience, y compris dans la *gestion des départs*, qui ne se font *pas forcément dans le conflit*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 18 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. cognitive | P. managériale, p. culturelle, p. contextuelle. |

Les termes présents dans la structure de la carte 19 : proximités

- Confrontation
- Confrontation constructive
- Conflit
- Acception conflictuelle
- Conflit constructif
- Pas de conflits majeurs

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 88)

L'acception dite d'emblée *conflictuelle* et *positive* de la confrontation part de la croyance que *la bonne idée ne vient pas que du haut*. Le contexte organisationnel très impacté par le covid fait dire au dirigeant qu'on est au début de quelque chose avec les interactions numériques notamment, les *nouvelles générations*, dans le *partage d'idées*. Pour lui, *l'impact du covid* est direct sur la *confrontation constructive*, qu'il assimile à la *culture du projet*, avec une prise de *conscience collective* pendant le *confinement*. Pour lui la *confrontation*, les *moments de tension*, existent dans tout groupe humain, et le manager doit *intervenir, objectiver, arbitrer, trancher*.

Le terme *conflit* est confondu avec le terme *confrontation* dans le cheminement, avec la même *acception positive*, la nécessité d'*expliquer les choses, de prendre le temps, de dépassionner le débat pour se rejoindre in fine*. Il attribue la capacité de gérer ce processus à *un savoir être*. Il précise enfin que dans la *culture organisationnelle*, qu'il décrit comme *peu politique*, il ne connaît *pas de grands heurts, de conflits majeurs*. Il fait le parallèle également avec la gestion de la confrontation et des conflits similaire dans la vie privée, dans l'idée de la gestion de phénomènes naturels et humains.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 19 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|----------------------------------|
| P. contextuelle | P. managériale, p. processuelle. |

Les termes présents dans la structure de la carte 20 : proximités

- Confrontation
- Je n'ai pas de confrontation
- Confrontation constructive
- Conflit
- Conflit constructif = un oxymore au travail

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 89)

Le terme de *confrontation* évoque un *choc* pour l'interviewé, qui lui préfère le terme de *négociation*, notamment dans ses interactions avec les *directions de marques du groupe*. L'*absence de confrontation* caractérise ses interactions également dans son équipe, où les challenges et les demandes sont plus gérés dans le *partage*. La confrontation constructive est ainsi comprise plus comme une attitude de *prévention* dans les *agacements* et *petits nœuds nombreux* qui existent dans les interactions. En cheminant, le dirigeant exprime un changement de perception de sa part (*avant je considérais que c'était compliqué*) vers une attitude plus détendue (*ce n'est pas grave de dire des choses désagréables*), et une perception plus proactive (*régler les choses qui se répètent, exprimer ce qui ne me convient pas*). La confrontation est constructive s'il y a *changement*, il est nécessaire de *faire comprendre les risques* dans des situations chroniques d'agacement, et de *faire « reset » et pouvoir repartir*.

Le *conflit* est décrit comme un *mot fort* (*un bien grand mot pour moi*), une *situation de blocage* dont *on fait en sorte de sortir*. Le terme de *conflit constructif* est perçu comme un oxymore, avec la précision importante qu'il s'agit dans le cheminement ici d'un *oxymore au travail* car la *violence dans la forme* telle que l'imagine l'interviewé n'est pas imaginable au travail car engendrerait un *risque de gros dégât*, alors qu'en famille *l'engueulade pour défaire un nœud* est décrite comme une des *conditions de l'amour familial*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 20 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|-------------------------------|
| P. contextuelle | P. managériale, p. cognitive. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 21

Les termes présents dans la structure de la carte 21 : proximités

- Confrontation
- Confrontation frontale
- Confrontation intellectuelle
- Confrontation nécessaire
- Confrontation pas vertueuse
- Confrontation technique
- La confrontation actionnaire actionné
- Des confrontations manquantes
- Peu de confrontations
- Une confrontation manquante
- Une culture de la confrontation pas assez travaillée
- Manque la confrontation objective
- Une ingénierie de la confrontation
- Confrontation constructive
- Inciter à la confrontation constructive
- Peut permettre d'aller à la confrontation constructive
- Gradation entre conflit et confrontation
- Pas les conflits qui n'ont pas fait l'objet d'une confrontation
- Pas prendre la place du collaborateur dans confrontation nécessaire
- Conflit
- Intensité émotionnelle différente de la confrontation
- J'arbitre beaucoup de conflits
- Conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 90)

Dans une culture décrite comme *culture de la palabre*, avec un rôle *possiblement étouffant de l'actionnaire*, le terme de *confrontation* évoque auprès du dirigeant ce qu'il qualifie une *culture de la confrontation pas assez travaillée*, qui explique la *peur de décider*. Le dirigeant exprime ainsi une différence entre le *bon fonctionnement du conflit dans les hautes sphères*, et la *confrontation actionnaire actionné*. En tant que dirigeant, il considère que la confrontation *frontale, intellectuelle*, est de *son rôle*, pour générer un *débat constructif et positif, nécessaire*. La dimension nécessaire est liée aux *décisions stratégiques*. Il s'agit d'une *confrontation vertueuse*, qui permet de gérer les *problèmes d'alignement*, et permet de satisfaire la nécessité de *faire respecter la décision*. Le caractère *frontal* est ensuite *enterré autour d'une bonne bouteille*.

Des *confrontations manquantes* sont aussi selon le dirigeant le signe d'*évitements*, dues à la *peur de déplaire*. La *confrontation technique* peut ainsi s'avérer *décevante*, et *ne pas être vertueuse* car *manquante*. La culture dans laquelle s'inscrit ce trop peu de confrontations selon lui, est une *culture de l'irrationnel*, marqué par une *communication managériale égotique*.

Dans ce contexte, le dirigeant a un rôle d'arbitrage de conflits conséquent (en tant que numéro 2 du groupe), la communication triangulaire qui en découle l'amène à parler de formation des managers nécessaire dans le cadre d'une culture de la confrontation pas assez travaillée donc.

En résulte selon lui une prise de décision assez autocratique, et la perception que l'actionnaire, qui remettra au pot, décide in fine. Dans son rôle de dirigeant il s'efforce de n'intervenir qu'au 2^{ème} niveau après avoir incité les parties prenantes à se parler. Il gratifie toujours celui qui l'initie. Il exprime le besoin d'ingénierie de confrontation, de formation des managers, composante de la roue de l'amélioration dans sa vision, notamment en en faisant un exercice régulier. Celui-ci comportant également une méthode, un protocole de résolution, et l'entrée d'un tiers. Il évoque à ce sujet les cercles de qualité d'hier dans l'industrie et la pratique de mettre régulièrement des irritants sur la table régulièrement.

Le terme de conflit évoque pour lui une intensité émotionnelle différente de la confrontation, une discussion qui dégénère, définissant ainsi une gradation entre confrontation et conflit. Il reconnaît lui-même arbitrer beaucoup de conflits qui n'ont pas fait l'objet d'une confrontation, et pour lesquels il n'intervient qu'en 2^{ème} niveau dans le souhait de ne pas prendre la place du collaborateur dans la confrontation nécessaire. Il a la conviction sinon de ne pas être aidant pour ses collaborateurs, de ne pas les aider à grandir. Dans le processus de gestion du conflit, il évoque le fait de trouver l'irritant opérationnel réglable ou de parfois laisser vivre et mourir le sujet du conflit. Il qualifie de conflit constructif, les bonnes engueulades, qui conduisent à une clarification saine, vertueuse, indépendamment de l'issue.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 21 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. culturelle | P. managériale, p. processuelle, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 22

Les termes présents dans la structure de la carte 22 : proximités

- Confrontation
- Il y a plein de confrontations
- Des confrontations entre visions du travail différentes
- Une culture de la confrontation
- Confrontation constructive
- Confrontation réussie

- Confrontation négative
- Confronter les points de vue
- Des confrontations structurelles
- Incapacité de passer de la confrontation constructive à un accord
- Au contraire le fait de ne pas trancher peut provoquer le conflit
- Le fait de ne pas trancher ne permet pas d'éviter le conflit
- Moins évident avec certaines personnalités qui vivent mal le conflit
- Conflit
- Un conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 91)

La perception du dirigeant de la *confrontation* se porte d'abord sur la perception de sa *gestion en one to one* dans l'organisation. Elle est selon lui *généralement assez positive*, elle débouche *rarement sur des conflits* avec *l'absence de sujets cachés* et une *approche directe sur les problématiques*. Le dirigeant distingue la *confrontation de méthodes*, la *confrontation de positions* et la *confrontation d'idées*. Il évoque le fait que *certaines personnalités aiment cela plus que d'autres*. *L'intention de mouvement, de trouver une solution commune, la possibilité de faire des propositions et de débattre* caractérisent pour lui la *confrontation constructive*, qu'il conçoit aussi culturellement en *one to one*. La *confrontation négative* se caractérise pour lui par un *point de départ autre que l'envie de trouver une solution*, la *volonté d'imposer*, avec des *personnalités qui aiment cela*, ce qui mène au *conflit*, perçu comme un *blocage*.

Culturellement, le *débat collectif n'est pas aimé* dans l'organisation, pas plus que les réunions. La confrontation constructive *produit du résultat et débouche rarement sur des conflits*. Il n'y a *pas de conflits généralisés*, les *tensions* sont *rare*, et il est *rare que les collaborateurs partent fâchés*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 22 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|----------------------------------|
| P. culturelle | P. processuelle, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 23

Les termes présents dans la structure de la carte 23 : proximités

- Confrontation

- Il y a plein de confrontations
- Des confrontations entre visions du travail différentes
- Une culture de la confrontation
- Confrontation constructive
- Confrontation réussie
- Confrontation négative
- Confronter les points de vue
- Des confrontations structurelles
- Incapacité de passer de la confrontation constructive à un accord
- Au contraire le fait de ne pas trancher peut provoquer le conflit
- Le fait de ne pas trancher ne permet pas d'éviter le conflit
- Moins évident avec certaines personnalités qui vivent mal le conflit
- Conflit
- Un conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 92)

Le contexte de changement de la structure est décrit comme un contexte où de *nombreux débats* sont en cours et de confrontations (il y a *plein de confrontations*). Le dirigeant dit l'encourager et fait le lien avec sa *culture personnelle*, issue du *Talmud*, culture qui est plus une confrontation que du compromis selon lui. *Tout le monde n'est pas prêt à cela* selon lui. La confrontation *négative* est pour lui celle qui ne permet pas de *passer à un accord*, signe de la réussite de la confrontation. Des *confrontations structurelles* entre projets et métiers, permettent de faire émerger des décisions. Des confrontations sur des visions du travail différentes qui par l'échange sont énoncées, et au terme desquelles il faut parfois trancher. Dans la culture de la confrontation telle qu'elle est perçue par l'interviewé, *si l'un dit A, l'autre B, c'est pour arriver à C*, cela nécessite des *décryptages*, *tout le monde n'y est pas prêt* parce que c'est une *modalité de pensée*, même si c'est un *vrai levier positif*. Une confrontation réussie, constructive, c'est aussi une confrontation où les gens ne sont pas abîmés (*il est possible de réparer les gens, mais c'est mieux de ne pas les abîmer*).

A contrario, une confrontation négative se caractérise par une opposition et pas de tentative de résolution, par *l'antagonisation des personnes, le blocage, les blessures personnelles, un problème latent non exprimé*. La confrontation constructive permet d'arriver aux *bonnes orientations*.

Le conflit naît de *l'incapacité de terminer la confrontation par un accord, pas de solution qui emporte l'ensemble des parties*, ce que le dirigeant décrit comme pas toujours évident pour lui. *Parfois il faut trancher*, cela peut *laisser des traces*, mais a contrario *le fait de ne pas trancher peut provoquer le conflit*, et des traces *dans la relation et chez la personne*. La gestion de conflits est perçue comme moins évidente par le dirigeant en situation *hiérarchique* et avec des personnalités qui vivent mal le conflit. Elle revient sur la nécessité d'un terreau de *confiance* pour alimenter la confrontation constructive, *révéléateur de problème*, et en sortir par une *solution* et ne pas aller au conflit.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 23 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. cognitive | P. managériale, p. processuelle, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 24

Les termes présents dans la structure de la carte 24 : proximités

- Notion de confrontation
- En Occident, la confrontation est une confrontation de personnes
- Confrontation égotique
- Ce qui m'intéresse c'est la confrontation des idées
- J'ai déjà entendu : la lumière peut jaillir de la confrontation
- Pour moi on parvient à d'aussi bons résultats sans la confrontation
- Notion de Confrontation constructive
- Notion de conflit
- Personnellement je suis averse au conflit
- Même le mot conflit je ne l'aime pas
- Conflits possibles avec des partenaires capitalistiques et industriels
- Pour l'instant pas de conflit ouvert
- Notion de conflit constructif
- Je n'aime pas plus (que la confrontation constructive)

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 93)

La notion de *confrontation* produit sur le dirigeant, qui l'exprime, une *réaction forte*. S'il a déjà entendu l'expression « *la lumière peut jaillir de la confrontation* », il ne la juge pas nécessaire et l'associe à une *trop forte présence de l'ego*. Son cheminement relie en conscience le fait que lui-même est *bouddhiste* et perçoit en Occident, la *confrontation comme une confrontation de personnes*. Il en précise qu'avec une telle culture le projet de la structure qu'il co anime aurait déjà été *arrêté 52 fois dans les CODIRs* en une année. Cette *confrontation égotique* devient passionnelle. Il centre son intérêt sur la *confrontation d'idées et pas de personnes*, et préfère à la confrontation, qu'il juge non nécessaire, *le dialogue*. Le dialogue *vrai, utile et bienveillant* pousse *chacun à défendre le point de vue adverse* pour faire *sortir une troisième voie* finalement, les *egos étant mis de côté*. Le terme de *confrontation constructive* n'est pas plu convaincant pour lui, comme il

est possible de parvenir à d'aussi bons résultats sans la confrontation. Dans le contexte organisationnel actuel il décrit l'absence d'électricité dans l'air alors qu'il associe à la confrontation les cris, qui pour lui ne sont une solution à rien. Il précise que cette aversion aux cris lui est personnelle aussi. La confrontation constructive est donc pour lui presque un oxymore selon son expression.

La notion de conflit évoque pour lui spécifiquement le conflit ouvert, et les désaccords non résolus. Il redit son aversion personnelle forte au conflit (Même le mot conflit, je ne l'aime pas). Le conflit est une crise, d'intensité élevé. Dans le contexte organisationnel actuel, si des conflits sont possibles avec des partenaires capitalistiques et industriels ; en interne, il ne connaît pas pour l'instant de conflit ouvert, dans un contexte d'accord global sur les constats et remèdes.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 24 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. culturelle | P. contextuelle, p. cognitive, p. processuelle, p. conceptuelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 25

Les termes présents dans la structure de la carte 25 : proximités

- La confrontation au sens français
- Pas de confrontation
- Confrontation constructive
- Si confrontation exceptionnelle, c'est violent
- Si conflit, fin de la relation immédiate
- Je n'ai jamais vécu de conflit

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 94)

L'expérience consistante d'expatrié de l'interviewé, actuellement français dirigeant à Hong Kong est au cœur de l'originalité de son analyse sur la confrontation. Il distingue la confrontation au sens français, discussion de points de vue, où les désaccords s'expriment de l'absence de confrontation en Chine. Il dit avoir également connu, et de façon difficile la confrontation de type occidentale au Portugal. Dans le cadre organisationnel spécifiquement, ce qui est très étonnant pour un occidental selon lui, est l'absence de contestation du manager

ou dirigeant, très loin de la culture française. *La différence relationnelle* est pour lui forte. La confrontation est *exceptionnelle* dans la culture chinoise et lorsqu'elle intervient elle est *violente*. La *confrontation constructive* est pour lui comprise comme un *échange de points de vue, un apport d'idées*, une dimension qu'il apprécie dans son *activité de conseil*, qu'il lie à la *complexité de la décision, au niveau d'investissement*.

Si la confrontation est *exceptionnelle et violente* en Chine selon lui, situation qu'il n'a pas vécue personnellement, le *conflit* est la *fin de la relation, et chacun sait que c'est la fin de la relation*. Le *subordonné s'en va tout de suite* selon lui. Il lie cette radicalité à la *flexibilité du marché de l'emploi* également.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 25 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. culturelle | p. contextuelle, p. rationnelle, p. cognitive |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 26

Les termes présents dans la structure de la carte 26 : proximités

- Moi j'adore la confrontation
- Glissement de la confrontation au conflit
- Conflit avec un associé
- Conflit avec un partenaire chinois

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 95)

L'origine chinoise de l'interviewé entrepreneuse et dirigeante en France sur une longue période lui permet de bien connaître les deux cultures. Avec enthousiasme, elle chemine sur le terme de confrontation en y adhérant fortement (*moi, j'adore la confrontation*). Elle se sent dit-elle très française de culture aujourd'hui. La confrontation permet de comprendre les autres et permet le progrès. Tout en étant majoritaire et dirigeante de son organisation, elle aime la confrontation et la recherche.

Le glissement de la confrontation au *conflit* se fait selon elle par *manque d'écoute*. C'est pour elle *l'écoute qui fait la différence*. Elle en a l'expérience dans un *conflit vécu avec un associé*. Elle situe le glissement de la confrontation au conflit au moment où elle a refusé d'écouter. Avec un partenaire chinois, elle décrit

l'expérience d'un conflit qui a mis fin à la relation par l'expression de désaccords. Elle pense en avoir beaucoup appris, mais ils ne se parlent plus.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 26 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. culturelle | P. cognitive, p. managériale, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 27

Les termes présents dans la structure de la carte 27 : proximités

- Confrontation
- Aujourd'hui confrontation dans luttes de pouvoir
- Confrontation d'idées
- Confrontation constructive
- Comme confrontation constructive mais pas politique
- Le contraire de la confrontation constructive
- Je ne suis pas pour la confrontation ou le conflit systématiques
- Conflits
- 2 types de conflits
- Conflits d'intérêt
- Conflits personnels
- Conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 96)

Dans un contexte de changement capitalistique, l'interviewé décrit l'existence de *confrontation avant la fusion*, dans une culture décrite comme une *culture d'adhésion*. Depuis la fusion, la confrontation s'exprime dans les *luttes de pouvoir* et se termine par un *arbitrage hiérarchique vertical*. Le premier impact décrit est *l'impact sur la prise de décision*. La confrontation permet des *décisions moins consensuelles*. La *confrontation constructive* existe lorsque chacun peut *argumenter réellement*, lorsque l'écoute existe et le dialogue pas coupé cela permet la *clarification* et *permet d'arriver à quelque chose de plus grand que l'état initial*. Elle permet le dialogue, la discussion, l'explication, et la mise à jour de conflits d'intérêt. Elle est décrite comme plus facile entre égaux fonctionnellement que verticalement. La *confrontation constructive* exprime l'interviewé, correspond à son *style de management*. Il ne s'agit pas pour elle d'être pour la confrontation ou le conflit de *façon systématique*,

mais de savoir favoriser la *discussion* tout en ayant un avis affirmé, de *savoir trancher*, de *chercher à ne pas aller au clash sans en avoir peur*, et d'y aller si on le lui impose. Le contraire de la confrontation constructive est pour elle les *décisions imposées par la terreur*, dont elle a pu mesurer l'impact sur l'adhésion des équipes. Les conflits sont pour elle de deux types : les *conflits d'intérêts* d'une part, et *conflits personnels* d'autre part. Les *conflits d'intérêts* qui se traduisent par des *guerres de pouvoir* sont *inévitables* et se traduisent parfois simplement par une *perte de temps*. Les *conflits personnels* pour certains sont utiles et permettent de *percer des abcès*.

