

La régulation des conflits dans les très petites entreprises (TPE) et les grandes entreprises (GE) : une question de taille !

Deede Sall

Docteur en sociologie

Laboratoire IDHES Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (France)

Résumé

Un conflit qui intervient dans une très petite entreprise (TPE) de cinq salariés n'aura pas la même signification ni la même forme que dans une grande entreprise (GE) de 5000 salariés. Ce qui peut être un détail dans un contexte donné peut devenir un problème crucial dans un autre. Le sens du conflit émerge donc du contexte et des relations sociales. Aussi, les styles de résolution sont tributaires de la taille de la structure. À partir d'une enquête qualitative sur les conflits interpersonnels (observations et entretiens) menée dans deux TPE et deux GE de 2011 à 2017, nous avons analysé les dynamiques conflictuelles à l'œuvre et leur résolution selon le contexte organisationnel et social. Il s'avère que, dans les TPE, les conflits liés au travail sont plus souvent résolus de façon informelle ou deviennent des conflits de personnes alors que dans les GE, ils seront plus évités ou alors vécus comme des conflits de pouvoir. L'analyse des conflits en entreprise révèle plus d'enjeux que ceux que les acteurs mêmes expriment.

Mots clés

Conflit / Très petites entreprises (TPE) / Grande entreprise (GE) / Régulation collective / Résolution de conflit

Abstract

A conflict which intervenes in an enterprise of 5 employees will have neither the same meaning nor the same form as in one of 5000 employees. In very small businesses (TPE), people deal with conflicts in an informal way, and these conflicts can just be understood as misunderstandings between two people or more. In very big businesses, however, these conflicts will be avoided or considered as conflicts of power. Analyzing conflicts in businesses helps us understand more stakes than those expressed so far by many employees. This is illustrated through our survey during six years in two very small businesses and two very big ones.

Keywords

Conflict / Very small business / Very big business / Collective regulation / Conflict resolution

Notice biographique

Docteur en sociologie de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Deede Sall a soutenu en 2017 une thèse intitulée « La gestion et la prévention du stress professionnel et des RPS dans les TPE et les grandes organisations ». Depuis, elle poursuit ses recherches

postdoctorales au sein du laboratoire IDHES Paris 1, axée sur les risques psychosociaux et les très petites entreprises, tout en étant professeur de lycée en sciences économiques et sociales.

Introduction

Les situations de travail où les individus ne se retrouvent jamais en relation avec d'autres personnes sont rares, voire inexistantes. Étant donné qu'une entreprise est avant tout un espace de vie et d'interactions entre acteurs, les conflits paraissent inévitables. Durant notre étude centrée sur le stress professionnel, nous avons eu à observer diverses situations conflictuelles en plus de celles rapportées lors des entretiens. Certaines situations nous ont paru énigmatiques au vu des réactions qu'elles ont pu susciter au sein de l'entreprise, si bien qu'il a été nécessaire de s'interroger sur la question du conflit en entreprise. En effet, de l'avis de la plupart de nos enquêtés, les tensions dans l'organisation constituent la principale source de stress professionnel au regard du malaise que cela provoque bien qu'ils concèdent tous que le conflit est quelque chose de normal dans toute relation humaine. Également, ce qui peut être perçu comme conflictuel dans un contexte donné peut apparaître comme normal et non conflictuel dans un autre.

Pendant longtemps, une absence de conflit était considérée dans la littérature comme possible en entreprise. Fayol (1916) estime que le conflit est un vrai problème, au même titre que « le vol, l'incendie, l'inondation ». Mayo (1933) voyait le conflit comme une pathologie de l'individu et du management. Mais cette vision négative est dépassée. D'ailleurs, si l'on se réfère à Crozier et Friedberg (1977), le monde de l'entreprise ne serait « rien d'autre qu'un univers de conflit ». Simmel (1995) considère le conflit comme une « forme de socialisation » puisqu'il intervient dans les interactions entre acteurs sociaux et participe à la production des liens sociaux. Il n'existe pas de définition consensuelle de la notion de conflit. À ce propos, Mann (1999) constate le flou sémantique dans sa définition en sociologie. Monroy et Fournier (1997) soulignent « *l'ambiguïté qui s'attache à la notion de conflit, l'ambivalence des représentations qu'elle suscite, et les paradoxes de la situation conflictuelle* ». Thuderoz (2014) conçoit le conflit en entreprise comme « *toute situation d'hostilité et d'affrontement intentionnel, ayant pour cadre l'entreprise, affectant son fonctionnement, son organisation et l'activité de l'un ou de l'autre de ses acteurs* ». Nous pouvons dire que le conflit englobe tous les problèmes résolus ou non qui surgissent du contact social dans l'entreprise. Il s'agit de l'expression de désaccords ou de litiges entre des individus ou groupes d'individus qui naissent des interactions entre acteurs. Selon la façon dont il est analysé et géré, il peut avoir des effets négatifs ou positifs et même stimuler l'activité organisationnelle (Dolan et Lamoureux, 1990).

D'après l'enquête *Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (SUMER)* réalisée en 2010 par la DARES, 22 % des salariés interrogés déclarent subir un ou des comportements hostiles dans le cadre de leur travail et 86 % parmi eux indiquent que ceux-ci émanent d'individus travaillant dans la même entreprise. Dans les établissements de moins de dix salariés, la proportion de salariés déclarant un comportement hostile n'est que de 16 %, et ceci se vérifie, quel que soit le type de comportement hostile, contre 25,5 % et 24,7 % dans les entreprises de plus de 200 salariés. La taille de l'entreprise joue donc dans l'hostilité au travail.

Dans les représentations communes, on s’imagine plus généralement le conflit en entreprise à travers ses formes les plus visibles et médiatisées telles que la grève, le boycottage, les pétitions... Cela est dû au fait que les conflits en France sont le plus souvent comptabilisés à partir de statistiques. Dans la réalité, cela ne représenterait qu’une infime partie des conflits qui demeurent ainsi largement méconnus (Beroudet, 2008). Cela se vérifie davantage dans les TPE où, du fait de leurs spécificités reconnues (petit nombre de salariés, relations interpersonnelles fortes, grande proximité géographique et sociale...), les conflits semblent totalement absents. Ainsi, lorsqu’on s’intéresse aux rares travaux qui existent sur les TPE, on se rend que le conflit dans cette catégorie d’entreprise ne constitue pas un objet d’étude (Loriol et Sall ; 2014, Sall ; 2017). Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que les tensions y sont absentes. D’ailleurs, dans les TPE, la proximité et la dépendance de tout un chacun parmi les acteurs renforcent les liens tout en multipliant les occasions de conflit.

Le présent article se concentre sur les conflits interpersonnels pour mieux appréhender ce phénomène en entreprise dans la mesure où il s’agit de celui qui se donne plus facilement à voir dans les observations et en entretiens alors que son analyse révèle souvent d’autres réalités. Nous posons comme hypothèse que le conflit en entreprise soit plus souvent organisationnel que personnel ou psychologique et peut prendre différentes configurations en fonction de la taille de l’entreprise. Dans les TPE, les tensions liées au travail peuvent facilement devenir des conflits de personnes au regard de la proximité entre les acteurs, et qu’ils seront plus résolus de façon informelle tandis que dans les GE, ils seront plutôt vécus comme des conflits de pouvoir et résolus de manière plus formelle. En effet, les interactions et les relations sociales étant différentes selon qu’on soit dans un groupe de quelques personnes ou que l’on soit dans un grand groupe, comment les conflits sont-ils perçus et gérés dans les TPE et les GE ? Quelles peuvent en être les conséquences possibles sur le rapport et les relations au travail ? Comment sont-ils régulés ?

Après une brève présentation de la méthodologie, nous allons, à partir d’exemples de conflits en entreprise, analyser les conséquences qu’ils ont pu engendrer. Nous discuterons enfin des types de régulations possibles en fonction de la taille de l’entreprise.

Une méthodologie qualitative et comparative

Le présent article résulte principalement d’une recherche doctorale menée dans deux univers très différents : la TPE de moins de 10 salariés et la GE de plus de 5000 salariés. En effet, c’est bien la comparaison entre grandes entreprises et très petites entreprises qui permet de faire ressortir, par contraste, les particularités de ces dernières dans la mesure où il y a une forte hétérogénéité des TPE et de ce fait, les situations économiques, les conditions de travail, les relations sociales, etc. peuvent différer d’une TPE à l’autre. À ce jour, la seule étude de ce genre est celle que nous avons réalisée en 2014 avec Marc Loriol pour l’observatoire Alptis de la protection sociale sur le stress professionnel dans les TPE. Nous nous sommes intéressés, principalement, à deux GE (SynergieGE et ComGE) et deux TPE (MétalTPE et EnergieTPE)¹. SynergieGE et EnergieTPE sont dans le même secteur de l’Énergie tandis que ComGE et MétalTPE évoluent dans le même secteur du commerce. L’objectif de la recherche était de comprendre et d’expliquer, d’une part, comment se construit le stress professionnel selon la taille de l’entreprise et, d’autre part, les moteurs ou les freins à la prévention et