Le *conflit constructif* est la même chose que la *confrontation constructive* mais pas politique, moins frontal plus sournois, plus long, avec des personnes « *soupes au lait* » facilement, et nécessite la *transformation possible* par l'intervention d'un tiers, dans le cas où l'issue est favorable à l'un seulement.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 27 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. managériale | P. contextuelle, p. cognitive, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 28

Les termes présents dans la structure de la carte 28 : proximités

- Confrontation
- Confrontation pas un problème pour moi
- Peu de confrontations
- Des questions mais pas de confrontation réelle
- Beaucoup de confrontations avec les clients
- Confrontation constructive
- Pas la même chose que confrontation
- Peu de conflits de personnes
- Conflit
- Pas très conflictuel

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 97)

La *confrontation* n'est pas un problème pour l'interviewée, elle est *naturelle*, même si elle dit en avoir peu. La confrontation vient des *désaccords*. Les *confrontations avec les clients* sont nombreuses. La *satisfaction clients* étant décrite comme *essentielle* pour l'interviewée, elle assimile ces *nombreuses confrontations*, qu'elle décrit

comme constructive avec eux comme la capacité indispensable dans sa fonction, à *savoir communiquer directement avec eux*, pour servir la *satisfaction client*. Elle exprime son rôle à part compte tenu de son background hors entreprise digitale, même si elle travaille maintenant depuis longtemps dans ce secteur.

Dans une organisation intégralement digitalisée de par son activité, la confrontation sur des désaccords passe *quasi exclusivement par les outils digitaux*. Le processus démarre par la génération par le demandeur d'un *ticket de demande*. *Tout est alors bon pour convaincre, y compris les emojis* décrit l'interviewée. Les *votes* sur les sujets se font par les outils. S'il existe des *réunions régulières All hands* de questions réponses au dirigeant, l'interview exprime que *très peu de questions sont finalement out of the box*, qu'il y a *peu de confrontation* dans l'organisation. Le chat permet également de poser des questions réellement anonymes, mais il n'y a *pas à travers des questions posées de confrontation réelle*.

Le cheminement sur la confrontation constructive conduit l'interviewée à exprimer des *conditions* pour sa bonne réalisation : la croyance que *l'on ne détient pas la vérité absolue*, une attitude d'*humilité* est *indispensable*, la *compréhension du point de vue de l'autre*, la *capacité à savoir argumenter*, la *capacité à savoir être tenace*, le fait que *l'accord ou le désaccord soit ok pour la personne*, le fait de *parvenir à une solution qui crée de la valeur in fine*.

Le conflit est différent de la confrontation pour l'interviewée, et défini comme *une crise, et pas de résolution*. Le dirigeant a *intérêt à arbitrer*. Le contexte organisationnel de tension de recrutement fort sous-jacent fait craindre le *risque de départ du collaborateur*. Il n'y a *pas de conflits de personnes*. Le fait que le groupe soit *américain* explique aussi l'absence de conflictualité selon l'interviewée, la culture n'étant *pas très conflictuelle*, avec la volonté dans ce contexte du dirigeant de *savoir siffler la fin de la partie*.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 28 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. contextuelle | P. managériale, p. culturelle, p. cognitive, p. processuelle, p. rationnelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 29

Les termes présents dans la structure de la carte 29 : proximités

- Confrontation

- Confrontation constructive
- Confrontation avec un partenaire industriel
- Confrontation plus ouverte et légaliste
- Le cadre autorise une confrontation factuelle forte
- Conflit
- Conflits
- Conflit aigu rapide
- Conflits de personnes
- Conflits de culture
- Conflit avec l'actionnaire principal
- Conflits aigus dans certains cas
- Conflits jamais vraiment résolus
- Une origine qui crée le conflit
- Conflit constructif
- Je ne vois pas comment un conflit peut être constructif
- Le conflit est nécessairement négatif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 98)

La *confrontation* est dans la vision décrite ici comme un *moyen de résolution* parmi d'autres, *de l'ordre du comment*. Elle évoque la coopération langagière. Elle est illustrée dans le contexte organisationnel de l'interview par une confrontation dans le cadre d'un projet stratégique en Finlande pour une confrontation ouverte et légaliste avec un partenaire industriel. La confrontation constructive est pour l'interviewé un processus qui se déroule exclusivement en one to one, conditionné par la connaissance fine des positions, où on peut se dire les choses dans une logique de confidentialité (pas de témoin pas de trace). Les partenaires se retrouvent adversaires sur une hostilité de fond et l'expriment dans ce cadre, dans des discussions centrées sur des clauses contractuelles. Ce cadre autorise une *confrontation factuelle* forte.

Le conflit est décrit lui comme un désaccord qui dure, créé par une origine, un événement fondateur, de l'ordre du pourquoi, un état de blocage, l'étape 2 d'un processus de désalignement ou d'intérêts divergents, un désaccord que les parties ne peuvent pas résoudre. Dans l'histoire de l'organisation, le dirigeant décrit des conflits de personnes jamais vraiment résolus. Un *conflit aigu* décrit comme une *crise morale*, une situation où *le bateau a tangué*, qui a donné lieu au départ du numéro un il y a deux ans, remercié du jour au lendemain par l'actionnaire principal. Dans le contexte actuel, des *conflits de culture* existent avec les partenaires, une multitude de PME avec des *décalages de perception du temps* dans les activités, aigus dans certains cas, des *affrontements sur des processus*, et in fine l'arbitrage du top management, dans une organisation détenue à 100% par l'État.

Le terme *conflit constructif* conduit l'interviewé à une réaction forte et explicitée sur le terme : *je ne comprends pas en terme logique, je ne comprends pas en terme sémantique, le conflit est nécessairement négatif, il y a une contradiction entre les termes, c'est un oxymore. Je ne vois pas comment un conflit peut être constructif.*

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 29 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|--|
| P. conceptuelle | P. culturelle, p. contextuelle, p. processuelle. |

L'analyse des proximités et voisinages de la carte 30

Les termes présents dans la structure de la carte 30 : proximités

- Confrontation
- Confrontation d'idées
- Confrontation constructive
- La confrontation de manière générale fonctionne dans le Groupe
- Incitation à revenir à la confrontation d'idées
- Potentiellement conflictuel
- Passage de confrontation à conflit
- Je gère le conflit le plus rapidement possible
- Je ne me sens pas à l'aise dans le conflit à distance
- Conflit
- Conflit constructif

L'analyse des voisinages pour chaque terme (fiche résultats en annexe 99)

La *confrontation* évoque un *processus de partage de points de vue* qui *fonctionne dans l'organisation* de l'interviewée *de manière générale*. Le lien est fait directement avec la *responsabilité* et la *temporalité* du contexte (*on a plus le temps de se chamailler*). La confrontation est comprise comme la *confrontation d'idées* et si elle devait être autre, le dirigeant dans son rôle *incite à revenir à la confrontation d'idées*, et à *dépasser les problématiques personnelles*. Elle est *constructive* si *aimable*, conditionnée par *l'écoute de l'autre*, la recherche d'une *décision éclairée*. Elle est proche du *brainstorming* pour l'interviewée. Elle nécessite *le présentiel* pour les *sujets importants*, qui permet une *plus grande qualité relationnelle*.

Dans le contexte du confinement, *la généralisation du stress dans l'organisation lié à l'isolement et à l'éloignement* a été *potentiellement conflictuelle*, cela a été une *vraie problématique*. *La perte d'informations interactionnelles* à distance peut générer *des incompréhensions*, *des ressentis d'injustice*, qui normalement sont *faciles à canaliser sur site*.

Le passage de la confrontation au conflit dans ce contexte est sensible. Le style du dirigeant ici est la gestion du conflit le plus rapidement possible, mais très rarement à chaud. Le conflit est décrit comme un état de crise. Avec le choix du présentiel pour les sujets importants. Le rappel à la responsabilisation, l'incitation à dépasser les problématiques personnelles et à revenir à la confrontation d'idées demeure son credo. Sur les atouts du présentiel en matière de confrontation et de gestion de conflit, l'interviewée exprime l'impact de la généralisation du distanciel avec la crise du covid : l'importance des regards et des présences physiques dans les processus interactionnels, la plus grande facilité de circulation de la parole, le ressenti possible de désaccord avant que la personne ne l'exprime sont des atouts du présentiel manquants. Elle exprime ce changement organisationnel comme important pour elle et en général (je ne me sens pas à l'aise sur la gestion de conflits à distance, plus compliqué à gérer qu'auparavant).

Le conflit constructif est possible si des conditions préalables sont réunies : la volonté de percer l'abcès pour sortir du blocage, suppose une intention mutuelle de vouloir en sortir, est possible dans certains cas, si in fine il permet le détricotage d'accumulation de perceptions, d'entendre des points de vue que l'on n'imaginait pas, de sortir du blocage, d'arriver à une situation plus saine. Il permet de grandir.

La déduction des perspectives issues des proximités et voisinages de la carte 30 :

| Perspective Majeure | Perspectives mineures |
|---------------------|---|
| P. contextuelle | P. managériale, p. cognitive, p. processuelle, p. rationnelle, p. conceptuelle. |

4.6. L'ANALYSE CROISEE AVEC LES PERSPECTIVES

Le tableau croisé

A partir des items principaux de centralités pour chaque carte d'une part, et à partir des cheminements extraits spécifiquement sur les proximités et voisinages des termes cibles pour chaque carte d'autre part, nous avons pu affecter les perspectives issues de la SLR à chaque carte cognitive. Le tableau ci-dessous est le résultat d'une affectation majeure et des affectations mineures complémentaires attribuées à chaque carte au terme des deux types d'analyses réalisées pour chaque carte. Si une seule perspective dite majeure a été retenue, le nombre des affectations dites mineures, complémentaires peut varier de 2 à un maximum de 6 donc, pour éventuellement couvrir l'ensemble des perspectives au total. Pour procéder à ces affectations, nous avons considéré qu'une

perspective était présente dans chacun des types d'analyses à partir du moment où au moins une chaîne de raisonnement de ladite perspective était présente. Les thématiques abordées sont détaillées par perspective à la suite du tableau général de résultats consolidés ci-dessous, puis nous commenterons ces résultats.

| Tableau croisé : analyse de centralités, analyse de proximités et voisinages & perspectives issues de la SLR | | Perspectives | | | | | | |
|--|-----------------------------|--------------|--------------|-----------|-------------|--------------|------------|-------------|
| | | Conceptuelle | Processuelle | Cognitive | Managériale | Contextuelle | Culturelle | Rationnelle |
| Carte 1 | A. centralités | m | M | | m | | | m |
| | A. proximités et voisinages | m | M | m | m | | | m |
| Carte 2 | A. centralités | | m | m | M | | | m |
| | A. proximités et voisinages | m | m | m | M | m | | m |
| Carte 3 | A. centralités | | m | | m | M | | m |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | m | M | | |
| Carte 4 | A. centralités | | m | | m | | M | m |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | m | | M | m |
| Carte 5 | A. centralités | m | m | | M | | | m |
| | A. proximités et voisinages | | M | m | m | m | | m |
| Carte 6 | A. centralités | | m | m | m | | M | |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | m | M | | |
| Carte 7 | A. centralités | | m | m | | M | | |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | m | M | | m |
| Carte 8 | A. centralités | | m | m | M | | | m |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | M | | | m |
| Carte 9 | A. centralités | | m | m | M | m | | |
| | A. proximités et voisinages | m | m | M | m | | | m |
| Carte 10 | A. centralités | m | m | | m | M | | |
| | A. proximités et voisinages | m | m | m | M | m | | m |
| Carte 11 | A. centralités | | | | m | m | M | m |
| | A. proximités et voisinages | m | m | | m | | M | m |
| Carte 12 | A. centralités | | m | | M | m | | m |
| | A. proximités et voisinages | m | m | | M | | | m |
| Carte 13 | A. centralités | | m | | | M | | m |
| | A. proximités et voisinages | | M | | | m | | m |
| Carte 14 | A. centralités | m | | | m | | M | |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | m | | M | m |
| Carte 15 | A. centralités | m | M | | m | | | |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | m | M | | m |
| Carte 16 | A. centralités | | m | | M | m | | m |
| | A. proximités et voisinages | m | M | | | | | m |
| Carte 17 | A. centralités | m | | m | | m | M | |
| | A. proximités et voisinages | m | m | | m | | M | |
| Carte 18 | A. centralités | | | m | M | m | | |
| | A. proximités et voisinages | | | M | m | m | m | |
| Carte 19 | A. centralités | | m | | m | M | m | |
| | A. proximités et voisinages | | m | | m | M | | |
| Carte 20 | A. centralités | | m | | m | M | | |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | m | M | | |
| Carte 21 | A. centralités | | | m | m | | M | |
| | A. proximités et voisinages | | m | | m | | M | m |
| Carte 22 | A. centralités | | m | | | | M | m |
| | A. proximités et voisinages | | m | | | | M | m |
| Carte 23 | A. centralités | | m | m | | M | m | |
| | A. proximités et voisinages | | m | M | m | | | m |
| Carte 24 | A. centralités | m | m | | | M | m | |
| | A. proximités et voisinages | m | m | m | | m | M | |
| Carte 25 | A. centralités | | | m | m | m | M | |
| | A. proximités et voisinages | | | m | m | m | M | m |
| Carte 26 | A. centralités | | m | | m | | M | |
| | A. proximités et voisinages | | m | | m | | M | m |
| Carte 27 | A. centralités | | m | | m | M | | m |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | M | m | | m |
| Carte 28 | A. centralités | | m | m | | | M | |
| | A. proximités et voisinages | | m | m | m | M | m | m |
| Carte 29 | A. centralités | M | | | | m | m | |
| | A. proximités et voisinages | M | m | | | m | m | |
| Carte 30 | A. centralités | m | m | | m | M | | |
| | A. proximités et voisinages | m | m | m | m | M | | m |

M : perspective majeure
m : perspective mineures

Tableau 13 - Tableau croisé des analyses et perspectives

L'affectation à la perspective conceptuelle

Elle a été utilisée à chaque fois qu'une typologie pour les termes confrontation ou conflit apparaissait dans le raisonnement. Mais aussi quand des termes spécifiques étaient construits pour exposer une méthodologie propre pratiquée ou développée. Elle a également été utilisée quand le refus d'un terme est intervenu par exposé d'un cheminement conceptuel visant à démontrer l'incohérence du terme notamment.

L'affectation à la perspective processuelle

Elle correspond à l'apparition dans le discours d'étapes processuelles dans la gestion de la conflictualité quel que soit le niveau du processus décrit et son caractère simple ou complexe.

L'affectation à la perspective cognitive

L'affectation à la perspective cognitive correspond à plusieurs cheminements. Le premier est la mention de capacités nécessaires pour les participants aux processus des CCs qui conditionnent leur occurrence. Le second est la réflexivité du dirigeant sur son style personnel de management de la conflictualité ou ses limites en la matière, incluant la conscience d'une évolution de ces limites ou d'une certaine forme d'appétence avec l'expérience. C'est aussi la mention du lien fait avec des apprentissages théoriques ou pratiques faits sur le sujet à titre personnel ou avec des collaborateurs.

L'affectation à la perspective managériale

Elle correspond à toutes les formes de raisonnement qui apparaissent dans le discours du dirigeant sur son rôle, ses actions, ses principes de politique managériale en matière de conflictualité, que ce soit pour des styles résolument pro actifs en matière de CCs ou des styles favorisant d'autres formes de gestion de la conflictualité.

L'affectation à la perspective contextuelle

Elle est utilisée à chaque fois que le contexte spécifique dans lequel évolue l'organisation est intégré au raisonnement de façon explicite. Il peut s'agir d'un contexte général (la pandémie covid et son impact), ou d'un contexte spécifique à la vie de l'entreprise (fusion, période de forte croissance, changement managérial).

L'affectation à la perspective culturelle

Elle est le fait de plusieurs types de cheminement. Elle peut être le fait de différences culturelles dans l'organisation du fait d'effectifs de culture géographique d'origine. Elle peut être le fait de l'expatriation d'un dirigeant d'une culture spécifique dans un pays de culture différente. Elle peut être le fait d'une culture d'entreprise spécifique et décrite comme telle : culture managériale, culture familiale, culture interactionnelle privilégiant par exemple le face à face plutôt que le collectif, ou la négociation plutôt que les CCs, ou plus ou moins digitalisée dans ses interactions.

L'affectation à la perspective rationnelle

Elle est utilisée dès que la mention de la recherche d'un résultat ou l'obtention d'un résultat est mentionnée dans les processus décrits.

Commentaires sur ces résultats

Sur l'utilisation globale des sept perspectives

La répartition sur l'ensemble des perspectives permet de valider la pertinence de chacune des sept perspectives. Les perspectives managériale, culturelle et contextuelle sont celles qui rassemblent le plus d'affectations majeures.

A contrario, la perspective rationnelle n'est jamais majeure, mais souvent mineure, la dimension résultats (et bénéfiques surtout) des concepts cibles est présente le plus souvent pour les 30 cas étudiés, mais pas majeure dans le cheminement des dirigeants interviewés, au sens littéral du terme.

La perspective conceptuelle n'est majeure que dans une carte (et pour les 2 types d'analyses), dans la carte 29, de même pour la perspective processuelle dans la carte 1.

La perspective cognitive est majeure dans également 3 cas, sur 3 cartes distinctes (cartes 9, 18 et 23 dans l'analyse des proximités et voisinages).

Sur les similitudes de perspectives majeures pour les deux types d'analyse

Dans 18 cartes sur 30, la majeure est la même pour les deux types d'analyse. La répartition étant la suivante pour ces 18 cas par ordre décroissant : 8 cas en majeure culturelle, 5 cas en majeure contextuelle, 3 cas en majeure managériale, 1 cas en majeure processuelle, 1 cas en majeure conceptuelle.

La prudence s'impose ici sur tout analyse sur des chiffres sur un échantillon qualitatif, mais c'est un indicateur sur la place de trois perspectives principales dans notre étude empirique dans le cheminement des dirigeants : les perspectives culturelle, contextuelle et managériale. Le contexte du Covid n'est pas significativement impactant, puisqu'il n'apparaît dans les centralités que dans peu de cas comme le montrent les verbatims tant des centralités principales que des proximités et voisinages.

Sur les perspectives les moins sollicitées (mineures ou peu sélectionnées)

La perspective conceptuelle est de loin la moins sollicitée. Cela peut être interprétée de deux manières : la première consiste à considérer (dans l'esprit follettien) que la loi de la situation prime pour le dirigeant et qu'il est moins loquace sur des concepts que sur des cheminements intellectuels plus ancrés dans le réel. L'autre interprétation possible est l'impact de la confusion des termes (*confrontation* et *conflit*), ou de leur impopularité (biais de désirabilité que nous évoquerons dans les limites de ce travail dans le chapitre 5), ou de leur caractère énigmatique pour les termes composés (*confrontation constructive* et *conflit constructive*), résultat possible qui mériterait d'être approfondi, et qui démontrerait définitivement la contre-performativité de ces termes.

Ce chapitre 4 nous a permis de décrire une étude empirique dans laquelle nous avons utilisé in fine les perspectives issues de notre premier temps de recherche théorique. Les résultats permettent de confirmer la pertinence de l'éclairage que ces sept perspectives permettent, tant au niveau théorique qu'au niveau empirique. Dans le chapitre suivant, nous allons approfondir les contributions, les limites et les perspectives d'ensemble de ce travail.

5. DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre, nous allons dans un premier temps développer les contributions de ce travail doctoral, puis nous traiterons des limites et opportunités ouvertes par celui-ci.

5.1. CONTRIBUTIONS

Les différentes contributions visées sont de trois types : théoriques, empiriques et managériales.

5.1.1. CONTRIBUTIONS CONCEPTUELLES ET THEORIQUES

Au sein des contributions conceptuelles et théoriques, nous distinguerons d'abord celles issues de la SLR et de son analyse, temps conceptuel, puis celles issues du deuxième temps de recherche, empirique et qualitatif.

Contribution n°1 : L'analyse consolidée de concepts imbriqués

Notre première contribution concerne le travail de recherche théorique réalisé sur ce que nous avons nommé dans cette thèse les CCs, au terme du cadrage théorique issu de la revue de littérature académique générale. Comme le montre la figure 21 ci-dessous, nous avons procédé en quatre étapes pour consolider un corpus cohérent de concepts imbriqués. Ce vers la construction d'un méta concept comme évoqué à la fin du chapitre 3 au paragraphe 3.4.9.

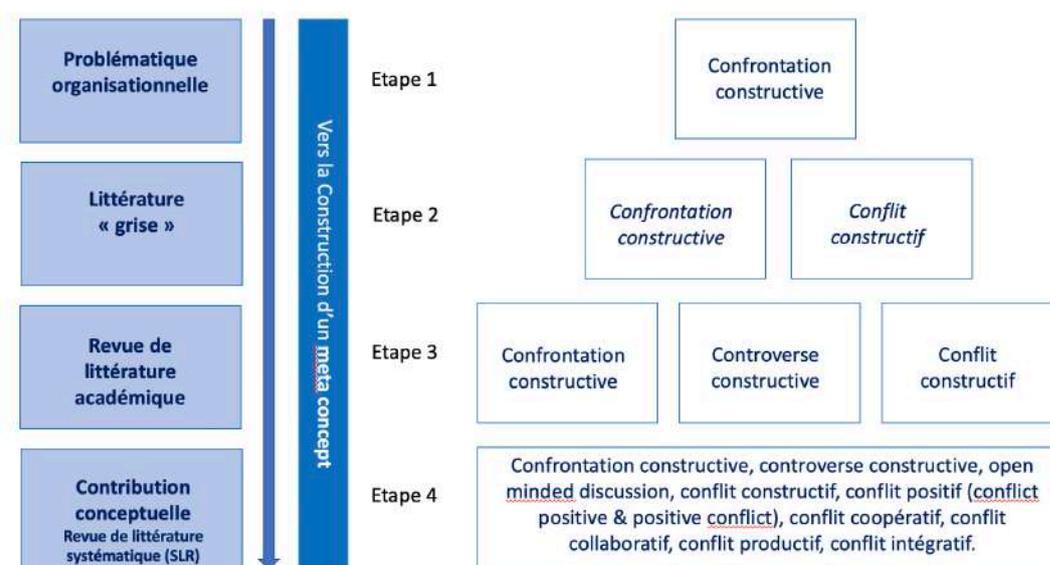


Figure 24 : Quatre étapes vers la construction d'un méta concept

Notre problématique générale portait sur la confrontation constructive, thématique d'actualité à de nombreux égards comme nous l'avons développé dans l'introduction de cette thèse (étape 1).

Une revue de littérature générale de management, dans la presse générale et économique, dans l'ensemble des médias et dans les ouvrages de management, nous a conduit à identifier le lien et les chevauchements entre les deux termes généraux *confrontation* et *conflit constructif* utilisés en tant que concepts managériaux (étape 2).

A partir de ces deux termes, nous avons effectué une revue de littérature académique. Celle-ci nous a permis de cerner et approfondir, d'une part les concepts établis de *controverse constructive* (*constructive controversy*), et son jumeau *la discussion l'esprit ouvert* (*open minded discussion*), et *conflit constructif* (*constructive conflict*), d'autre part une nébuleuse de termes connexes utilisés autour de ceux-ci ; enfin elle nous a également permis de constater les chevauchements et imbrication entre ces termes ; ceci a rendu nécessaire une revue de littérature systématique pour clarifier le champ conceptuel de notre objet de recherche (étape 3).

Le design de recherche comprend ainsi un premier temps conceptuel avec une revue de littérature systématique. La revue de littérature systématique est réalisée sur l'ensemble des termes identifiés (*confrontation constructive*, *controverse constructive*, *conflit constructif*, *conflit positif* -*positive conflict*, *conflict positive*-, *conflit collaboratif*, *conflit coopératif*, *productive conflict*, *conflit intégratif*) réunis en un seul corpus (étape 4).

Notre contribution est ici une contribution à la recherche conceptuelle sur les CCs. Notre recherche est la première réalisée à partir d'un corpus réunissant ces concepts, dans le but de construire une analyse transversale éclairante sur leur imbrication comme socle de la théorie de la conflictualité constructive.

Contribution n°2 : L'apport spécifique de la SLR

La méthodologie précise de la SLR conduit à définir les étapes de constitution du corpus analysé, à les décrire. Le processus ainsi construit (paragraphe 3.3.2 du chapitre 3) pourra être reproduit ultérieurement pour actualiser la recherche produite dans cette thèse, ou inspirer d'autres recherches futures sur des concepts proches. En effet, chacune des étapes suivies et choix faits dans ce processus, sont autant d'éléments à respecter pour actualiser la recherche conceptuelle faite, ou d'éléments à faire varier pour construire des recherches complémentaires.

Contribution n°3 : L'apport de sept perspectives complémentaires d'analyse

Cette contribution intervient à deux niveaux dans notre recherche : d'une part dans l'analyse du corpus de la SRL, d'autre part dans l'analyse qualitative empirique.

➤ Contribution pour l'analyse du corpus théorique de la SLR

Sept perspectives complémentaires pour l'analyse du corpus de recherche de la SLR ont donc été construites à partir d'un premier niveau de lecture d'ensemble de ce corpus :

- Perspective conceptuelle,
- Perspective processuelle,
- Perspective cognitive,
- Perspective managériale,
- Perspective culturelle,
- Perspective contextuelle,
- Perspective rationnelle.

Cette première lecture nous permettait de déduire ces sept perspectives comme potentiellement pertinentes sur l'ensemble du corpus définitif de la SLR après analyse approfondie. L'affectation des articles à ces perspectives, a permis une analyse thématique par perspective.

Ce cadre d'analyse de la SLR nous a permis d'avoir une vision d'ensemble des conditions d'émergence et d'occurrence des CCs dans les organisations, et donc de répondre à la première sous question de recherche :

Peut-on définir une typologie des conditions d'émergence et d'occurrence de la confrontation, de la controverse, et du conflit constructifs ?

Ces perspectives se sont d'abord avérées éclairantes pour répondre à cette sous-question et permettent de construire une typologie de conditions d'émergence et d'occurrence des CCs. Ces perspectives sont utiles également pour valider la pertinence de la population cible de notre recherche empirique (les membres managers de TMTs), et pour répondre à la deuxième sous-question :

Quelles sont les perceptions des dirigeants-managers (membres de Top Management Teams, ou TMTs) de la confrontation et du conflit, et de leur dimension constructive ?

A sa manière, chaque perspective est contributive :

- La perspective conceptuelle permet de tisser les liens et contours des concepts cibles entre les articles qui mobilisent ces concepts, et d'éclaircir leur complémentarité et leur cohérence d'ensemble,
- La perspective processuelle permet de comprendre les processus des CCs et les processus organisationnels qu'ils favorisent ou renforcent, et de comprendre les influences mutuelles et leurs imbrications,
- La perspective cognitive apporte un éclairage détaillé sur l'exigence et les bénéfices des CCs au niveau des capacités cognitives et réflexives qui entrent en jeu dans la mise en œuvre des CCs tant au niveau managérial qu'au niveau collectif et individuel,
- La perspective managériale éclaire l'impact des perceptions, croyances, capacités, styles et comportements des leaders et des choix de management de la conflictualité sur un système de CCs et permet d'apporter une réponse directement à la deuxième sous-question de recherche,
- La perspective contextuelle permet d'inventorier un certain nombre de contextes dans lesquels les CCs vont être possibles et bénéfiques, à un niveau fonctionnel, organisationnel, sectoriel, séquentiel,
- La perspective culturelle apporte une perception panoramique des contextes culturels terreau des CCs, clarifie et unifie le concept de climat positif au conflit (*conflict positive*) dans l'organisation, et confirme la remise en cause de croyances datés sur la culture asiatique notamment,
- Enfin la perspective rationnelle est un inventaire détaillé des bénéfices centraux directs et indirects des CCs.

➤ Contribution pour l'analyse des cartes cognitives construites dans la partie empirique de la recherche

Ces sept perspectives ont également constitué un filtre d'analyse probant pour les cartes cognitives, croisées avec l'analyse des centralités et l'analyse de voisinage et de proximité. Ce croisement permet d'arriver à un résultat décrit dans le paragraphe 4.7 de la recherche empirique. Il permet de constater que l'ensemble des perspectives sont importantes pour prendre en compte la façon dont la conflictualité est perçue et envisagée dans les cheminements cognitifs des dirigeants en réponse à la deuxième sous-question de recherche.

Chaque perspective à ce niveau d'analyse est aussi éclairante pour approfondir ces cheminements :

- La perspective conceptuelle éclaire sur le niveau de compréhension et d'inventivité ou de rejet des termes conceptuels cible par les dirigeants interviewés, lisible au travers du cheminement mental retranscrit dans les cartes,
- La perspective processuelle permet de repérer la capacité des dirigeants à percevoir les différentes phases d'un processus de management de la conflictualité ; elle permet d'approfondir leur façon d'envisager sa mise en œuvre, de comprendre dans quels processus organisationnels ils peuvent ou non solliciter un tel processus,
- La perspective cognitive apporte une visibilité sur les capacités réflexives des interviewés sur leurs propres croyances, styles et limites, sur l'impact de leur expérience, et sur la perception de leur rôle et impact en matière de management de la conflictualité,
- La perspective managériale permet de suivre les différentes stratégies managériales et styles de management des conflits des interviewés. Elle permet d'appréhender leur réflexivité sur leur propre style de management des conflits, et à le mettre en parallèle avec leur style de management général. Elle permet enfin de suivre le cheminement suivi par le dirigeant sur l'évaluation du degré de maturité organisationnel perçu en matière de conflictualité.
- La perspective contextuelle apporte un éclairage sur l'importance de tous les contextes spécifiques décrits par les interviewés. Elle permet de comprendre l'importance de ces contextes dans les choix de management envisagés, et parfois la modularité de ces choix en fonction du contexte.
- La perspective culturelle permet de suivre la place que donne chaque dirigeant aux différences culturelles perçues à l'égard de la conflictualité. Elle permet d'approfondir les regards portés sur des cultures dites de la confrontation et d'autres perçues comme averses au conflit.
- La perspective rationnelle permet de suivre l'importance de la perception des résultats attendus ou constatés dans la mise en œuvre d'une politique de management de la conflictualité.

Nous verrons en outre dans le paragraphe 5.1.3 comment ces perspectives peuvent être envisagées comme une contribution managériale.

5.1.2. CONTRIBUTIONS ISSUES DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Contribution n°4 : L'apport lié à l'utilisation de cartes cognitives, à un niveau individuel

En ayant choisi cette méthode d'analyse de données qualitatives, ce qui n'avait pas été fait dans le champ du *conflict management* jusqu'à ce jour, nous apportons une contribution sur une façon de décomposer et d'analyser les processus mentaux des acteurs sur cette problématique de recherche. Aucun article de la SLR étudié n'utilise ce type de méthode, que ce soit pour une analyse au niveau individuel ou au niveau de l'équipe ou d'un collectif.

Nous le faisons à un niveau individuel, niveau peu développé dans les articles étudiés. Ainsi nous contribuons à apporter un éclairage nouveau, en utilisant cette méthode à un niveau individuel, particulièrement auprès de la population des dirigeants, alors que de nombreuses études sont faites au niveau de l'équipe et non du management. Ceci a été notamment démontré au travers des perspectives cognitive, et managériale. Nous reviendrons sur ce point dans le paragraphe 5.2 consacré aux limites et opportunités.

Contribution n°5 : L'apport à la recherche sur les TMTs

En ayant mis au centre de notre étude empirique la population des managers dirigeants membres des TMTs, nous contribuons à la recherche sur le rôle et la place des dirigeants et leaders dans le management organisationnel de la conflictualité. Ce champ étant trop peu exploré déjà il y a une décennie (Guelfand et al 2012), il l'est aujourd'hui encore, comme le montre le faible nombre d'articles spécifiquement consacré aux TMTs dans la SLR. Nous apportons des éléments nouveaux sur les schémas cognitifs des membres de TMTs qui permettent de mieux appréhender la construction de leurs croyances et perceptions en matière de conflictualité mais aussi de faire le lien entre celles-ci et leurs choix de stratégies, tactiques, et comportements managériaux.

Sur cette population cible spécifique, comme nous l'avons vu dans la contribution n°3, la validité des 7 perspectives définies est effective.

5.1.3. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Contribution n°6 : L'apport de dispositifs pour l'action

Grâce à la consolidation des concepts étudiés d'une part, et à la construction de perspectives éclairantes d'autre part, notre recherche conduit à la construction de 2 dispositifs pour l'action.

Un dispositif pédagogique et réflexif sur les termes du conflict management

Nous avons démontré la variété des perceptions et définitions données aux termes de « *confrontation* » et de « *conflit* », plus encore de « *confrontation constructive* » et « *conflit constructif* » dans notre recherche empirique. La cartographie des termes cibles initiaux et des termes associés permet d'envisager une consolidation, consolidation vers un nouveau concept plus lisible, facilement compréhensible et mémorable. Notre expérience tant en formation qu'en tant que médiateur et professionnel de l'accompagnement au management des interactions et de la conflictualité, nous permet d'imaginer l'apport concret de cet outil dans des sessions de formation intra et inter-entreprises. Pour aller plus loin, nous préconisons l'adoption d'un nouveau terme pour ce méta concept naissant, celui de « *Interaction Constructive et Intégrative* » et son acronyme « *ICI* » facilement mémorable et métaphore du changement immédiat. Nous reviendrons sur cette proposition dans la partie consacrée aux opportunités.

Un dispositif de diagnostic et d'accompagnement du changement

La construction d'une cartographie de sept perspectives a permis une analyse contributive sur le corpus théorique étudié sur les CCs. Ces perspectives nous ont permis également d'analyser les perceptions et schémas mentaux de dirigeants dans notre étude empirique.

Partant de là, ce construit peut également être un outil de diagnostic réflexif pour une organisation, une équipe, un dirigeant dans son action. Il peut aussi être un outil de changement à partir du diagnostic sur chacune de ces perspectives. Il peut également être un outil de travail pour des comparaisons sectorielles, ou dans diverses entités d'un groupe multiculturel, ou entre fonctions par exemple.

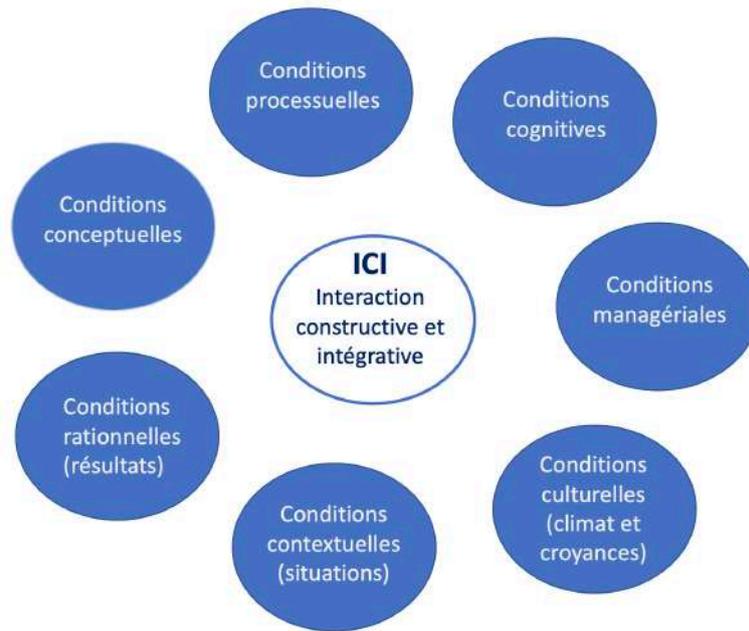


Figure 25 - Une contribution managériale : proposition du modèle ICI

5.2. LIMITES ET OPPORTUNITES DE RECHERCHES FUTURES

Nous avons choisi d'aborder simultanément les limites de ce travail de recherche et les opportunités de recherches futures afin de mettre en parallèle ces deux exposés qui se répondent le plus souvent.

Dans un premier temps, nous aborderons les limites inhérentes aux choix faits tout au long du processus de travail sur les deux temps du design de recherche. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons d'une part à quelques limites et biais spécifiques importants. Dans un troisième temps, nous aborderons quelques opportunités prioritaires, pour nous en tant que chercheur praticien demain.

5.2.1. Les limites et opportunités liées aux étapes des deux temps du processus de recherche

Pour décrire de façon détaillée les limites propres à chaque étape des 2 temps de recherche du design choisi dans ce travail doctoral, nous avons décrit dans le tableau ci-dessous pour chaque élément sur lequel nous avons fait des choix spécifiques, les limites et les opportunités.