¹ Noms fictifs.

gestion du stress. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux relations sociales au sein de l'entreprise, aux formes de gestion et prévention de toute forme de mal-être qui peut être liée au travail, notamment à l'expression ou non de la plainte de stress, et enfin, à la régulation des conflits.

Nous avons privilégié une démarche qualitative qui repose principalement sur des entretiens (plus d'une centaine avec les différents acteurs de l'entreprise) et des observations détaillées, sur une durée de 6 ans. En effet, ce qui est recherché n'est pas tant la représentativité au sens statistique (chaque situation d'entretien ou d'observation est unique), mais des exemples significatifs, qui permettent de mieux comprendre les mécanismes psychosociologiques à l'œuvre de façon à pouvoir (dans des situations chaque fois différentes) mieux armer les acteurs de l'entreprise pour construire des réponses adaptées. Nous avons donc, d'emblée, exclu de partir d'un cadre théorique précis pour fonder nos hypothèses. Nous nous inspirons en cela des principes de la « *Grounded Theory* », développés par Glaser et Strauss (2010). « *C'est le propre de toute démarche inductive de ne pas présupposer une théorie qui serait ensuite vérifiée sur tel ou tel terrain, au moyen de telles ou telles données* » (Didier Demazière, 1997).

Le choix d'une étude de ce type est plus pertinent pour rendre compte des phénomènes de conflit et de stress dans les entreprises, car ils ne peuvent être appréhendés qu'à partir de la compréhension fine des situations locales et les problèmes ne peuvent être résolus qu'avec des solutions élaborées avec les acteurs de l'entreprise eux-mêmes. Étant donné que le conflit n'a de sens que dans un contexte précis (ce qui peut être perçu comme conflictuel dans un contexte ne le sera pas forcément dans un autre), il nous paraît nécessaire de partir de situations vécues comme conflictuelles avant de les analyser.

Le conflit en situation : des généralités

Le conflit peut se manifester de différentes manières. C'est surtout la perception et la définition des acteurs qui semblent importants afin de pouvoir qualifier la situation comme telle. Aussi bien dans les TPE que dans les GE, les salariés s'accordent sur le fait que formaliser un désaccord, notamment par écrit ou en informer la hiérarchie, est souvent perçue comme « une déclaration de guerre »². C'est outrepasser une règle du collectif de travail en portant les conflits à l'extérieur du collectif avant d'avoir cherché à les résoudre en interne, entre individus. Cependant, il peut y avoir des discussions ou affrontements qui ne seront pas perçus comme conflictuels pour les acteurs, mais plutôt vécus comme une situation normale. Tout conflit n'est donc pas qualifiable comme tel. Même si des divergences sont exprimées, elles seront considérées comme enrichissantes et non stressantes. En effet, chaque situation revêt une signification et une valeur qui seront différentes pour chaque individu ou groupe en fonction du contexte social et organisationnel, et d'autres facteurs qui sont propres. Il y a aussi un risque de rejet de celui qui remet en cause les valeurs du groupe, les stratégies collectives de défense (Dejours, 1998). L'élément déclencheur du conflit va des comportements les plus anodins à des comportements qui sont vraiment hostiles au travail. L'émergence de comportements conflictuels au travail est souvent associée aux transformations qu'a connues le travail au cours des dernières décennies (Dejours, 1999 ; De Gaulejac, 2005). Il y a une idée de violence qui renvoie à une brutalité pour insister sur la

² Extrait d'entretien.

perception subjective de ces comportements au travail comme le fait d'avoir été intimidé, humilié, frustré.

Pour pouvoir qualifier une situation de conflit, une majorité de nos enquêtés, en GE ou en TPE, insistent sur la temporalité. En effet, un problème de courte durée n'est pas souvent perçu comme problématique et source de stress. Dans la littérature, on trouve plusieurs auteurs qui ont rendu compte de stade d'évolution du conflit pour apprécier l'état d'avancement du processus conflictuel. Par exemple, Glasl (1982) a élaboré un modèle qui décrit à la fois les étapes d'aggravation d'un conflit et la mécanique interne à cette aggravation. Cela montre notamment comment les acteurs peuvent se retrouver dépassés et démunis face à un conflit qui obéit à son propre mécanisme. Ainsi, le modèle de Glasl établit une corrélation entre la temporalité et l'aggravation du conflit, ce qui va dans le sens des propos recueillis sur le terrain.