L'inventaire des limites inhérentes au processus de recherche suivi

| PHASE DE RECHERCHE | | LIMITES | OPPORTUNITES | | |
|--|--|--|---|---|--|
| S L R | Méthode choisie | Choix de la méthode SLR | Analyse bibliométrique limitée | Méta analyses : écoles de pensée épistémiques, cartographie historique de l'usage des termes, autres méthodes d'analyses de corpus | |
| | Collecte de données | Termes de recherche du corpus | Termes opposés, autres termes connexes | Corpus complémentaires : confrontation et conflit destructifs, négatifs, contre-productifs, compétitifs... / termes connexes : discussion, débat, débat contradictoire / méthodes connexes : négociation raisonnée, avocat du diable... | |
| | | Choix des bases (EBSCO, Science Direct, JSTOR) | Corpus académiques -peer reviewed- uniquement sur ces 3 bases | Recherche différentes bases, ou plus large (sources grises, autres sources : formation, documents internes...) | |
| | | Inclusions / Exclusions | Inclusion : champ Organisationnel. Exclusions : champs r. internationales, politiques publiques, psychologie, enseignement scolaire et universitaire (hors enseignement universitaire management CCs) | Champs de recherche transdisciplinaires | |
| | | Processus de constitution du corpus (en 2 temps) | Privilégiant le corpus EBSCO articles rang 1 à 4 CNRS dans un 1er temps | Recherche en 1 seul temps sur toutes les bases sélectionnées sans critère de classement d'article | |
| | Analyse des données | Construction des 7 perspectives | Choix de ces 7 perspectives | Choix plus restreint ou différent (par type de recherche : quantitatives v/s qualitatives, par fondements épistémologiques) | |
| | | Affectation des perspectives au corpus | Double codage aléatoire | Double codage systématique | |
| | | Affectation multi perspectives | Choix fait de couvrir l'ensemble des perspectives abordées | Choix plus manichéens sur 1 perspective par article | |
| | E T U D E E M P I R I Q U E | Collecte de données | Choix de la population cible (managers membres de TMTs) | Hétérogénéité relative au sein des dirigeants managers membres de TMTs (Top Managers, N-1, N-2) | Population strictement homogènes, sous-cibles dans cette population, populations connexes (Tiers intervenants CM, Middle managers) |
| | | | Choix du niveau d'analyse (individuel) | Perception limitée des processus interactionnels réels | Niveau équipe sans le manager v/s avec le manager, Equipe TMT |
| Taille de l'échantillon (30 individus) | | | Analyse qualitative, sans consolidation, approfondissement de cheminements seul | Echantillons plus larges, échantillons sous populations cibles complémentaires (coopératives, entreprises familiales, entreprises de cultures distinctes), analyse quantitative complémentaire | |
| Méthode de recueil des données (entretien semi directif) | | Liberté limitée d'approfondissement de certains items | Entretien libre avec auto questionnement sur les termes cibles | | |
| | | Dispositif d'interaction avec le chercheur (distanciel en visioconférence) | Champ des interactions non verbales limité | Entretiens en face à face. 2 groupes distincts, l'un en virtuel, l'autre en face à face. | |
| | | Analyse des données | Choix de la méthode des cartes cognitives | 4 étapes de construction juxtaposées (cf schéma et exposé section 4.3.1) | Autres méthodes d'analyse qualitatives |
| | | | Choix du mode de construction des cartes (a posteriori par le chercheur) | Filtre de la sélection par le chercheur des nœuds et liens | Réalisation à la volée en interaction avec l'interviewé, réalisation par un chercheur tiers |
| Choix de modalité de construction des cartes | | | Hétérogénéité des verbatims respectés | Autres méthodes nombreuses de réalisation de cartes cognitives individuelles | |
| Choix des visualisations d'analyse (centralités, proximités et perspectives) | | | | Autres visualisations complémentaires (hiérarchiques) | |
| Choix modalité d'analyse croisée avec les 7 perspectives | | | Affectation à 1 majeure et X mineures (large) | Affectation à 1 majeure et 1 mineure seulement ou 1 majeure seulement | |

Les choix faits tout au long du processus de recherche ont été justifiés au fur et à mesure de ce document de thèse. Le tableau ci-dessus présente les limites de ceux-ci, et permet simultanément d'envisager les opportunités de recherche pour dépasser ces limites.

Les lieux de biais principaux aux différentes étapes de la recherche réalisée

Le schéma (figure ci-dessous) décompose les différents lieux de biais principaux dans le processus propre à notre design de recherche.

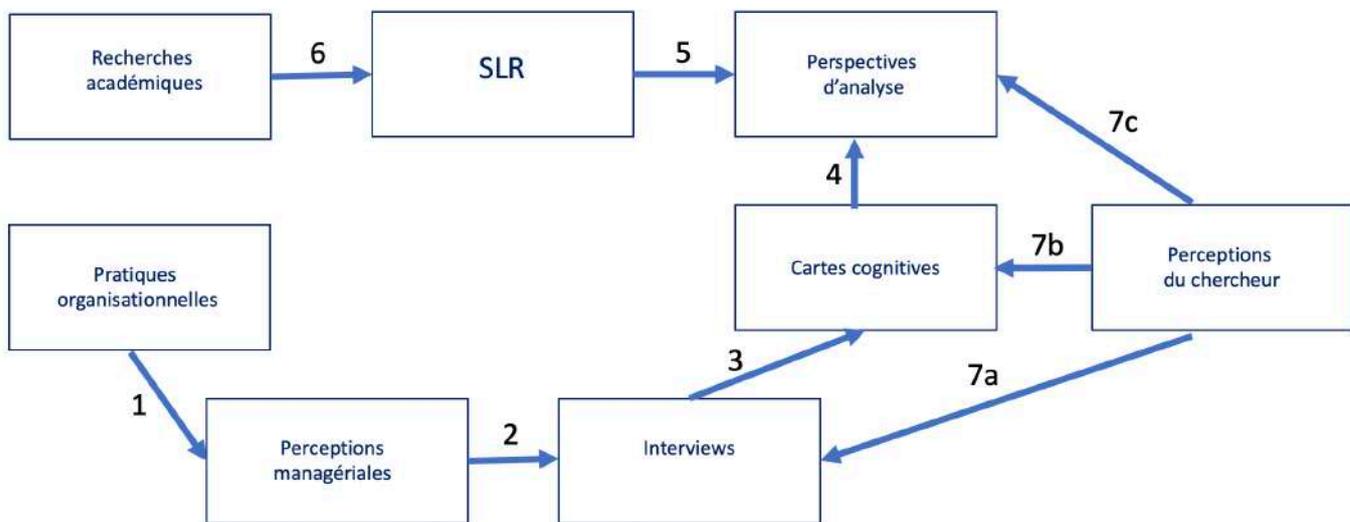


Figure 24 : les biais aux différentes étapes de la recherche réalisée

Dans ce paragraphe, nous allons approfondir ces biais principaux, biais liés d'une part à la population cible (biais de type 1 sur la figure ci-dessus), d'autre part biais inhérents à la méthode des cartes cognitives (biais de type 3 et de type 7b), enfin ceux liés au chercheur lui-même (biais de type 7a, 7b, 7c).

Les biais liés à spécificité de la population cible

Si l'entretien qualitatif est une méthode de recueil de données dite sensible aux biais quelle que soit la cible (Sudman & Bradman 1974), la population cible interviewée peut être susceptible de donner lieu à quelques biais spécifiques.

Le premier est le biais de désirabilité sociale qui survient lorsque l'interviewé veut présenter son activité ou ses capacités sur l'objet sur lequel il est interrogé, de façon consciemment ou inconsciemment enjolivée. Or, sur

l'objet de la confrontation et de la conflictualité, objet de perceptions paradoxales plus ou moins négatives ou partiellement négatives, le souhait peut être ici de sous-estimer la réalité vécue, de la transformer, pour donner la meilleure image de ses propres performances ou de celles de son activité ou organisation. Sur une cible de dirigeants, ce biais est particulièrement sensible. Nous incluons dans ce biais celui d'être « à la hauteur » du sujet traité, et de vouloir montrer des compétences conceptuelles au détriment d'une approche plus réaliste et pragmatique, qui, pour notre recherche n'est que partiellement pénalisant, car la dimension conceptuelle est au cœur de notre objet de recherche empirique. Il est toutefois un obstacle possible à la plus grande authenticité sur les confrontations ou conflits mal vécus, et possiblement sous décrits dans les entretiens. Même si pour au moins trois entretiens l'authenticité des interviewés sur des épisodes pénibles ou douloureux vécus a été spontanée dans le discours tenu.

L'autre biais existant est lié à la durée des entretiens et à la profondeur du discours. Sur une population cible telle que celle de dirigeant, la mobilisation qualitative des interviewés à titre individuel sur une durée supérieure à une heure est peu réaliste. Ainsi, nous avons raccourci le guide d'entretien pour obtenir essentiellement des données sur nos concepts cibles. Nous pouvons imaginer ici, est c'est à la fois un biais et une possible opportunité, prendre un temps plus long pour étudier un processus de management de confrontation ou de conflit (renforcer l'apport de la recherche empirique à la perspective processuelle), ou partir de résultats positifs ou négatifs et s'interroger sur la dynamique confrontationnelle et conflictuelle sur ceux-ci, dans l'expérience empirique des interviewés. En synthèse, les biais les plus sensibles sont liés ici à un écart entre la représentation cognitive de l'interviewé et la représentation discursive qu'il fournit au chercheur (biais de type 2 sur la figure ci-dessus) : des biais de dissonance cognitive, de rationalisation a posteriori, ou simplement des biais de discours par erreur, mauvaise formulation, compréhension partielle des questions entendues, par gêne ou protection.

Le biais de type 1 est enfin particulièrement important dans notre étude empirique puisque nous avons dans notre panel un individu seulement par organisation, et donc une perception de la réalité empirique de celle-ci uniquement par ces yeux et son discours (à la différence du cas d'entreprise par exemple, mobilisant plusieurs interviews de membres de la même organisation). L'étude empirique peut donc être utilement complétée par des entretiens réalisés dans une même organisation sur plusieurs dirigeants.

Les biais liés à la méthode des cartes cognitives

Comme nous l'avons décrit dans le chapitre 4 au point 4.3.3., et le mentionnons synthétiquement dans le tableau ci-dessus, la construction d'une carte cognitive en elle-même génère des biais, outre les biais (de type 2), du fait de la façon dont les interviewés traduisent leurs perceptions en discours. Elle en provoque également par la dimension réductrice inhérente à la construction de la carte : les biais de simplification de la complexité du

discours (par le choix des items nœuds notamment), ceux liés au caractère réducteur des relations de causalité ou de relation de proximité (biais de type 3 de la figure ci-dessus).

Les limites et biais liés au chercheur lui-même

Enfin, les biais liés au chercheur lui-même (de type 7a, 7b, 7c) sont les principaux dans une recherche comme celle que nous avons réalisée. Ceux-ci proviennent déjà de l'impossibilité de neutralité du chercheur, compte tenu de ses perceptions. Celles-ci découlent de sa personnalité, de son expérience organisationnelle et professionnelle, de son expérience spécifique sur le sujet en tant que praticien nous concernant (particularité des doctorants executives), comme en tant que sujet.

Les biais de type 7a du chercheur sur l'interview sont liés à la façon dont il mène l'entretien, par ses reformulations, son écoute nécessairement sélective, ses interactions para verbales ou non verbales avec l'interviewé notamment. Même si d'une part l'expérience de l'interview, d'autre part la vigilance pendant celui-ci sont des préoccupations du chercheur, ces biais persistent. La réécoute de l'enregistrement permet de prendre la distance nécessaire pour limiter encore ces biais, mais il demeure une partie irréductible à admettre.

Les biais de type 7b sont liés à la façon dont le chercheur va garder l'essentiel du discours et nécessairement en simplifier la complexité en réalisant la carte. Ainsi, si une carte cognitive réalisée par un chercheur est nécessairement une construction personnelle, la réalisation en double codage (comme indiqué dans le tableau ci-dessus), peut être un réducteur de ce type de biais.

Les biais de type 7c enfin impactent la façon dont le chercheur va décider des affectations aux perspectives des cartes cognitives, notamment en majeures et mineures telles que cela a été réalisé dans notre travail. Là encore le double codage systématique, peut renforcer la robustesse des résultats obtenus.

5.2.2. les opportunités de recherche prioritaires

Outre les différents niveaux d'opportunité de recherche décrits dans le tableau ci-dessus, en prolongation de cette recherche et de ses limites, nous terminerons cette discussion par un approfondissement de quatre opportunités de recherche prioritaires pour prolonger ce travail. Ces opportunités peuvent donner suite à ce travail doctoral dans une activité de chercheur praticien.

Nous avons pu esquisser dans la contribution n°7, contribution managériale décrite au paragraphe 5.1.3, un modèle intégrant un nouveau concept (figure n°25). Pour renforcer la robustesse de cette démarche d'intervention, nous envisageons ici trois recherches possibles.

D'une part l'étude d'un dispositif de formation fondé sur le modèle esquissé, d'autre part l'utilisation interactive des cartes cognitives comme outil de recherche action, enfin l'approfondissement complémentaire des univers lexicaux des dirigeants en lien avec leur perception de la confrontation et de la conflictualité dans leur organisation.

5.2.3. Une recherche fondée sur un dispositif de formation au modèle conceptuel ICI

La première opportunité de recherche envisagée est de mettre en œuvre et tester un dispositif de formation utilisant comme support des textes de Follett. Nous proposons en annexe 1 un exemple de texte que nous souhaiterions utiliser dans un dispositif. Ce texte est particulièrement éclairant sur la vision ontologique du conflit qui est celle de Follett, et particulièrement efficace selon nous par sa dimension poétique et métaphorique.

L'intention serait ici de travailler sur l'impact de textes métaphoriques sur une thématique comme la nôtre. L'impact de la vision décrite dans le texte sur la perception de la confrontation et du conflit pourrait ainsi être approfondie.

Ce travail peut, en recherche action être aussi imaginée comme étape de « mise en bouche » pour retenir l'attention des participants, dans un processus de mise en œuvre d'un dispositif ICI.

Une recherche fondée sur l'utilisation interactive des cartes cognitives

Une autre opportunité serait l'utilisation du matériau que représente en lui-même la série d'entretiens qualitatifs réalisés auprès de dirigeants dans cette thèse, nous l'avions préalablement mentionné.

La récolte de ces données brutes appelle en effet une suite. Cette suite pourrait être simplement un entretien individuel de présentation des résultats de l'étude empirique re-contextualisé dans le travail de thèse d'ensemble.

Au-delà, nous avons en mémoire la demande d'interaction complémentaire apparue à la fin de certains entretiens. Ceci nous a donné l'idée de travailler sur les cartes cognitives suivants deux axes distincts possibles :

- La facilitation de construction de carte cognitive individuelle en interaction avec d'autres dirigeants (ou d'autres populations), dans l'idée de renforcer la réflexivité de la personne interviewée en temps réel sur ses propres cheminements mentaux sur l'objet de recherche,

- La facilitation de co-construction en groupe d'une carte cognitive collective sur la thématique des interactions constructives et intégratives dans une organisation (en s'appuyant sur les conditions décrites dans la proposition de modèle ICI).

Une recherche sur le champ lexical des dirigeants sur notre thématique de recherche

Nous disposons de deux types de matériaux issus de la recherche empirique, que nous n'avons pas utilisés en tant que tels dans notre analyse. Le premier est constitué par les textes des entretiens réalisés, dans leur intégralité (interviews enregistrés à retranscrire littéralement) ; le second est constitué par la structure textuelle de chaque carte cognitive, c'est-à-dire la liste des items textuels qui structurent une carte.

Ces deux matériaux peuvent donner lieu à d'autres recherches complémentaires de celle que nous avons réalisée dans cette thèse. Nous pensons particulièrement à l'exploitation de ceux-ci sous des logiciels tels qu'Invivo ou Prospero permettant l'analyse de données textuelles. Cela peut être une autre façon d'analyser le discours des dirigeants interviewés, et d'approfondir les liens existants entre ce discours et les perspectives d'analyse que nous avons construites.

Une autre possibilité ou une possibilité complémentaire serait d'analyser l'évolution du discours de dirigeants interviewés hier et demain, après une période de formation et d'expérimentation d'un dispositif de management constructif et intégratif des interactions tel que le modèle ICI envisagé.

CONCLUSION

L'intention initiale de ce travail de recherche

Dans ce travail de recherche doctoral nous nous sommes intéressés à la question de la confrontation constructive dans les organisations aujourd'hui. Nous avons en introduction mis en lumière l'importance de cette problématique à l'heure où de nombreuses évolutions de fond bouleversent les interactions dans les organisations comme dans l'ensemble de la société. Avec dans les organisations, la problématique de l'injonction paradoxale à la confrontation et à la conflictualité, que nous avons mise au centre de notre travail. Notre première intention a donc été d'approfondir les conditions d'émergence et d'occurrence de la confrontation constructive dans les organisations.

Nous sommes partis d'un constat managérial au centre de cette problématique : si quelques dirigeants promeuvent et utilisent la confrontation constructive dans les organisations, la majorité d'entre eux est rétive à son utilisation.

Nous nous sommes intéressés plus spécifiquement à l'impact de la perception des dirigeants managers membres de Top Management Teams sur le management de la conflictualité dans les organisations.

Le cadrage théorique de la recherche, la question de recherche et ses deux sous-questions

L'approfondissement du champ de la recherche en management des conflits nous a permis de centrer notre travail sur les concepts établis de *confrontation constructive*, de *controverse constructive* et de *conflit constructif* (nommés dans la thèse les CCs) ainsi que sur quelques termes dérivés utilisés autour d'eux par la recherche sur cette problématique.

Ceci nous a conduit à définir la question de recherche :

Quelles sont les conditions de mise en œuvre des CCs dans les organisations ?

Nous avons décomposé cette question de recherche en 2 sous-questions : une question de recherche conceptuelle :

Peut-on définir une typologie des conditions d'émergence et d'occurrence des CCs ?

Et une question de recherche empirique :

Quelles sont les perceptions des dirigeants sur la confrontation et le conflit dans les organisations, et leur dimension constructive ?

Les résultats de ce travail

Ce travail de recherche apporte des résultats conceptuels et empiriques. Conceptuels d'abord, en articulant entre eux les trois concepts établis étudiés et les termes dérivés utilisés par la recherche sur la conflictualité constructive, et en définissant une grille d'analyse en sept perspectives complémentaires sur les conditions d'émergence et d'occurrence de celle-ci dans les organisations. Empiriques ensuite, en approfondissant les perceptions des dirigeants sur les CCs, et en contribuant à mieux lire l'impact de leur perception sur la mise en place d'une politique de management des conflits dans leur organisation.

La confirmation d'un risque d'oxymore et l'hommage rendu à Mary Parker Follett

Reprenant le titre donné à cette thèse, nous confirmons que les concepts de *confrontation constructive*, et plus encore de *conflit constructif* (tel que le fit naître Follett il y a un siècle) présentent le risque d'être perçus comme un oxymore comme le montre la perception de quelques dirigeants et donc d'être contre-performatif.

En revanche, les concepts fondamentaux de *réponse circulaire*, de *loi de la situation* et d'*intégration* qui sous-tendent la dynamique du conflit constructif du paradigme follettien sont plus que jamais d'actualité.

Ceci nous amène d'une part, à proposer le concept consolidé d'« Interaction Constructive et Intégrative », et à intégrer la dimension processuelle forte follettienne dans des dispositifs d'intervention en management constructif des interactions, de la confrontation et de la conflictualité. Ceci permet d'autre part de confirmer l'importance du paradigme follettien visionnaire et avant-gardiste dans ce champ de recherche, paradigme éclairant et moderne pour les challenges du 21^{ème} siècle en matière interactionnelle dans les organisations, et au-delà dans la société.

A cet égard, la très faible citation du travail conceptuel de Mary Parker Follett dans ce champ de recherche, alors que ses apports sont fondamentaux et très modernes pour l'organisation, mais aussi sur la place essentielle que sa contribution apporte sur un plan philosophique et sociétal plus général, justifie de lui rendre pleinement hommage dans le sous-titre de cette thèse.

Cet hommage en attendant de continuer sur le terrain à mieux faire connaître l'importance de sa contribution, et alors que la question des raisons de l'absence de sa citation par les chercheurs du champ approfondi dans cette thèse, reste entière.

BIBLIOGRAPHIE

**Les articles du corpus de la SLR sont mentionnés par un astérisque.*

A

Abrahamson E. (1996). Management fashion, *Academy of management review*, Vol.21, N.1.

***Adamovic, M. (2022).** Taking a conflict perspective to explain an employee's creativity. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 33(4), 714–737.

***Adamovic, M. (2021).** The vicious cycle of unfairness and conflict in teams. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 32(1), 126–157.

Adrot, A., (2019), L'analyse d'un phénomène par les interactions, in *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*, Garreau, L. & Romelaer, P., Economica, Chp. 13, p. 281-282.

Albarello, L. (2003). *Devenir praticien-chercheur*. De Boeck Supérieur.

Allard-Poesi, F., Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*. Thiétart R.-A. et al. *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, pp.14- 47, 2014.

Allard-Poesi, F. (1996). Cartes Cognitives : Pour Ne Pas Jeter Le Bébé Avec L'eau Du Bain. *Ve Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, France.

***AL-Husan, F. B., Fletcher-Chen, C. C.-Y., & AL-Husan, F. B. (2017).** Relational resources for emerging markets' non-technological innovation: insights from China and Taiwan. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(6), 876–888.

***Allen, S. (2022).** Controversy Teaching Approaches: Model, Measure, and Teaching Applications. *Journal of Management Education*, 46(6), 1086–1119.

*Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 74(1), 33–52.

*Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53: 625-642.

*Alvarado-Alvarez, C., Armadans, I., & Parada, M. J. (2020). Tracing the Roots of Constructive Conflict Management in Family Firms. *Negotiation & Conflict Management Research*, 13(2), 105–126.

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.

*Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20–35.

B

*Bagshaw, M. (1998). Conflict management and mediation: key leadership skills for the millennium. *Industrial & Commercial Training*, 30(6), 206.

*Baqutayan, S. M., Faraj Tabrizi, M. R., & Minavand, H. (2014). Is Workplace Conflict Costly? An International Case Study of Conflict and Stress among Project Managers. *International Journal of Development and Conflict*, 4(1), 49–59.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

*Bhayana, C., Gupta, V., & Sharda, K. (2021). The Role of Shared Leadership in Managing Conflicts in Multigenerational Teams: A Research Framework. *Business Perspectives & Research*, 9(2), 252–268.

***Ben-Yoav, O., Pruitt, D.G. (1984.)** Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation - *Journal of experimental social psychology*, Vol.20(4), pp.323-335.

***Bhatnagar, D., & Tjosvold, D. (2012).** Leader values for constructive controversy and team effectiveness in India. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 109–125.

***Bird, S., & Erickson, K. (2010).** A Constructive Controversy Approach to "Case Studies". *Teaching Sociology*, 38(2), 119-131.

Birnbaum, J. (2021). *Le courage de la nuance*, Ed. du Seuil.

Blais, M. & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1–18.

***Blair, C. A., & Desplaces, D. E. (2018).** Conflict management through the negotiations canvas, getting participants to understand. *Conflict Resolution Quarterly*, 36(1), 39–51.

Blake R., Mouton J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston.

Blake R., Mouton J. (1984). *Solving costly organizational conflicts*, Sage publications Ltd.

***Boardman, S. K., & Horowitz, S. V. (1994).** Constructive Conflict Management and Social Problems: An Introduction. *Journal of Social Issues*, 50(1), 1–12.

***Bohlander, K. M. H. (2010).** Predictor Variables of Constructive and Destructive Conflict Behavior. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*, 15(2), 2–6.

***Boon, A., Raes, E., Kyndt, E., & Dochy, F. (2013).** Team learning beliefs and behaviours in response teams. *European Journal of Training & Development*, 37(4), 357–379.

***Boroş, S., Meslec, N., Curşeu, P. L., & Em5, W. (2010).** Struggles for cooperation: conflict resolution strategies in multicultural groups. *Journal of Managerial Psychology*, 25(5), 539–554.

***Boulter, A., & Von Bergen, C. W. (1995).** Conflict resolution: An abbreviated review of current literature with suggestions for counselors. *Education*, 116(1), 93.

***Bradford, K. D., Stringfellow, A., & Weitz, B. A. (2004).** Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing*, 80(3), 181–195.

***Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B., & Chin, J. M. (2005).** A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of Management Development*, 24(3), 197–208.

***Buckley, J.J. (1984).** Multiple goal non-cooperative conflicts under uncertainty: A fuzzy set approach, *Fuzzy sets and systems*, Vol.13 (2), p.107-124.

***Burgess, H., & Burgess, G. (1996).** Constructive Confrontation: A Transformative Approach to Intractable Conflicts. *Mediation Quarterly*, 13(4), 305–322.

C

***Canales, J. I. (2015).** Sources of Selection in Strategy Making. *Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.)*, 52(1), 1–31.

Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 29(4), 519–542.

Caputo A., Marzi G., Maley J., Silic M., (2019). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 30 Issue: 1, pp.87-110.

***Celik, D. A., & Cetin, F. (2014).** The Role of Mindfulness and Self-Consciousness on Interpersonal Conflict Resolution Approaches. *Research Journal of Business and Management*, 1(1), 29–38.

Cerreta, M., D' Auria, A., De Toro, P., Giordano, G., 2004. Valutazione multicriterio e multigruppo per lo studio di fattibilità del sistema di mobilità della Penisola Sorrentina. In: Giordano, G. (Ed.), *Pratiche di valutazione per lo sviluppo del territorio e per la conservazione e valorizzazione del patrimonio edilizio, urbano ed archeologico*. Denarolibri, Naples, pp. 31–77.

***Chandra, V., & Loosemore, M. (2011).** Communicating about organizational culture in the briefing process: case study of a hospital project. *Construction Management & Economics*, 29(3), 223–231.

Chaney, D. (2010). L'apport des cartes cognitives à l'analyse des représentations mentales. *Recherche et Applications En Marketing* (French Edition), 25(2), 93–115.

***Chang, K.-H., & Gotcher, D. F. (2010).** Conflict-coordination learning in marketing channel relationships: The distributor view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 287–297

***Chen, Y-F.; Tjosvold, D.; Su, S.F. (2005).** Goal interdependence for working across cultural boundaries: Chinese employees with foreign managers, *international journal of intercultural relations*, 2005, Vol.29 (4), p.429-447

***Chen, Y-F., Chen T., Wang H., Wang J., & Tjosvold, D. (2018).** Interactive Effects of Authoritarian Leadership and Leader Conflict Management Approaches. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2018(1), 1.

***Chen G., Liu C., & Tjosvold, D. (2005).** Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell), 42(2), 277–300.

***Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006).** Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships. *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell), 43(8), 1727–1752.

***Chen N.Y., & Tjosvold, D. (2007).** Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: open-minded dialogue as mediator. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 171–189.

***Chen, G., & Tjosvold, D. (2002).** Cooperative Goals and Constructive Controversy for Promoting Innovation in Student Groups in China. *Journal of Education for Business*, 78(1), 46.

***Chen, N. Y. F., & Tjosvold, D. (2013).** Inside the leader relationship: constructive controversy for team effectiveness in China. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1827–1837.

***Chen, Y., Tjosvold, D., & Fang, S. S. (2005).** Working with Foreign Managers: Conflict Management for Effective Leader Relationships in China. *International Journal of Conflict Management*, 16(3), 265–286.

***Chen, G., Tjosvold, D., Li, N., Fu, Y., & Liu, D. (2011).** Knowledge management in Chinese organizations: collectivist values for open-minded discussions. *International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3393–3412.

***Chen, G., Tjosvold, D., Huiqun Zhao, Nan Ning, & Yue Fu. (2011).** Constructive controversy for learning and team effectiveness in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(1), 88–104.

***Chen, N. Y., Xie, H. Y., & Tjosvold, D. (2017).** The role of constructive controversy for team support and team productivity: Managing teams in china. *Journal of Management Policy and Practice*, 18(4), 67-78.

***Cheng F.F., Chin-Shan Wu.C-S., Chang, J. Y. T. (2020).** Interproject Conflict Management Through Cooperation in an Enterprise System Implementation Program. *Project Management Journal*, 51(6), 582–598.

Chen N.Y, Tjosvold D., Huang X., Xu D. (2011). New Manager Socialization and Conflict Management in China: Effects of Relationship and Open Conflict Values, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 41, N2.

Chevalier, F., Cloutier L.M., Mitev N. (2019). *Research Methods for the DBA*, Editions EMS.

* **Choi, Y. (2013).** The Influence of Conflict Management Culture on Job Satisfaction. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 41(4), 687–692.

* **Choi, Y. & Ha, J. (2018).** Job Satisfaction and Work Productivity: The Role of Conflict-Management Culture. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 46(7), 1101–1110.

Chui, M. et al. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. Summit, NJ: McKinsey Global Institute. Retrieved from http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy

Claveau N. et Tannery F. (2002). *La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs*, in N. Mourgues, *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, Ems, p. 121-150.

***Clercq, D. D., Thongpapanl, N. (Tek), & Dimov, D. (2013).** Getting More from Cross-Functional Fairness and Product Innovativeness: Contingency Effects of Internal Resource and Conflict Management. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 56-69.

***Coleman, P. T., Hacking, A. G., Stover, M. A., Fisher-Yoshida, B., & Nowak, A. (2008).** Reconstructing ripeness I: A study of constructive engagement in protracted social conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 26(1), 3-42.

Contu, A. (2019). Conflict and Organization Studies. *Organization Studies*, 40(10), 1445-1462.

***Coppens, T. (2014).** **How to Turn a Planning Conflict into a Planning Success?** Conditions for Constructive Conflict Management in the Case of Ruggeveld-Booterlaar-Silsburg in Antwerp, Belgium. *Planning Practice & Research*, 29(1), 96-111.

Coser, 1956, *The Functions of Social Conflict*, The Free Press, Glencoe.

Cossette, P. (2008). La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche. *M@n@gement*, 11, 259-281.

Cossette, P. Audet, M. (2003). Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? , in Cossette P. (dir), *Cartes Cognitives et Organisations*, Les éditions de l'ADREG.

CPP (2008). Workplace conflict and how businesses can harness It to thrive. *Mountain view, CA: Author*. Retrieved from http://img.en25.com/Web/ CPP/Conflict_report.pdf.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications, Inc.

Cronin M. A., Bezrukova K. (2019). Conflict Management through the Lens of System Dynamics ». *Academy of Management Annals*. 2019, Vol. 13 Issue 2, p770-806. 37p.

***Cuppen, E. (2012).** Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: considerations for design and methods. *Policy Sciences*, 45(1), 23–46.

D

***Dalton, D. R., & Cosier, R. A. (1991).** Introduction to the Special Issue on Positive Conflict -- Conflict and Employees: The Right and Processes to be Heard. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 4(1), 1–5.

Damart, S. (2013). How Mary P. Follett's ideas on management have emerged, *Journal of Management History*, Vol.19, 4, pp. 459-473

Damart, S., Adam-Ledunois, S. (2017). Management as an integrating activity: a comparative textual analysis of the work of Mary Parker Follett and Oliver Sheldon, *Journal of Management history*, Vol.23,4, pp. 452-47

***Danneels, E. (2008).** Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 29(5), 519–543.

***Danneels, E., & Sethi, R. (2003).** Antecedents of New Product Program Creativity: The Moderating Role of Environmental Turbulence. *Academy of Management Proceedings*, A1–A6.

***Danneels, E., & Vestal, A. (2020).** Normalizing vs. analyzing: Drawing the lessons from failure to enhance firm innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 35(1), N.PAG.

Davey L. (2019). *The Good Fight: Use Productive Conflict to Get Your Team and Organization Back on Track*, Page Two Books.

De Church L. A., Mesmer-Magnus J. R., Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process- state perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 98: 559–578.

De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.

***De Dreu, C. K. W. (2008).** The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5–18.

De Dreu, Guelfand (2008). Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis, in *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, LEA Associates, New York.

De Dreu, Van de Vliert (1997). *Using conflict in organizations*, Sage, London.

De Dreu C. K. W., Weingart L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88: 741-749.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion*, no 142(1), 65-84.

Detchessehar M. Collectif. (2019), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Ed. Nouvelle Cité.

Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129–152.

Deutsch M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*, Yale University Press.

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict management for the world today. *International Journal of Conflict Management*, 5(2), 111–129.

Deutsch, M. (2002). Social Psychology's Contributions to the Study of Conflict Resolution. *Negotiation Journal*, 18: 307-320.

Deutsch, M. (2006). *Justice and conflict*. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 43–68). Wiley Publishing.

***De Gregorio, F., Cheong, Y., & Kim, K. (2012).** Intraorganizational Conflict within Advertising Agencies. *Journal of Advertising*, 41(3), 19–34.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict, Constructive and Destructive processes*, New Haven, Yale University Press.

***De Vries, M. F. R. K., & Balazs, K. (1998).** Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change. *European Management Journal*, 16(5), 611.

De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.

***De Zavala, A. G., Federico, C. M., Cislak, A., & Sigger, J. (2008).** Need for closure and competition in intergroup conflicts: experimental evidence for the mitigating effect of accessible conflict-schemas. *European Journal of Social Psychology*, 38(1), 84–105.

***Decuyper, Stefan; Dochy, Filip; Van den Bossche, Piet (2010).** Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational research review*, Vol.5 (2), p.111-133.

***Dedong Wang, & Yang Liu. (2021).** The Effect of Political Skill on Relationship Quality in Construction Projects: The Mediating Effect of Cooperative Conflict Management Styles. *Project Management Journal*, 52(6), 563–576.

***Deng, Y., & Xu, K. (2014).** Chinese Employees Negotiating Differing Conflict Management Expectations in a U.S.-Based Multinational Corporation Subsidiary in Southwest China. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 609–624.

***Desivilya, H. S. (2004).** Promoting Coexistence by Means of Conflict Education: The MACBE Model. *Journal of Social Issues*, 60(2), 339–355.

***Deutsch, M. (1994).** Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research. *Journal of Social Issues*, 50(1), 13–32.

***Dodoiu, G. (2015).** Intentions for cooperative conflict resolution in groups. *Team Performance Management*, 21(5/6), 259–273.

***Dogra, A. S., & Dixit, V. (2019).** Prismatic Role of Cultural Intelligence in Transforming and Magnifying the Positive Effects of Conflict Leading to Innovation. *Journal of Organization & Human Behavior*, 8(2/3), 1–8.

***Doherty, A. J., & Chelladurai, P. (1999).** Managing Cultural Diversity in Sport Organizations: A Theoretical Perspective. *Journal of Sport Management*, 13(4), 280.

***Donnellon, A., & Kolb, D. M. (1994).** Constructive for Whom? The Fate of Diversity Disputes in Organizations. *Journal of Social Issues*, 50(1), 139–155.

Drucker, P. (1995). “Introduction”, in Graham, P. (Ed.), *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

***Dyer, B., & Song, X. M. (1998).** Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 15(6), 505–519.

E

***Eckert, J. A., & Rinehart, L. M. (2005).** Constructive Conflict Outcomes: Conceptualization, Measurement and Initial Validity. *Marketing Management Journal*, 15(2), 144–157.

Eden C (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal Oper. Res.* 159:673–686.

Eden C (1988). Cognitive mapping: a review. *European Journal Oper Res* 36:1–13

Eden C, Ackermann F (2004). Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector. *European Journal Oper Res* 152:615–630.

*Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O. L. H., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team Learning: Collectively Connecting the Dots. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821.

*Entani, Tomoe, (2013). Encouragement of Group Decisions Beyond the Sum of the Individuals based on Possible Estimations, *Procedia computer science*, 2013, Vol.22, p.846-854.

*Erhardt, N., Gibbs, J., Martin-Rios, C., & Sherblom, J. (2016). Exploring Affordances of Email for Team Learning Over Time. *Small Group Research*, 47(3), 243–278.

*Essawi, M. (2012). Changing Organizational Culture through Constructive Confrontation of Values. *Journal of Organization & Human Behaviour*, 1(2), 46–50.

*Essawi, M., & Tilchin, O. (2013). A Constructive Confrontation Approach to Managing Organizational Culture. *Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 71–76.

*Etherington, L., & Tjosvold, D. (1998). Managing Budget Conflicts: Contribution of Goal Interdependence and Interaction. *Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration / Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(2), 142–151.

F

Fiol, M. (2005). Mary Parker Follett – Le contrôle pour penser, EMS Management & Société.

Follett, M.P. (1918). *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, Longmans, Green & Co., New York, NY, Reissued in 1998 by Penn State Press, University Park, PA.

Follett M.P. (1924). *Creative Experience*, New York, Longmans, Green Peter Smith, New York, 1951.

Follett, M. P. (1925). *The Psychological Foundations: Constructive Conflict*. In E. M. Fox & L. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. London and Southampton: Pitman Paperbacks.

Follet, M.P (1926), *The Giving of Orders*, in *Dynamic Administration; The Collected Works of Mary Parker Follet*. Henry C. Metcalf and L. Urwick, Eds. New York: Harper and Brothers Publishers, 1941: 65-66.

Follett M.P. (1941). *Dynamic Administration - The collected papers of Mary Parker Follett*, édité par Henry C. Metcalf & L. Urwick, avec une préface de B.S. Rowntree - Harpers & Bros Publishers - New York & London - 1941.

Fox, E. M. (1968). Mary Parker Follet: The Enduring Contribution. *Public Administration Review*, 28(6), 520.

Fox, E. M., & Urwick, L. (1973). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. London: Pitman Paperbacks, The Camelot Press Ltd.

***Fotohabadi, M., & Kelly, L. (2018).** Making conflict work. *Journal of General Management*, 43(2), 70–78.

***Friedland, N. (1998).** Much Ado About “Constructive Controversy.” *Applied Psychology : An International Review*, 47(3), 317–321.

Fry, B.R. and Thomas, L.L. (1996). Mary Parker Follett: assessing the contribution and impact of her writings, *Journal of Management History*, Vol. 2, pp. 11-19.