Également, la représentation immédiate qu'on peut avoir d'un conflit n'est souvent que celle de « l'arbre qui cache la forêt » dans la mesure où, de prime abord, on aura tendance à ne s'attarder que sur la réalité superficielle. Or, en développant de nombreux exemples de conflits dans diverses situations de la vie, Monroy et Fournier (1997) montrent qu'au-delà des objets officiels ou évidents, il existe d'autres réalités qui conduisent au conflit et qui émergent de l'analyse des situations. Selon les auteurs, l'apparence et les enjeux invoqués cachent la « ligne de front » ou une autre ligne de front. Monroy et Fournier (1997) proposent de partir des comportements individuels pour comprendre la logique collective qui sous-tend les conflits. Cela permet de déchiffrer le sens des actes que peuvent poser les protagonistes au vu du contexte organisationnel.

Suivant la démarche proposée par Monroy et Fournier, parmi les multiples situations conflictuelles auxquelles nous avons assisté ou qui nous ont été rapportées, nous avons choisi de nous concentrer sur un conflit à ComGE et un autre à MétalTPE qui ont eu pour effet de cristalliser beaucoup d'énergies et de mobiliser les acteurs de l'entreprise. Comme le conflit s'inscrit dans des interactions et a lieu dans un contexte particulier, il nous paraît nécessaire de les restituer. Ces exemples, issus de notre enquête de terrain, ont été choisis par rapport à la charge émotionnelle importante et difficile à contenir dont ils ont fait l'objet au sein des entreprises et qui nous ont permis ainsi de recueillir différents points de vue.

Un exemple dans une TPE

Dans les TPE, la petite taille du groupe favorise la proximité, confère un rôle important à chaque acteur et renforce les liens affectifs tout en multipliant les occasions de conflit.

MetalTPE est une entreprise spécialisée dans le commerce international qui compte six salariés et existe depuis plus de 20 ans. Les salariés s'estiment chanceux de travailler dans un cadre tel que leur lieu de travail. Lors de notre enquête, ils se sont tous déclarés non stressés par le travail. La bonne ambiance au sein de l'entreprise est toujours mise de l'avant pour expliquer cet état de fait. Cependant, un conflit intervenu a retenu notre attention. Une simple dispute entre deux salariés, Loïc et Céline, a fini par dégénérer et déstabiliser toute l'entreprise. Loïc a crié sur sa collègue Céline qui sur le moment n'a pas réagi, mais en a été ébranlée. Le lendemain, elle a tenu à riposter, car elle estime qu'elle ne pouvait laisser passer cela. Les choses se sont envenimées entre les deux.

Selon Céline (26 ans, 5 ans dans l'entreprise), il s'agit d'un problème interpersonnel qui a débordé.

Je me suis disputée avec Loïc. C'est un manipulateur, autoritaire qui se croit plus important qu'il ne l'est. Il m'a crié dessus la veille. Je n'ai rien dit sur le moment. Je n'en ai pas dormi, je me suis dit que je ne devais pas laisser passer. Le lendemain, j'ai répliqué. Je lui ai dit mes 4 vérités. Depuis, ça ne va pas. Il y a une mauvaise ambiance dans la maison. Le chef a carrément pris son parti.

Pour Céline, Loïc cherche à se donner un pouvoir qu'il n'a pas. « Il se prend pour le chef ». Il était temps de le remettre à sa place. Elle le qualifie de « manipulateur, pervers narcissique, le diable au visage d'ange ». Ce qu'elle revendique, selon elle, est légitime et c'est ce que le groupe lui refuse en jugeant que ce sont des choses qui arrivent.

Loïc ne comprend pas les raisons qui ont déclenché le conflit.

« Je lui ai fait une remarque, j'ai même oublié l'objet pour dire que ce n'était rien. Je suis passé à autre chose. Ce n'est pas ma faute si elle est frustrée, qu'elle est problématique. Elle est tout le temps en rivalité avec moi. Je ne réponds pas à ses provocations. Elle s'enflamme, crie, s'énerve ».