G

Gallie W.B. (1956). Essentially contested concepts, *Proceedings of the Aristotelian Society, New Series*, Vol. 56 (1955 - 1956), pp. 167-198.

Garver E. (1978). Rhetoric and Essentially Contested Arguments, *Philosophy & Rhetoric*, Vol. 11, No. 3 (Summer, 1978), pp. 156-172.

***Gehani, R. R., & Gehani, R. (2007).** Mary Parker Follett’s Constructive Conflict: A “Psychological Foundation of Business Administration” for Innovative Global Enterprises. *International Journal of Public Administration*, 30(4), 387–404.

Geoffroy, F. (2011). Penser l’informel : Non-concept ou méta-concept pour le management ?. *Revue internationale de psychosociologie*, XVII, 49-62.

***Gelfand, M. J., Leslie, L. M., & Keller, K. M. (2008).** On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, 28, 137–166.

- ***Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & De Dreu, C. K. W. (2010).** Cultures of Conflict: How Leaders and Members Shape Conflict Cultures in Organizations. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2010(1), 1–6.
- ***Gerdenitsch, C., Kubicek, B., & Korunka, C. (2015).** Control in flexible working arrangements: When freedom becomes duty. *Journal of Personnel Psychology*, 14(2), 61–69.
- ***Gherardi, S., & Murgia, A. (2015).** Imagine being asked to evaluate your CEO ...: Using the constructive controversy approach to teach gender and management in times of economic crisis. *Management Learning*, 46(1), 6–23.
- ***Giacomantonio, M., Pierro, A., & Kruglanski, A. W. (2011).** Leaders' fairness and followers' conflict handling style. The moderating role of need for cognitive closure. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 22(4), 358–372.
- ***Gibson, C. B., Cooper, C. D., & Conger, J. A. (2009).** Do you see what we see? The complex effects of perceptual distance between leaders and teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 62–76.
- ***Giordano, R., Passarella, G., Uricchio, V.F., Vurro, M. (2007).** Integrating conflict analysis and consensus reaching in a decision support system for water resource management, *Journal of environmental management*, 2007, Vol.84 (2), p.213-228
- Giraud A., J-L Missika J-L., Wolton D. (1978).** *Les réseaux pensants : télécommunications et société*, Masson, deuxième partie, chapitre 3.
- ***Godschalk, D.R.; Paterson, R.G. (1999).** Collaborative conflict management comes of age, *Journal of architectural and planning research*, 1999-07-01, Vol.16 (2), p.91-95.
- Goleman, D. (1995).** *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.
- Goleman, D. (1998).** *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.

Graham, P. (Ed.) (1995). *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Grunow, D. (1995). The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects, *Organization Science, INFORMS*, vol. 6(1), pages 93-103, February.

H

***Harinck, F., Shafa, S., Ellemers, N., & Beersma, B. (2013).** The Good News about Honor Culture : The Preference for Cooperative Conflict Management in the Absence of Insults. *Negotiation & Conflict Management Research*, 6(2), 67–78.

***Harrison, T. R., & Doerfel, M. L. (2006).** Competitive and cooperative conflict communication climates. The influence of ombuds processes on trust and commitment to the organization. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 17(2), 129–153.

***Hauser, F. ; Hautz, J. ; Hutter, Katja ; Füller, J. (2017).** Firestorms : Modeling conflict diffusion and management strategies in online communities, *The journal of strategic information systems*, 2017-12, Vol.26 (4), p.285-321.

Héon, F., Davis, A., Jones-Patulli, J., Damart, S. (2015). *L'essentielle Mary Parker Follett : des réponses pour s'organiser et vivre ensemble*. Ed. MPF Group.

Héon F., Damart S., Nelson L.A. (2017). *Mary Parker Follett: Change in the Paradigm of Integration*. In: Szabla D., Pasmore W., Barnes M., Gipson A. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham.

***Hémon, B., Cherbonnier, A., Michinov, E., Jamet, E., & Michinov, N. (2022).** When Instructions Based on Constructive Controversy Boost Synergy in Online Groups. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1–9.

***Hempel, P. S., Zhang, Z.-X., & Tjosvold, D. (2009).** Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 41–65.

***Hensmans, M., & LIU, G. (2018).** How Do the Normativity of Headquarters and the Knowledge Autonomy of Subsidiaries Co-Evolve? Capability-Upgrading Processes of Chinese Subsidiaries in Belgium. *Management International Review (MIR)*, 58(1), 85–119.

Hiorsto, C.N., 2004. Enhancing public participation in natural resource management using Soft OR—an application of strategic option development and analysis in tactical forest planning. *European Journal of Operational Research* 152, 667–683.

***Hirshberg, R. S., & Shoham, A. (2017).** A behavioral model of international channel relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(4), 257–282.

***Horowitz, S. V., & Boardman, S. K. (1994).** Managing conflict: Policy and research implications. *Journal of Social Issues*, 50(1), 197–211.

Hoover J., Di Silvestro R. P. (2008). *The Art of Constructive Confrontation: How to Achieve More Accountability with Less Conflict*, Wiley.

***Huang, J-C. (2010).** Unbundling task conflict and relationship conflict. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 334-355.

Huault, I. and Schmidt, G. (2006). *Mary Parker Follett: les fondements de l'autorité*, in Allouche, J. (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2ème Edition, Vuibert, Paris.

***Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007).** Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(4), 735–751.

I

Isaac, H., Campoy, E. & Kalika, M. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. l'effet temporel des technologies de l'information. *Management & Avenir*, 13, 149-168.

***Ivanov, S., Stoilova, E., & Illum, S. (2015).** Conflicts between accommodation establishments and travel agencies. *Tourism and Hospitality Research*, 15(1), 54-70.

J

***Jameson, Jessica. (2004).** Negotiating autonomy and connection through politeness: A dialectical approach to organizational conflict management. *Western Journal of Communication - WEST J COMM.* 68. 257-277.

Jehn K.A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 256-282.

Jehn K.A (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, pp. 530-557.

Jehn K and Mannix E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 238-251.

* **Johnson, D.W. (2003):** Award for Distinguished Contributions of Applications of Psychology to Education and Training. *American Psychologist*, 58(11), 931–945.

***Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1994).** Constructive conflict in the schools. *Journal of Social Issues*, 50(1), 117–137.

***Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005).** Essential Components of Peace Education. *Theory Into Practice*, 44(4), 280–292.

Johnson, D., Johnson, R., & Smith, K. (2000). Constructive Controversy: The Educative Power of Intellectual Conflict. *Change*, 32(1), 28-37.

Johnson D.W., Johnson R.T, Tjosvold D. (2006). *Constructive controversy: the value of intellectual opposition*, in Morton Deutsch and Peter T. Coleman, eds., *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco: Jossey-Bas Publishers, 2000, pp. 65-85.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365–379.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2014). Constructive controversy as a means of teaching citizens how to engage in political discourse. *Policy Futures in Education*, 12(3), 417-430.

K

***Karelaia, N., & Guillén, L. (2014).** Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 125(2), 204–219.

***Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020).** Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 159, 8–20.

***Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Pearson, A. W., & Spencer, B. (2008).** The contingent effect of constructive confrontation on the relationship between shared mental models and decision quality. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 119–137.

***Kersten, G. (2001).** Modeling Distributive and Integrative Negotiations. *Review and Revised Characterization. Group Decision & Negotiation*, 10(6), 493–514.

***Kets de Vries, M. F. R. (2005).** Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19(1), 61–76.

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37(3, Pt 1), 971–980.

***Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1992).** Multicultural Groups: Their performance and reactions with constructive conflict. *Group & Organization Management*, 17(2), 153.

***Konrad, A. M. (2005).** Editorial Comment. *Group & Organization Management*, 30(3), 239.

***Koza, K. L., & Dant, R. P. (2007).** Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83(3), 279–296.

***Ku, Kelly Y.L; Lai, Eva C.M; Hau, K.T (2014).** Epistemological beliefs and the effect of authority on argument–counterargument integration: An experiment, *Thinking skills and creativity*, 2014-09, Vol.13, p.67-79.

L

***Larson, N. L., McLarnon, M. J. W., & O’Neill, T. A. (2020).** Challenging the “static” quo: Trajectories of engagement in team processes toward a deadline. *Journal of Applied Psychology*.

***Lee, K.-H., & Hyun, S. S. (2016).** An extended model of employees’ service innovation behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1622–1648.

***Lefley, F. (2018).** An exploratory study of team conflict in the capital investment decision-making process. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 960–985.

Le Moigne J.-L. (1995). Les épistémologies constructivistes. Paris, PUF (Que sais-je ?).

***Li, Y., Zhu, Z., & Gerard, C. M. (2012).** Learning from Conflict Resolution : An Opportunity to Systems Thinking. *Systems Research & Behavioral Science*, 29(2), 209–220.

***Ligtvoet, A.; Cuppen, E.; Di Ruggero, O.; Hemmes, K. ; Pesch, U. ; Quist, J. ; Mehos, D.(2016).** New future perspectives through constructive conflict: Exploring the future of gas in the Netherlands, *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 2016-04, Vol.78-79, p.19-33.

***Liu, H-Y. (2020).** Inter-professional nursing education and the roles of swift trust, interaction behaviors, and creativity: A cross-sectional questionnaire survey, *Nurse education today*, 2020-12, Vol.95, p.104598-104598.

***Liu, L. A., Adair, W. L., Tjosvold, D., & Poliakova, E. (2018).** Understanding intercultural dynamics. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(1), 2–31.

*Liu, J., Cui, Z., Feng, Y., Perera, S., & Han, J. (2020). Impact of culture differences on performance of international construction joint ventures: the moderating role of conflict management. *Engineering Construction & Architectural Management* (09699988), 27(9), 2353–2377.

*Lombard, M.; Rose, B.; Ris, G. (2005). Design in collaboration: existing trends and application to the case of conflict handling with CO2MES Software. *IFAC Proceedings Volumes, 2005, Vol.38 (1), p.31-36.*

*Lu, J., Tjosvold, D., & Shi, K. (2010). Team Training in China: Testing and Applying the Theory of Cooperation and Competition. *Journal of Applied Social Psychology, 40(1), 101–134.*

Lu, J., Tjosvold, D., Shi, K., & Wang, B. (2012). Developing work-family balance through conflict management. *Asian Journal of Social Psychology, 15(2), 77–88.*

*Lueg, R., & Knapik, M. (2016). Risk Management with Management Control Systems: A Pragmatic Constructivist Perspective. *Corporate Ownership and Control, 13(3), 72–81.*

*Lynch, J., McGregor, A., & Benson, A. J. (2022). My way or the highway: Narcissism and dysfunctional team conflict processes. *Group Processes & Intergroup Relations, 25(4), 1157–1171.*

M

Ma, Z., Lee, Y., Yu, K-H., (2008). Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships, *International Journal of Conflict Management, Vol. 19 Issue: 3, pp.234-248.*

Mackenzie, H., Dewey, A., Drahota, A., Kilburn, S., Kalra, P., Fogg, C., & Zachariah, D. (2012). *Systematic reviews: what they are, why they are important, and how to get involved*, Basic Research for Clinicians, MBBS, MRCP, Portsmouth, Hampshire, UK, *J Clin Prev Cardiol* 2012;1(4):193-202.

*Macy, G., & Neal, J. C. (1995). The Impact of Conflict-Generating Techniques on Student Reactions and Decision Quality. *Business Communication Quarterly, 58(4), 39–45.*

Maltarich, M. A., Kukenberger, M., Reilly, G., & Mathieu, J. (2018). Conflict in teams: Modeling early and late conflict states and the interactive effects of conflict processes. *Group & Organization Management*, 43(1), 6–37.

***Mannes, A. E. (2008).** An Integrative Solution to the Conflict over Conflict. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2008(1), 1–5.

***Marcketti, S. B. (2007).** Design Piracy: Student Perceptions of a Constructive Controversy Activity. *College Student Journal*, 41(4), 1046–1054.

***Marshall, J. P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., & Wampler, R. S. (2006).** The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 348–368.

***Matsuo, M. (2006).** Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59(2), 242–250.

May, T. (1998). Reflexivity in the age of reconstructive social science, *International Journal of Social Research Methodology*, 1:1, 7-24.

Metcalf, H. & Urwick, L. (1940). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper and Brothers.

***Mihalache, O. R., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2014).** Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: a Moderated Mediation Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128–148.

Mikkelsen E., Clegg S. (2019). Conceptions of Conflict in Organizational Conflict Research: Toward Critical Reflexivity, *Journal of Management Inquiry*, vol. 28, 2, p166-179.

Mikkelsen E., Clegg S. (2018). Unpacking the meaning of conflict in organizational conflict research », *International Journal of Conflict management*, Vol.11, 3, 185-203

Mingers, J. & Rosenhead, J., 2004. Problem structuring methods in action, *European Journal of Operational Research*, vol. 152(3), pages 530-554, February.

Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*. Prentice-Hall.

Mintzberg H. (2013). *Simply managing*. Berrett-Koehler.

Mintzberg, H. (2015). The nature of managerial work (1973) & simply managing: What manager do - and can do better (2013). *M@n@gement*, 18(2), 186-188.

***Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011).** Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 116(2), 229–240.

Melé, D. (2007). Ethics in Management: Exploring the Contribution of Mary Parker Follett, *International Journal of Public Administration*, 30:4, 405-424.

Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 220–235). Sage Publications, Inc.

Mousli, M. (2005). Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif, *Négociations*, vol. no 4, no. 2, 2005, pp. 21-33.

***Msila, V. (2019).** School Managers and Conflict Management: A Case Study of a South African Primary School. *International Journal of Organizational Diversity*, 19(1), 63–75.

Munduate L., Euwena M., Elgoibar P. (2016), *Constructive conflict management in organizations: taking stock and looking forward*, in *Building trust and constructive conflict*, Springer, pp. 213-230.

N

***Nam, Chang Woo, 2014,** The effects of trust and constructive controversy on student achievement and attitude in online cooperative learning environments, *Computers in human behavior*, Vol.37, pp.237-248.

***Navaretti, G. (1995).** Joint ventures: conflict or cooperation? Distribution of profits under asymmetric information. *Giornale Degli Economisti E Annali Di Economia*, 54(4/6), nuova serie, 191-209.

***Ndubisi, N. O., & Umar, S. (2018).** Outsourcing: reap the fruit; contain the “bad apple.” *Journal of Business Strategy*, 39(5), 50–55.

***Ni, D., Zheng, X., & Liang, L. H. (2022).** Rethinking the role of team mindfulness in team relationship conflict: A conflict management perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 878–891.

***Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. (2002).** Creativity and Group Innovation. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 400–406.

***Nonaka, I., & Yamanouchi, T. (1989).** Managing Innovation as a Self-Renewing Process. *Journal of Business Venturing*, 4(5), 299.

O

O’Connor, H. (2009). *Mary Parker Follett: Concepts and practices of unbounded relationality*, collection les grands auteurs, EMS Management & Société, 2009.

Oetzel, J. G. (1998). Explaining individual communication processes in homogeneous and heterogeneous groups through individualism–collectivism and self-construal. *Human Communication Research*, 25(2), 202–224.

***O’Neill, T. A., Hancock, S., McLarnon, M. J. W., & Holland, T. (2020).** When the SUIT Fits: Constructive Controversy Training in Face-to-Face and Virtual Teams. *Negotiation & Conflict Management Research*, 13(1), 44–59.

***O’Neill, T. A., Hoffart, G. C., McLarnon, M. M. J. W., Woodley, H. J., Eggermont, M., Rosehart, W., & Brennan, R. (2017).** Constructive Controversy and Reflexivity Training Promotes Effective Conflict Profiles and Team Functioning in Student Learning Teams. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 257–276.

*O'Neill, T.A., McLarnon, M.J.W., Hoffart, G., Onen, D. and Rosehart, W. (2018), "The multilevel nomological net of team conflict profiles", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 24-46.

*Oetzel, J. G (1998). Culturally homogeneous and heterogeneous groups: explaining communication processes through individualism-collectivism and self-construal, *International journal of intercultural relations*, 1998, Vol.22 (2), p.135-161.

*Ou, Z., Chen, T., Li, F., & Tang, P. (2018). Constructive controversy and creative process engagement: The roles of positive conflict value, cognitive flexibility, and psychological safety. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(2), 101–113.

P

*Papenhausen, C., & Parayitam, S. (2015). Conflict Management Strategies as Moderators in the Antecedents to Affective Conflict and its Influence on Team Effectiveness. *Journal of Business & Management*, 21(1), 101–119.

*Parayitam, S. and Papenhausen, C., (2018). Strategic decision-making: The effects of cooperative conflict management, agreement-seeking behavior and competence-based trust on decision outcomes, *Management Research Review*, 41, (1), 2-28.

*Parolia, N., Chen, J. V., Jiang, J. J., & Klein, G. (2015). Conflict resolution effectiveness on the implementation efficiency and achievement of business objectives in IT programs: A study of IT vendors. *Information & Software Technology*, 66, 30–39.

*Paul, S., Samarah, I. M., Seetharaman, P., & Mykytyn Jr., P. P. (2004). An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 185–222.

***Paul, S., Seetharaman, P., Samarah, I., & Mykytyn, P. P. (2004).** Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams. *Information & Management, 41(3), 303–321.*

***Pender, E. R., Elgoibar, P., Munduate, L., Garcia, A. B., & Euwema, M. C. (2018).** Improving Social Dialogue: What Employers Expect from Employee Representatives. *Economic and Labour Relations Review, 29(2), 169–189.*

Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management, 13-33.*

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly, 12, 296–320.*

Pondy, L.R. (1992). Reflections on organizational conflict, *Journal of Organizational Behaviour, Vol 13, 277-261.*

***Poon, M., Pike, R., & Tjosvold, D. (2001).** Budget participation, goal interdependence and controversy: a study of a Chinese public utility. *Management Accounting Research, 12(1), 101–118.*

Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). *Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale.* Communication Yearbook, 6, 629-652.

R

***Raes, E., Kyndt, E., Decuyper, S., Van den Bossche, P., & Dochy, F. (2015).** An Exploratory Study of Group Development and Team Learning. *Human Resource Development Quarterly, 26(1), 5–30.*

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal, 26(2), 368–376.*

***Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000).** Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict with Supervisors? What Justice Perceptions, Precisely? *International Journal of Conflict Management, 11(1), 9.*

- * **Ratajczak-Mrozek, M.; M., Fonfara, K., & Hauke-Lopes, A. (2019).** Conflict handling in small firms' foreign business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 240–252.
- ***Ratajczak-Mrozek, M., Fonfara, K., & Hauke-Lopes, A. (2018).** The Impact of Conflicts in Foreign Business Relationships on SME Performance. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(2), 171–183.
- ***Reade, C., & Hyun-Jung, L. (2016).** Does ethnic conflict impede or enable employee innovation behavior? *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 27(2), 199–224.
- ***Ritchie, L. (2012).** Negotiating power through communication. Using an employee participation intervention to construct a discursive space for debate. *Journal of Communication Management*, 16(1), 95–107.
- ***Roark, A. E. (1978).** Interpersonal Conflict Management. *Personnel & Guidance Journal*, 56(7), 400.
- ***Rognes, J. (1998).** Are Cooperative Goals Necessary for Constructive Conflict Processes? *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 331–336.
- ***Rohrman B. 1992** - The evaluation of risk communication effectiveness, *Acta Psychologica*, Volume 81, Issue 2, 1992, Pages 169-192.
- ***Rooney, P. S. (2000).** Constructive Controversy: A New Approach to Designing Team Projects. *Business Communication Quarterly*, 63(1), 53–61.
- ***Roseth, C. J., Saltarelli, A. J., & Glass, C. R. (2011).** Effects of face-to-face and computer-mediated constructive controversy on social interdependence, motivation, and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 103(4), 804–820.
- ***Rudawsky, D. J., Lundgren, D. C., & Grasha, A. F. (1999).** Competitive and Collaborative Responses to Negative Feedback. *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 172–190.