Pour lui, c'est la personnalité de Céline, qui se prend pour « une princesse et qui fait des caprices, qui cherche des problèmes, qui privilégie son intérêt personnel au détriment du groupe ».

Le dirigeant considère cette histoire comme un conflit interpersonnel et un manque de maturité. Pour lui, c'était juste un petit malentendu. De manière générale, dans les TPE, le conflit au travail est souvent un conflit interpersonnel. Dans les représentations socioprofessionnelles, il ne peut pas être autrement. Cela relève d'attitudes et de motivations individuelles.

En voyant les deux salariés ne plus se saluer et s'adresser la parole, le dirigeant est intervenu pour mettre fin au conflit en reprochant à Céline, en particulier, son attitude. Cette dernière n'est pas d'accord et voudrait que l'on reconnaisse qu'elle n'a fait que se défendre. Il est intéressant de relever que tous les autres salariés sont de l'avis du chef. Pour eux, il s'agit d'une petite dispute, chose qui peut arriver de temps en temps. Le groupe adopte le même comportement, le même discours que le dirigeant, en estimant que les deux doivent mettre fin à leur différend. Tous revendiquent une neutralité tout en affirmant que Céline a tort de ne pas se conformer à l'avis général. Ils ne peuvent pas désavouer l'avis de leur patron et se désavouer entre eux. Par ailleurs, certains relèvent l'existence d'un climat de compétition entre les deux qui n'a pas lieu d'être puisque, contrairement à la GE, il n'y a pas beaucoup de niveaux hiérarchiques.

Un exemple de conflit dans une GE

ComGE est une grande entreprise spécialisée dans le commerce interentreprises. Elle emploie plus de 1000 salariés en France, répartis sur plusieurs établissements. Marc est arrivé à ComGE depuis six mois au moment où a lieu le conflit, où il y avait un besoin urgent de

main-d'œuvre à combler rapidement sur un projet. Il a trouvé, sur le site, Bernard et d'autres collègues qui lui ont montré les procédures et l'ont formé pour qu'il puisse être rapidement opérationnel. Très vite, il a commencé à travailler en toute autonomie et sera promu cadre quatre mois après. Ce que Bernard a du mal à accepter. Il convoitait cette place depuis longtemps et « tout le monde le savait ».

Selon Marc, la promotion est justifiée. Il est plus compétent et diplômé que Bernard qui est « jaloux ». Il était juste à la tête d'une « bande de copains » parce qu'il est un « beau parleur ». Il a aussi le sentiment que Bernard cherche à le discréditer aux yeux de toute l'équipe.

Selon Bernard, Marc a fait preuve de stratégie et de concurrence déloyale auprès de la hiérarchie. Il est à la solde des chefs.

Leur supérieur hiérarchique interrogé trouve que c'est Bernard qui est fautif et que l'arrivée de Marc a mis en lumière l'incompétence de Bernard qui bénéficiait jusqu'ici d'une bande de copains qui lui donnaient de la force et qui n'étaient pas susceptibles de pointer du doigt ses errements. La hiérarchie accuse aussi un salarié devenu membre du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) d'avoir envenimé le conflit et détérioré durablement l'ambiance en poussant les salariés à se révolter.

Les collègues ont le sentiment qu'il s'agit d'un conflit sur fond de pouvoir.

Contrairement à la TPE, les collègues, et même certains cadres, choisissent de prendre position. Certains encouragent, compatissent, défient, conseillent. Le conflit nourrit les discussions et amuse même certains.

Discussion et analyse des conflits selon la taille de l'entreprise

Les deux types de situations conflictuelles que nous venons de décrire sont fréquents dans les entreprises. Chaque fois, il est intéressant de relever, que ce soit dans la GE ou la TPE, que la cause du conflit est attribuée exclusivement aux personnalités des protagonistes ou à leurs différends interpersonnels et non à l'organisation du travail. Il s'agit d'un conflit de personnes à la suite d'une simple dispute à MétalTPE tandis qu'à ComGE, il s'agit d'un conflit de pouvoir, de rivalité. Dans les deux cas, nous constatons que l'explication psychologisante est largement suffisante pour les acteurs au détriment de dynamiques collectives en jeu. Pourtant, l'analyse des situations révèle d'autres problématiques.

Les deux conflits relatés ci-dessus s'insèrent dans le schéma traditionnel déterminé par Monroy et Fournier (1997) où « *le conflit est considéré comme un avatar ou un accident* ». On peut même parler d'*hyper conflit* qui, selon Faulx (2010), est une forme du conflit qui, du point de vue cognitif, émotionnel et comportemental, revêt une intensité particulièrement forte. Cela fait que tout acte, toute parole prononcée, est analysé à la lueur du conflit et l'alimente. Il est vécu comme une menace qui plane. Les faits tels que relatés par les acteurs de l'entreprise ne suffisent pas à rendre compte du conflit, ce qui contribue même à l'exacerber. Les acteurs directement impliqués dans le conflit ont le sentiment de maîtriser tous les tenants et aboutissants des tensions. Pour eux, ce sont des rivalités, des différends qui sont au cœur du conflit.

Le conflit à MétalTPE peut être replacé dans une perspective plus générale de la proximité géographique et des relations sociales qui caractérisent les TPE, alors que celui à ComGE de la structure des GE. À MétalTPE, les relations jusqu'ici se caractérisaient par une proximité aussi bien physique que psychologique. Ce qui n'est pas le cas à ComGE où les relations sont plus distantes.

Dans la TPE : une proximité « familiale »

Dans les TPE, la « confiance » est un mot récurrent. Pour Bouffartigue (2001) : « il s'agit d'abord de la confiance accordée par l'employeur au travers de la rétrocession d'une parcelle de son pouvoir, d'une délégation d'autorité ; et de la confiance dont l'employeur bénéficie en retour de la part de l'employé et qui se traduit par sa loyauté ainsi que des formes d'implication spécifiques dans le travail ». Dans nos entretiens, salariés comme dirigeants mettent l'accent sur la confiance qu'ils s'accordent réciproquement. Le respect des pratiques professionnelles et collectives y est particulièrement important du fait de la petite taille. Le fait de se côtoyer au quotidien induit qu'on finit par savoir intuitivement ce qui se fait ou pas, ce qui plaît ou pas. Selon Gueguen (2004), il y a une grande liberté d'action du dirigeant de TPE qui, certes, ne dispose pas de moyens illimités, mais peut faire ce qu'il veut sans trop de formalisme. Nous avons fait ce constat à MétalTPE et à EnergieTPE où, des discours et de l'observation, une forte impression se dégage d'une entreprise reposant sur l'harmonie entre ses membres, la confiance réciproque et un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, mais aussi envers l'entreprise. Cela ne signifie pas pour autant qu'il est totalement libre d'imposer ce qu'il veut à ses salariés qui subiraient de manière passive et contrainte les normes. Bien, au contraire, salariés comme dirigeant participent à la vie quotidienne de l'entreprise et s'influencent mutuellement. Alors, il n'y a pas de décalage important possible. D'ailleurs, la référence à une entreprise et une organisation familiale est très largement reconnue et revendiquée comme étant la caractéristique principale de la TPE. Loriol et Sall (2014) estiment que la famille apparaît comme la plus simple et la plus évidente des formes de solidarité communautaire. La référence à une relation de nature familiale permet d'accepter plus facilement et plus naturellement, les contraintes et difficultés qui vont de pair avec une relation d'emploi. Dans les interactions quotidiennes, salariés comme patron sont liés par une convention tacite, bien que non formalisée par écrit. Les relations sont moins lues comme professionnelles. Il s'agit d'un mélange de genre entre relations privées et professionnelles. Par ailleurs, la référence à la famille n'est pas seulement une métaphore dans beaucoup de TPE, mais bien une réalité. Selon la définition retenue de ce que c'est une TPE (selon que l'on se limite à la taille de l'entreprise ou que l'on y rajoute le critère ³du chiffre d'affaires...), 60 à 80 % des entreprises françaises seraient des entreprises familiales, et parmi elles, l'écrasante majorité est constituée des TPE. Ce qui joue le rôle de ciment quand tout va bien peut se retourner contre soi de manière brutale et faire encore plus mal. En ce sens, Weber (2002) utilise le concept de « maisonnée » pour rendre compte de cette dimension des sentiments et logique d'échange qui sous-tendent les relations dans l'entreprise. Elle ne se réduit pas seulement à une relation professionnelle, mais fraternelle et amicale. Mais si, au quotidien, cela rend la vie au sein de l'entreprise plus facile pour tous les acteurs, quand il y a un problème non résolu, les conséquences néfastes peuvent s'avérer plus

³ Selon les chiffres de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques).

importantes que dans une entreprise où les relations sont plus définies comme d'abord professionnelles, comme c'est le cas généralement dans les GE.