S

***Saiti, A. (2014).** Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43.

***Saltarelli, A. J., & Roseth, C. J. (2014).** Effects of synchronicity and belongingness on face-to-face and computer-mediated constructive controversy. *Journal of Educational Psychology*, 106(4), 946–960.

***Schepers, J. J. L., Nijssen, E. J., & van der Heijden, G. A. H. (2016).** Innovation in the frontline: Exploring the relationship between role conflict, ideas for improvement, and employee service performance. *International Journal of Research in Marketing*, 33(4), 797–817.

***Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013).** A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–136.

***Schmidt, W. (1974).** Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad) Change. *Management Review*, 63(12), 4.

***Schumann, S., van der Linden, N., & Klein, O. (2012).** Bridging the Gap on Facebook: Assessing Intergroup Contact and Its Effects for Intergroup Relations. *CyberPsychology, Behavior & Social Networking*, 15(8), 411–416.

***Sclavi, M. (2008).** The Role of Play and Humor in Creative Conflict Management. *Negotiation Journal*, 24(2), 157–180.

***Seitchik, M. (2019).** The Goldilocks approach to team conflict: How leaders can maximize innovation and revenue growth. *The Psychologist-Manager Journal*, 22(1), 37–45.

Sethi, N.K. (1962). Mary Parker Follett: Pioneer in Management Theory, *The Journal of the Academy of Management*, Vol. 5, No. 3 (Dec. 1962), pp. 214-221.

***Shah, P. P., Dirks, K. T., & Chervany, N. (2006).** The multiple pathways of high performing groups: the interaction of social networks and group processes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 299–317.

***Shi, H. X., Graves, C., & Barbera, F. (2019).** Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China. *Long Range Planning*, 52(4), N.PAG.

***Snell, R. S., Tjosvold, D., & Su Fang, S. (2006).** Resolving ethical conflicts at workthrough cooperative goals and constructive controversy in the People's Republic of China. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 319–343.

***Snell, R. S., Tjosvold, D., & Wu, J. L. (2010).** Clarity of ethical rules for open-minded discussion to resolve ethical issues in Chinese organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(2), 185–211.

***Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006).** Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341–356.

Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage Publications, Inc.

***Sullivan, P. J., & Callow, N. (2005).** A Cross-Cultural Examination of the Factor Structure of the Scale for Effective Communication in Team Sports. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(2), 87–92.

***Sullivan, P. J., & Feltz, D. L. (2001).** The Relationship Between Intrateam Conflict and Cohesion Within Hockey Teams. *Small Group Research*, 32(3), 342.

***Sullivan, P., & Feltz, D. L. (2003).** The Preliminary Development of the Scale for Effective Communication in Team Sports (SECTS). *Journal of Applied Social Psychology*, 33(8), 1693–1715.

T

***Taskov, N., Mitreva, E.,** The Motivation and the Efficient Communication Both are the Essential Pillar within the Building of the TQM (Total Quality Management) System within the Macedonian Higher Education Institutions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 180, 2015, Pages 227-234.

***Taylor, S. E., Saphire-Bernstein, S., & Seeman, T. E. (2010).** Are Plasma Oxytocin in Women and Plasma Vasopressin in Men Biomarkers of Distressed Pair-Bond Relationships? *Psychological Science (0956-7976)*, *21(1)*, 3–7.

Tonn J.C. (2003). *Mary P. Follett, Creating democracy, transforming management*, Yale University Press, New Haven & London.

Thiétart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Ed. Dunod.

Thomas K.W. (1976). *Conflict and Conflict Management: Reflections and Update*, in, Vol. 13, No. 3, Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives (May 1992), pp. 265-274.

Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict. *Academy of Management Journal*, *19(2)*, 315–318.

***Tichy, M., Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Roseth, C. J. (2010).** The Impact of Constructive Controversy on Moral Development. *Journal of Applied Social Psychology*, *40(4)*, 765–787.

***Tjosvold, D. (2008).** The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, *29(1)*, 19–28.

***Tjosvold, D. (1998).** Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology: An International Review*, *47(3)*, 285–313

***Tjosvold, D. (1999).** Bridging East and West to Develop New Products and Trust: Interdependence and Interaction Between a Hong Kong Parent and North American Subsidiary. *International Journal of Innovation Management*, *3(2)*, 233.

***Tjosvold, D. (2008).** Constructive Controversy for Management Education: Developing Committed, Open-Minded Researchers. *Academy of Management Learning & Education*, *7(1)*, 73–85.

- *Tjosvold, D. (2014).** Reflecting on reviewing: Applying conflict management research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1079-1092.
- *Tjosvold, Dean; De Dreu, Carsten, 1997.** Managing Conflict in Dutch Organizations: A Test of the Relevance of Deutsch's Cooperation Theory. *Journal of Applied Social Psychology*
- *Tjosvold, D., Druckman, D., Johnson, R. T., Smith, K. A., & Roseth, C. (2020).** Valuing Cooperation and Constructive Controversy: A Tribute to David W. Johnson. *Negotiation & Conflict Management Research*, 13(4), 343–362.
- *Tjosvold, D., & Fang Su. (2007).** Managing Anger and Annoyance in Organizations in China: The Role of Constructive Controversy. *Group & Organization Management*, 32(3), 260–289.
- *Tjosvold, D., Chun Hui, Ding, D. Z., & Junchen Hu. (2003).** Conflict values and team relationships: conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 69–88
- *Tjosvold, D. Hui, C. Law, K.S. (2001).** Constructive Conflict in China: Cooperative Conflict as a Bridge between East and West. *Journal of World Business*, 36(2), 166–183.
- *Tjosvold, D., Chun Hui, & Law, K. S. (1998).** Empowerment in the Manager-Employee Relationship in Hong Kong: Interdependence and Controversy. *Journal of Social Psychology*, 138(5), 624–636.
- *Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003).** Conflict Management and Task Reflexivity for Team In-Role and Extra-Role Performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141–163.
- *Tjosvold, D., Law, K., & Sun, H. (2003).** Collectivistic and Individualistic Values: Their Effects on Group Dynamics and Productivity in China. *Group Decision & Negotiation*, 12(3), 243–263.
- *Tjosvold, D., Law, Kenneth S., & Sun, H. (2006).** Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches. *Management & Organization Review*, 2(2), 231–252.

***Tjosvold, D., Meredith, L., & Wong, C. L. (1998).** Coordination to market technology: The contribution of cooperative goals and interaction. *Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 1.

***Tjosvold, D., Peng, A., Chen, N., & Fang, S. (2013).** Individual Decision-Making in Organizations: Contribution of Uncertainty and Controversy in China. *Group Decision & Negotiation*, 22(4), 801–821.

***Tjosvold, D., Ann Chunyang Peng, Yi Feng Chen, & Fang Su. (2008).** Business and government interdependence in China: Cooperative goals to develop industries and the marketplace. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 225–249

***Tjosvold, D., & Poon, M. (1998).** Using and Valuing Accounting Information: Joint Decision Making Between Accountants and Retail Managers. *Group Decision & Negotiation*, 7(4), 327–345.

***Tjosvold, D., & Poon, M. (1998).** Using and Valuing Accounting Information: Joint Decision Making Between Accountants and Retail Managers. *Group Decision & Negotiation*, 7(4), 327–345.

***Tjosvold, D., & Poon, M. (1998).** Dealing With Scarce Resources. *Group & Organization Management*, 23(3), 237–255.

***Tjosvold, D., Margaret Poon, & Zi-you Yu. (2005).** Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. *Human Relations*, 58(3), 341–367.

***Tjosvold, D.; Snell, R.; Su, S. F.(2009).** Codes of Conduct for Open-Minded Discussion and Resolution of Ethical Issues in China. *Journal of International Business Ethics*, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 3–20.

***Tjosvold, D., & Su Fang, S. (2004).** Cooperative Conflict Management as a Basis for Training Students in China. *Theory Into Practice*, 43(1), 80–86.

***Tjosvold, D., & Van de Vliert, E. (1994).** Applying Cooperative and Competitive Conflict Theory to Mediation. *Mediation Quarterly*, 11(4), 303–311

***Tjosvold, D., Wedley, W. C., & Field, R. H. G. (1986).** Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making. *Journal of Occupational Behavior*, 7(2), 125–138.

*Tjosvold, D., Zhang, X., Li, W.-D., Wong, A. S., & Yu, K. (2022). Open-Minded Discussion in Organizations: A Meta-Analytic Evaluation of Cooperation and Competition Theory. *Journal of Business & Psychology*, 37(5), 897–921.

*Tjosvold, D., & Ziyu Yu. (2007). Group Risk Taking. *Group & Organization Management*, 32(6), 653–674.

*Tjosvold, D. (2002). Managing anger for teamwork in Hong Kong: goal interdependence and open mindedness. *Asian Journal of Social Psychology*, 5(2), 107–123.

Tjosvold D., D.W. Johnson. (1983). *Productive conflict management: perspectives for organizations*, Irvington Pub.

Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Tjosvold, D. (1985). Implications of Controversy Research for Management. *Journal of Management*, 11(3), 21–37.

Tjosvold, D. (1985). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*, Addison-Wesley.

Tjosvold, D., Wan, P., & Tang, M. M. L. (2016). *Trust and managing conflict: Partners in developing organizations*. In P. Elgoibar, M. Euwema, & L. Munduate (Eds.), *Building trust and constructive conflict management in organizations* (pp. 53–74). Springer International Publishing.

*Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451–467.

*Törnroos, M., Salin, D., & Magnusson Hanson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. *Work & Stress*, 34(4), 386–405.

Tranfield, D., Denyer, D. and Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14: 207-222.

U

***Umiker, W. (1997).** Collaborative Conflict Resolution. *Health Care Supervisor*, 15(3), 70.

V

Van Kleef G.A. , Côté S. (2017). Emotional Dynamics in Conflict and Negotiation: Individual, Dyadic, and Group Processes. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5:437-464

***Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999).** Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475.

***van der Haar, S., Koeslag-Kreunen, M., Euwe, E., & Segers, M. (2017).** Team Leader Structuring for Team Effectiveness and Team Learning in Command-and-Control Teams. *Small Group Research*, 48(2), 215–248.

***van der Haar, S., Segers, M., Jehn, K., & Van den Bossche, P. (2015).** Investigating the Relation Between Team Learning and the Team Situation Model. *Small Group Research*, 46(1), 50–82.

***Van Ruysseveldt J. , Uysselveldt J. Van Dijke M. 2011** -When are workload and workplace learning opportunities related in a curvilinear manner? The moderating role of autonomy - *Journal of vocational behavior*, 2011, Vol.79(2), pp.470-483

***Varela, J. A., Fernández, P., Del Río, M. L., & Bande, B. (2005).** Cross-Functional Conflict, Conflict Handling Behaviours and New Product Performance in Spanish Firms. *Creativity & Innovation Management*, 14(4), 355–365.

***Vijayalakshmi, V. (1998).** Gender Hegemony and Cooperative Conflict. *Journal of Social and Economic Development*, 1(1), 161–180.

***Vollmer, A. (2015).** Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research - a literature review. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 26(2), 192–213.

***Vollmer, A. (2015).** Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research - a literature review. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 26(2), 192–213.

***Vollmer, A., & Seyr, S. (2013).** Constructive controversy research in the business organizational context A literature review. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 24(4), 399–420.

***Vollmer, A., & Vetter, A. (2017).** Disagreement as an opportunity, not a threat. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 23(2), 191–192.

Vollmer, A. and Seyr, S. (2012). *Constructive Controversy in Innovation Processes – Application and Evaluation.* Intl. Association for Conflict Management, IACM 25th Annual Conference.

W

***Waddell, B. D., Roberto, M. A., & Yoon, S. (2013).** Uncovering hidden profiles: advocacy in team decision making. *Management Decision*, 51(2), 321–340.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558.

***Wang, Z.; Chen, T-F.N. , Tjosvold, D., & Shi, K. (2010).** Cooperative goals and team agreeableness composition for constructive controversy in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(1), 139–153.

***Wang, T., Wu, J., Gu, J., & Hu, L. (2021).** Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: based on resource dependence theory. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 32(2), 199–222.

***Wang, L., Jin, J. L., Zhou, K. Z., Li, C. B., & Yin, E. (2020).** Does customer participation hurt new product development performance? Customer role, product newness, and conflict. *Journal of Business Research*, 109, 246–259.

***Warley, R., & Hughes, D. (2010).** Core Technology, Professional Engagement, and Employee Assistance Practice. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(3), 201–217.

- Watzlawick, P., Weakland J.H., Fischer R. (2014).** *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Points essai.
- Weick, K.E., Bougon, M.G. (1986).** Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure. *The Thinking Organization*, 102-135.
- *Weitzman, P., & Weitzman, E. (2006).** Brief Report: Promoting Postformal Thinking on the Job: A Protocol for Interpersonal Conflict Resolution Training. *Journal of Adult Development*, 13(1), 45–51.
- *Wessells, M. (2001).** Linking theory and practice in conflict resolution: Foundations and challenges. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 7(3), 289–292.
- Wolton, D. (2018).** *Conclusion : penser l'incommunication*, Hermès, La Revue, 80(1), 280-282.
- *Wong, A., Lu, W., Tjosvold, D., & Yang, J. (2016).** Extending credit to small and medium size companies. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 27(3), 331–352.
- *Wong, A., Tjosvold, D., Wong, W. Y. L., & Liu, C. K. (1999).** Cooperative and competitive conflict for quality supply partnerships between China and Hongkong. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(1/2), 7–21.
- *Wong, A., Tjosvold, D., & Zhang Pengzhu. (2002).** Commitment and conflict management for relational marketing in China. *International Journal of Technology Management*, 24(1), 88.
- *Wong, A., Xiaohui Wang, Jie Yang, & Tjosvold, D. (2019).** Open-Minded Discussion for Leader Support and Reduced Relationship Conflict. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2019(1).
- *Wong, A., Wei, L., & Tjosvold, D. (2014).** Business and regulators partnerships: Government transformational leadership for constructive conflict management. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 497–522.
- *Wong, A., Wei, L., Wang, X., & Tjosvold, D. (2018).** Collectivist values for constructive conflict management in international joint venture effectiveness. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 29(1), 126–143.

Y

Yang Guo, Tjosvold, D., Wong, A., & Xinxin Li. (2014). Conflict between Leaders and Employees: The Role of Transformational Leadership. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2014(1), 1.*

Yang, W., Gao, Y., Li, Y., Shen, H., & Zheng, S. (2017). Different roles of control mechanisms in buyer-supplier conflict: An empirical study from China. *Industrial Marketing Management, 65, 144–156.*

Yasmi, Yurdi ; Schanz, Heiner ; Salim, Agus (2006). Manifestation of conflict escalation in natural resource management, *Environmental science & policy, 2006, Vol.9 (6), p.538-546.*

***Yeung, R., & Bailey, S. (1999).** Get it together. *Accountancy International, 123(1270), 40.*

***Yang Y-F. (2012).** Studies of Transformational Leadership in Consumer Service: Leadership Trust and the Mediating--Moderating Role of Cooperative Conflict Management. *Psychological Reports, 110(1), 315–337.*

***Yang Y-F. (2014).** Transformational Leadership in the Consumer Service Workgroup: Competing Models of Job Satisfaction, Change Commitment, and Cooperative Conflict Resolution. *Psychological Reports, 114(1), 33–49.*

Yin, R.K (1984). *Case Study Research: Design and Methods.* Sage Publications, Beverly Hills, California.

Z

***Zapf, D., & Gross, C. (2001).** Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 10(4), 497–522.*

***Zhang, Q. (1994).** An Intervention Model of Constructive Conflict Resolution and Cooperative Learning. *Journal of Social Issues, 50(1), 99–116.*

***Zhang, J., Li, H., Luo, X., & Warkentin, M. (2017).** Exploring the Effects of the Privacy-Handling Management Styles of Social Networking Sites on User Satisfaction: A Conflict Management Perspective. *Decision Sciences, 48(5), 956–989.*

***Zietsma, C. (2002).** The present through the eyes of the past .. a play. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 8-12.

***Zornoza, A., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2002).** Conflict Management in Groups That Work in Two Different Communication Contexts: Face-to-Face and Computer-Mediated Communication. *Small Group Research*, 33(5), 481.