Qui résiste peu aux conflits qui s'éternisent...

Dans la TPE, où les acteurs ne sont pas nombreux, une divergence résonne fortement, car l'espace est plus confiné. Il y a un vrai effet de taille qui joue, car tout est concentré dans les relations. Du fait de la proximité géographique, affective et sociale entre les membres, il y a un risque d'être mis en quarantaine par le groupe, des affrontements avec le groupe d'appartenance et une perte d'identité, car cela peut conduire à devoir renoncer à tout ce qui était jusqu'ici important au travail. Dans les représentations socioprofessionnelles partagées par les acteurs de la TPE, un conflit qui va au-delà d'une simple discussion est inimaginable et inacceptable. En effet, les problèmes sont censés être débattus et réglés collectivement sans qu'ils perdurent. Quand un conflit dure, comme c'est le cas dans l'exemple à MétalTPE et que le dialogue peine à y mettre fin, cela conduit à un chaos. Quand, il y a un problème au niveau des relations interpersonnelles, c'est la TPE elle-même qui est touchée. Pour revenir à l'exemple à MétalTPE, ce conflit est parti d'un motif qu'aucun des acteurs de l'entreprise n'a pu nous exposer clairement. Pourtant, ce conflit issu de faits relativement anodins aux yeux des autres acteurs de l'entreprise déstabilise profondément tout le monde. Sûrement, les ingrédients du conflit ont mijoté, en sourdine. Quoi qu'il en soit, le conflit a réussi à désorganiser, voire désagréger l'organisation du travail. Pour assurer sa survie et sa cohérence, le groupe réaffirme ses normes et ses valeurs. Cela contribue davantage à donner à Céline l'impression de ne pas être entendue. MétalTPE est habituée à trouver des solutions concertées aux problèmes que peuvent rencontrer ses membres et non à trouver des solutions aux problèmes entre membres. C'est ce qui permet de ne pas ressentir la nécessité d'instituer des procédures et des règles formelles. L'ordre établi jusqu'ici n'a jamais exigé un arbitrage entre salariés. Ce qui rend encore plus dure cette situation conflictuelle est que les membres de MétalTPE étaient auparavant tous soudés et se définissaient par le sentiment d'être liés par une relation forte, qui résiste à toute épreuve, ce qui conforte leur sentiment d'appartenance à MétalTPE et leur fierté d'être différent « *de ces grandes entreprises où règne le stress professionnel* ». Cette dégradation qui cristallise toute l'énergie du groupe est d'autant plus difficile à vivre que le souvenir et le désir de l'harmonie d'antan sont toujours présents, toujours ardents. Chacun est affecté à sa manière par la transformation du climat social. Tout le groupe le perçoit comme négatif. Ce qui apparaissait comme un détail, un non-événement devient un problème crucial pour la TPE. Céline déploie des efforts pour faire admettre au groupe qu'elle a raison et que Loïc a tort. Plus elle se démène à obtenir cette reconnaissance symbolique, plus elle se singularise et s'isole, car c'est une attitude contraire aux normes de groupes. La déception est d'autant plus grande que, lors de la socialisation professionnelle au sein de MétalTPE, l'accent a toujours été mis sur la force collective, sur la certitude d'être un tout, un ensemble. Ce qui peut rendre euphorique et motivant. Là, du jour au lendemain, le conflit montre à visage découvert les fissures de l'édifice, dévoile en plein jour les failles du système. Dans la TPE, il y a souvent une méconnaissance des principes de base de la gestion, peu de décisions stratégiques, car une gestion concrète du travail quotidien est privilégiée. Quand un problème, surtout un conflit interpersonnel, se pose, il est difficile pour dirigeant de l'analyser dans son ensemble. Bernard Lepley (2001) insiste sur le fait que l'arbitrage du patron de petite entreprise dans les conflits entre salariés repose sur la « loi de l'entreprise » dont il est lui-même l'instigateur et qu'il estime être partagée et intériorisée par ses salariés, ce qui est particulièrement vrai dans ce cas de figure. Montrer sa solidarité envers Céline

revient à prendre le risque d'être indexé soi-même. Le problème réside dans le fait que c'est le patron qui dirige. En cas de conflit, chaque partie attend son arbitrage personnel et qu'il légitime une partie contre l'autre, ce qui risquerait de détruire l'équilibre relationnel et social de son entreprise. Le sens du conflit échappe à tout le groupe. Ils peuvent donc ne pas se rendre compte de ses causes réelles. En même temps, il n'est point évident de remettre en cause du jour au lendemain des valeurs et un mode de fonctionnement que tout un chacun dans l'entreprise a contribué à mettre en place.