SOMMAIRE DETAILLE

| | |
|---|--|
| REMERCIEMENTS | 5 |
| RESUME | 9 |
| ABSTRACT | 11 |
| TABLE DES MATIERES | 13 |
| INDEX DES FIGURES..... | 17 |
| INDEX DES TABLEAUX..... | 19 |
| LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS..... | 20 |
| STRUCTURE DE LA THESE..... | 21 |
| INTRODUCTION..... | 23 |
| LE CONTEXTE..... | 25 |
| <i>L'anniversaire des vingt-cinq ans de l'ère digitale et ses implications interactionnelles.....</i> | 25 |
| <i>Une bascule générationnelle.....</i> | 26 |
| <i>Le devenir des interactions en question au regard de l'actualité et de perspectives clés.....</i> | 28 |
| UNE TENSION PARADOXALE..... | 30 |
| <i>Un plaidoyer confidentiel pour la confrontation.....</i> | 30 |
| <i>Une injonction qui demeure paradoxale.....</i> | 31 |
| <i>Le cercle vicieux de l'absence de pratique.....</i> | 33 |
| <i>Le prisme follettien et l'espace processuel de la médiation.....</i> | 36 |
| LA PROBLEMATIQUE MANAGERIALE..... | 36 |
| LA STRUCTURE DETAILLEE DE LA THESE..... | 36 |
| 1..... | CADRE THEORIQUE GENERAL |
| | 39 |
| 1.1..... | LA CONFLICTUALITE DANS LES ORGANISATIONS |
| | 41 |
| <i>Le champ du management des conflits.....</i> | 41 |
| <i>Le conflit, phénomène naturel, permanent et épisodique.....</i> | 42 |
| <i>Le bon et / ou le mauvais conflit : une typologie inefficace.....</i> | 44 |
| <i>Les styles de management de la conflictualité.....</i> | 46 |
| <i>Les processus de management des conflits.....</i> | 48 |
| 1.2..... | LA GENEALOGIE EPISTEMIQUE DE LA RECHERCHE SUR LE CONFLIT ORGANISATIONNEL |
| | 49 |
| <i>Le conflit constructif et la controverse constructive, outils fonctionnels.....</i> | 52 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1.3. | LE RECOURS AU MODELE FOLLETTIEN | 53 |
| | <i>Le conflit dans le paradigme follettien</i> | 54 |
| | <i>Le conflit constructif et l'intégration</i> | 55 |
| | <i>La réponse circulaire, la loi de la situation, et l'individu dans le groupe</i> | 56 |
| 1.4. | « LE DERNIER KILOMETRE » VERS LA QUESTION DE RECHERCHE | 58 |
| 1.5. | LA QUESTION DE RECHERCHE ET LES DEUX SOUS-QUESTIONS | 60 |
| 2. | DESIGN DE LA RECHERCHE : UNE RECHERCHE EN 2 TEMPS, CONCEPTUELLE ET EMPIRIQUE | 63 |
| 2.1. | RAPPEL DU PROCESSUS SUIVI JUSQU'À LA DEFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE | 65 |
| 2.2. | LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE DE RECHERCHE | 66 |
| | <i>Les implications de la position de doctorant executive</i> | 66 |
| | <i>Une posture constructiviste</i> | 66 |
| 2.3. | L'ARTICULATION ENTRE DEUX TEMPS DE RECHERCHE COMPLEMENTAIRES | 68 |
| 2.3.1. | LE TEMPS THEORIQUE DE LA RECHERCHE (T1) | 69 |
| 2.3.1.1. | <i>La sous-question de recherche appelant une recherche théorique</i> | 69 |
| 2.3.1.2. | <i>La méthodologie choisie : Systematic Literature Review (SLR)</i> | 69 |
| | Définition de la méthodologie SLR | 69 |
| | Spécificité de la SLR par rapport à d'autres méthodes d'analyse de corpus | 70 |
| | Limites de la SLR | 71 |
| | La SLR dans la recherche en management | 71 |
| 2.3.1.3. | <i>La SLR dans notre recherche sur les concepts CCs</i> | 71 |
| | Au niveau de la collecte des données | 71 |
| | Au niveau de l'analyse des données | 72 |
| 2.3.2. | LE TEMPS EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE (T2) | 72 |
| 2.3.2.1. | <i>La sous-question de recherche appelant une recherche empirique</i> | 72 |
| 2.3.2.2. | <i>Le niveau d'analyse de la recherche empirique</i> | 73 |
| | Actuellement, les niveaux organisationnel et d'équipe sont les plus étudiés. | 73 |
| | Le niveau individuel comme choix de priorité pour notre recherche | 73 |
| 2.3.2.3. | <i>La récolte des données</i> | 74 |
| | Le choix d'une récolte multi-contextes | 74 |

| | |
|--|-----------|
| L'échantillon de recherche | 74 |
| ➤ La cible des managers membres de TMT | 74 |
| ➤ La taille et la nature de l'échantillon | 75 |
| ➤ Une sous-cible pour contribuer à l'évolution des perceptions..... | 76 |
| ➤ Les entretiens exploratoires | 76 |
| La méthode : L'entretien qualitatif semi directif..... | 77 |
| Le guide d'entretien | 77 |
| 2.3.2.4. <i>L'analyse des données</i> | 79 |
| La méthode des cartes cognitives | 79 |
| Des cartes cognitives individuelles | 79 |
| 2.3.2.5. <i>Une étude empirique inductive</i> | 81 |
| 2.3.2.6. <i>Le design de recherche en synthèse</i> | 81 |
| 3. CONTRIBUTION THEORIQUE A LA RECHERCHE SUR LE CONFLIT CONSTRUCTIF | 83 |
| 3.1. LA SOUS-QUESTION DE RECHERCHE TRAITEE DANS CETTE CONTRIBUTION THEORIQUE | 85 |
| 3.2. LES CARACTERISTIQUES DU CORPUS DE RECHERCHE | 86 |
| <i>Volumétrie définitive</i> | 86 |
| Les résultats bruts par concept | 86 |
| Le résultat net : après croisement (dédoublonnage) et exclusions..... | 86 |
| <i>Caractéristiques de la base</i> | 87 |
| <i>L'analyse éditoriale du corpus (revues d'origine et types de recherche)</i> | 87 |
| <i>Auteurs majeurs et familles de pensée</i> | 88 |
| 3.3. LA METHODOLOGIE DE LA REVUE DE LITTERATURE SYSTEMATIQUE (SLR : SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW) | 88 |
| <i>Un processus détaillé et reproductible</i> | 88 |
| <i>Le processus de cadrage du champ de la recherche</i> | 89 |
| <i>Le choix des bases de données de recherche et le mode de recherche dans chaque base</i> | 91 |
| 3.4. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : UNE TYPOLOGIE DE PERSPECTIVES ET L'EBAUCHE D'UN META-CONCEPT | 92 |
| 3.4.1. <i>PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE PAR PERSPECTIVES ANALYTIQUES DU CORPUS SLR</i> | 92 |
| Exposé de l'intention et du processus d'analyse..... | 93 |
| Les sept perspectives proposées | 93 |
| 3.4.2. <i>Une perspective conceptuelle</i> | 95 |
| 3.4.2.1 Définition de la perspective..... | 95 |
| 3.4.2.2 Corpus de la perspective et caractéristiques..... | 96 |
| 3.4.2.3 Analyse de fond du corpus de la perspective conceptuelle | 96 |
| Les concepts et leurs contours dans la SLR | 96 |

| | |
|--|-----|
| 3.4.3. <i>Une perspective processuelle</i> | 104 |
| 3.4.3.1 Définition de la perspective..... | 104 |
| 3.4.3.2 Corpus de la perspective et caractéristiques..... | 104 |
| 3.4.3.3 Analyse de fond du corpus de la perspective processuelle | 105 |
| Un cadre général : la théorie de la coopération et de la compétition | 105 |
| Le processus de la controverse constructive (constructive controversy) | 106 |
| Le processus de la controverse constructive comparé à d'autres processus décisionnels..... | 109 |
| Tableau 09 - Comparaison de la controverse constructive avec 3 autres processus d'opposition intellectuelle (Johnson, Johnson et Tjosvold, 2006, p 72) | 109 |
| Le processus d'intégration créative et inventive (incluant celui de réponse circulaire) | 110 |
| Figure 12 - Le processus intégré de M.P.Follett proposé par Gehani et Gehani (Gehani et Gehani, 2007, p 396)..... | 111 |
| Le conflit collaboratif et la spécificité du processus de travail via courriel | 111 |
| 3.4.4. <i>Une perspective cognitive</i> | 112 |
| 3.4.4.1 Définition de la perspective cognitive | 112 |
| 3.4.4.2 Corpus de la perspective et caractéristiques..... | 112 |
| 3.4.4.3 Analyse du corpus de la perspective cognitive..... | 113 |
| a/ Un haut niveau d'exigence de capacités cognitives requis | 113 |
| b / Un ensemble de qualités nécessaires afin que puissent advenir le conflit constructif..... | 115 |
| • La capacité de perception de la situation..... | 115 |
| • Les éléments qui impactent la capacité de perception | 116 |
| • Les capacités spécifiques dans le processus des CCs et grâce à lui | 117 |
| 3.4.5. <i>Une perspective managériale</i> | 118 |
| 3.4.5.1 Définition de la perspective..... | 118 |
| 3.4.5.2 Corpus de la perspective et caractéristiques..... | 118 |
| 3.4.5.3 Analyse du corpus de la perspective managériale | 119 |
| i. L'habileté du manager, ses perceptions et valeurs | 119 |
| ii. Le style de management général du leader et son impact sur son type de management des conflits..... | 121 |
| iii. La relation manager – équipe et les perceptions de l'équipe | 124 |
| iv. Les critères d'âge et de genre..... | 126 |
| v. Les équipes auto gérées | 127 |
| vi. Le leadership partagé | 127 |
| vii. Les Top Management Teams..... | 128 |
| 3.4.6. <i>Une perspective contextuelle</i> | 129 |
| 3.4.6.1 Définition de la perspective..... | 129 |
| 3.4.6.2 Corpus de la perspective et caractéristiques..... | 129 |
| 3.4.6.3 Analyse du corpus de la perspective contextuelle | 130 |
| i. Le prisme du contexte environnemental de l'organisation..... | 130 |
| ii. Le prisme du contexte sectoriel..... | 131 |
| iii. Le prisme du contexte organisationnel et fonctionnel..... | 132 |
| iv. Le prisme du contexte séquentiel | 133 |

| | |
|---|--|
| v. Le prisme du contexte interactionnel et technologique, avec ou sans intermédiation digitale (Computer Mediated Communication versus Face to Face communication)..... | 134 |
| 3.4.7. <i>Une perspective culturelle</i> | 137 |
| 3.4.7.1 Définition de la perspective..... | 137 |
| 3.4.7.2 Corpus de la perspective et caractéristiques..... | 137 |
| 3.4.7.3 Analyse du corpus de la perspective culturelle..... | 138 |
| Les cultures organisationnelles de conflictualité..... | 138 |
| Cultures régionales, nationales et interculturalité..... | 140 |
| La spécificité du contexte de l'entreprise familiale..... | 142 |
| 3.4.8. <i>Une perspective rationnelle</i> | 143 |
| 3.4.8.1 Définition de la perspective..... | 143 |
| 3.4.8.2 Corpus de la perspective et caractéristiques..... | 143 |
| 3.4.8.3 Analyse du corpus de la perspective rationnelle..... | 143 |
| 3.4.9. <i>Les CCs : l'ébauche d'un méta concept</i> | 146 |
| 4..... | RECHERCHE EMPIRIQUE QUALITATIVE (TEMPS 2 DE NOTRE RECHERCHE) |
| | 149 |
| 4.1. | RAPPEL DE LA SOUS-QUESTION DE RECHERCHE POUR CE TEMPS 2 DE NOTRE RECHERCHE |
| | 151 |
| Quelles sont les perceptions des dirigeants managers (membres de Top Management Teams), sur la confrontation et le conflit dans l'organisation, et sur leur dimension constructive ? | 152 |
| 4.2. | LE GUIDE D'ENTRETIEN, LE PANEL D'ENTRETIEN ET LES DONNEES COLLECTEES |
| | 152 |
| <i>Le guide d'entretien</i> | 152 |
| Le guide d'entretien | 152 |
| version 1 exploratoire | 152 |
| Le guide d'entretien, version 2 définitive..... | 153 |
| <i>Caractéristiques du panel d'entretiens</i> | 155 |
| <i>Les modalités de réalisation des entretiens</i> | 158 |
| La confidentialité..... | 158 |
| Le contexte de pandémie Covid | 159 |
| 4.3. | LA CONSTRUCTION ET LA VISUALISATION DES CARTES COGNITIVES |
| | 160 |
| <i>La méthodologie adoptée : carte individuelle construite a posteriori par le chercheur</i> | 160 |
| Rappel sur le concept de carte cognitive et l'intention de son utilisation | 160 |
| Des cartes individuelles | 162 |
| Réalisées par le chercheur a posteriori | 162 |
| A partir d'enregistrement vidéo (à une exception près) | 162 |
| <i>L'utilisation du logiciel YED pour la construction et l'analyse des cartes cognitives</i> | 163 |
| <i>Le processus de construction de la carte cognitive de référence pour chaque entretien</i> | 163 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 4.4. | LA METHODOLOGIE D'ANALYSE POUR CHAQUE CARTE COGNITIVE INDIVIDUELLE | 164 |
| | <i>Trois questions structurant l'intention générale d'analyse des cartes cognitives individuelles.....</i> | 164 |
| | <i>La visualisation circulaire</i> | 165 |
| | <i>La visualisation des centralités et leur mesure.....</i> | 167 |
| | <i>Le repérage et la visualisation des proximités et voisinages des termes cibles.....</i> | 169 |
| 4.5. | L'ANALYSE DES CARTES COGNITIVES INDIVIDUELLES | 170 |
| | <i>Vue d'ensemble du processus suivi pour cette analyse</i> | 170 |
| | <i>Constat préliminaire sur la qualité interactionnelle dans les entretiens</i> | 171 |
| | <i>Constats sur l'ensemble des cartes construites</i> | 172 |
| | Le nombre de nœuds et liens de causalité sur chaque carte | 172 |
| | <i>L'analyse de centralités</i> | 174 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°1 | 175 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 1 : | 175 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°2 | 176 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 2 : | 176 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°3 | 176 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 3 : | 177 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°4 | 177 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 4 : | 177 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°5 | 178 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 5 : | 178 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°6 | 178 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 6 : | 179 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°7 | 179 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 7 : | 179 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°8 | 179 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 8 : | 180 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°9 | 180 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 9 : | 181 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°10 | 181 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 10 : | 181 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°11 | 182 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 11 : | 182 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°12 | 182 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 12 : | 183 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°13 | 183 |
| | Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 13 : | 183 |
| | L'analyse des centralités de la carte n°14 | 183 |

| | |
|---|------------|
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 14 : | 184 |
| L'analyse des centralités de la carte n°15 | 184 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 15 : | 184 |
| L'analyse des centralités de la carte n°16 | 184 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 16 : | 185 |
| L'analyse des centralités de la carte n°17 | 185 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 17 : | 185 |
| L'analyse des centralités de la carte n°18 | 186 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 18 : | 186 |
| L'analyse des centralités de la carte n°19 | 186 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 19 : | 187 |
| L'analyse des centralités de la carte n°20 | 187 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 20 : | 187 |
| L'analyse des centralités de la carte n°21 | 187 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 21 : | 188 |
| L'analyse des centralités de la carte n°22 | 188 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 22 : | 188 |
| L'analyse des centralités de la carte n°23 | 188 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 23 : | 189 |
| L'analyse des centralités de la carte n°24 | 189 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 24 : | 190 |
| L'analyse des centralités de la carte n°25 | 190 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 25 : | 190 |
| L'analyse des centralités de la carte n°26 | 190 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 26 : | 191 |
| L'analyse des centralités de la carte n°27 | 191 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 27 : | 191 |
| L'analyse des centralités de la carte n°28 | 192 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 28 : | 192 |
| L'analyse des centralités de la carte n°29 | 192 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 29 : | 193 |
| L'analyse des centralités de la carte n°30 | 193 |
| Dédution de perspectives issue des centralités de la carte 30 : | 193 |
| <i>L'analyse de proximité et voisinage par carte, croisée aux perspectives issues de la SLR</i> | <i>193</i> |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 1 | 194 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 2 | 195 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 3 | 196 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 4 | 197 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 5 | 199 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 6 | 200 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 7 | 201 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 8 | 202 |

| | |
|---|------------|
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 9 | 203 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 10 | 204 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 11 | 206 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 12 | 207 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 13 | 208 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 14 | 209 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 15 | 211 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 16 | 212 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 17 | 213 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 18 | 213 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 19 | 215 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 20 | 215 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 21 | 216 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 22 | 218 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 23 | 219 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 24 | 221 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 25 | 222 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 26 | 223 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 27 | 224 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 28 | 225 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 29 | 226 |
| L'analyse des proximités et voisinages de la carte 30 | 228 |
| 4.6. L'ANALYSE CROISEE AVEC LES PERSPECTIVES | |
| | 229 |
| <i>Le tableau croisé</i> | 229 |
| L'affectation à la perspective conceptuelle..... | 231 |
| L'affectation à la perspective processuelle | 231 |
| L'affectation à la perspective cognitive | 231 |
| L'affectation à la perspective managériale..... | 231 |
| L'affectation à la perspective contextuelle | 231 |
| L'affectation à la perspective culturelle | 232 |
| L'affectation à la perspective rationnelle..... | 232 |
| <i>Commentaires sur ces résultats</i> | 232 |
| Sur l'utilisation globale des sept perspectives..... | 232 |
| Sur les similitudes de perspectives majeures pour les deux types d'analyse..... | 232 |
| Sur les perspectives les moins sollicitées (mineures ou peu sélectionnées)..... | 233 |
| 5. DISCUSSION | |
| | 235 |
| 5.1. CONTRIBUTIONS | |
| | 237 |

| | | |
|----------------------|--|------------|
| 5.1.1. | <i>CONTRIBUTIONS CONCEPTUELLES ET THEORIQUES</i> | 237 |
| | Contribution n°1 : L'analyse consolidée de concepts imbriqués | 237 |
| | Contribution n°2 : L'apport spécifique de la SLR | 238 |
| | Contribution n°3 : L'apport de sept perspectives complémentaires d'analyse | 238 |
| | ➤ Contribution pour l'analyse du corpus théorique de la SLR | 239 |
| | ➤ Contribution pour l'analyse des cartes cognitives construites dans la partie empirique de la recherche | 240 |
| 5.1.2. | <i>CONTRIBUTIONS ISSUES DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE</i> | 242 |
| | Contribution n°4 : L'apport lié à l'utilisation de cartes cognitives, à un niveau individuel | 242 |
| | Contribution n°5 : L'apport à la recherche sur les TMTs | 242 |
| 5.1.3. | <i>CONTRIBUTIONS MANAGERIALES</i> | 242 |
| | Contribution n°6 : L'apport de dispositifs pour l'action | 242 |
| 5.2. | LIMITES ET OPPORTUNITES DE RECHERCHES FUTURES | 244 |
| 5.2.1. | <i>Les limites et opportunités liées aux étapes des deux temps du processus de recherche</i> | 244 |
| | L'inventaire des limites inhérentes au processus de recherche suivi | 245 |
| | Les lieux de biais principaux aux différentes étapes de la recherche réalisée | 246 |
| | Les biais liés à spécificité de la population cible | 246 |
| | Les biais liés à la méthode des cartes cognitives | 247 |
| | Les limites et biais liés au chercheur lui-même | 248 |
| 5.2.2. | <i>les opportunités de recherche prioritaires</i> | 248 |
| 5.2.3. | <i>Une recherche fondée sur un dispositif de formation au modèle conceptuel ICI</i> | 249 |
| | <i>Une recherche fondée sur l'utilisation interactive des cartes cognitives</i> | 249 |
| | <i>Une recherche sur le champ lexical des dirigeants sur notre thématique de recherche</i> | 250 |
| CONCLUSION | | 251 |
| BIBLIOGRAPHIE | | 259 |
| A | | 259 |
| B | | 260 |
| C | | 262 |
| D | | 266 |
| E | | 269 |
| F | | 270 |
| G | | 271 |
| H | | 273 |
| I | | 274 |
| J | | 275 |
| K | | 276 |
| L | | 277 |
| M | | 278 |

| | |
|--------|-----|
| N..... | 280 |
| O..... | 281 |
| P..... | 282 |
| R..... | 283 |
| S..... | 285 |
| T..... | 286 |
| U..... | 291 |
| V..... | 291 |
| W..... | 292 |
| Y..... | 294 |
| Z..... | 294 |