Une dernière interprétation de ce conflit réside dans le fait que, à l'image de beaucoup d'autres petites entreprises, les effets de seuil de la taille de l'entreprise ne sont pas négligeables. Il y a souvent un désir assumé de maintenir l'entreprise à taille humaine, de rester une TPE. Ce qui peut conduire à une surcharge du travail et exiger un surinvestissement des salariés pour remplir leur part du contrat. Nous rappelons que beaucoup de salariés dans les TPE se plaignent de fatigue et non de stress (Loriol et Sall, 2014). Même s'ils l'expriment en termes de « bonne » fatigue, cela reste une fatigue ; à long terme, cela conduit à l'usure. Dans les représentations socioprofessionnelles partagées par le collectif de travail, il ne s'agit nullement d'un motif de plainte au travail. On peut émettre l'hypothèse qu'un conflit qui éclate peut traduire un trop-plein de stress refoulé jusqu'ici. Cela peut générer des tensions entre collègues et la susceptibilité comme manière de se défouler d'un trop-plein refoulé. Il s'agit donc d'une explication plausible du conflit à MétalTPE.

À travers cet exemple de conflit dans une TPE, nous constatons que ce qui fait la force de la TPE, à savoir les liens forts interpersonnels et informels qui renforcent le sentiment de bien-être dans l'entreprise et la relation de confiance, constitue en même temps son point faible.

Dans les GE : un conflit de pouvoir attisé et soutenu par l'organisation du travail

Selon Durkheim (1974), un collectif est « *avant tout un ensemble d'idées, de croyances, de sentiments de toutes sortes, qui se réalisent par les individus* » et non un rassemblement d'individus. Dans les GE, les salariés représentent plus de 5000 personnes, répartis dans toute la France avec une coexistence ou juxtaposition de plusieurs services et directions qui rendent plus difficile une cohésion de groupe par rapport à la TPE. De plus, il existe plus d'opportunités d'évolution au regard des nombreuses postes et lignes hiérarchiques qui le composent. Dès lors, beaucoup de salariés dans les GE évoquent le fait que « *tous les moyens sont bons pour arriver à ses fins dans l'entreprise* ». De l'avis de beaucoup de salariés, cela contribue à l'affaiblissement des liens collectifs au travail. D'ailleurs, les mots « *intimidations et harcèlement* » reviennent régulièrement dans les discours recueillis durant notre recherche. Dans notre exemple à ComGE, Bernard — qui était jusqu'ici apprécié au point d'être un mentor informel — devient le « *plaigneur incompetent* » à évincer. En cela, il se trouve en situation d'anomie au sens de Durkheim (1897) dans le sens où ses actions, jusqu'ici valorisées, perdent leur valeur, leur reconnaissance et, pire cèdent la place à d'autres. Durkheim (1897) a montré qu'une situation d'anomie crée de la frustration et joue un rôle sur l'augmentation des suicides. C'est autour de Bernard qu'un noyau d'anciens s'est formé. On peut voir que ce conflit sert les intérêts de l'entreprise dans la mesure où, à travers Marc, la direction instaure du changement organisationnel sans que cela provienne formellement d'elle. Ils encouragent l'individualisme et la loyauté à l'entreprise au détriment « *du copinage* » de la part des anciens qui étaient habitués à des usages au point de les

percevoir comme validés par l'entreprise. Or, ces usages, avec le temps, deviennent gênants. Dès lors, en faisant voler en éclat le noyau des anciens, il devient plus facile d'imposer des changements et de nouvelles méthodes de travail. Ainsi, la direction s'est mêlée du conflit et l'emmêle. Dans le conflit entre Bernard et Marc, il s'agit en apparence d'un problème interpersonnel, mais en investiguant les causes, on se rend compte que le conflit va au-delà d'un problème entre « ancien » et « nouveau ». Il s'agit d'un conflit sur une nouvelle manière de travailler. Les protagonistes deviennent des symboles de manières de fonctionner différentes. L'enjeu de leur conflit et son issue, au-delà de leurs personnes, sont essentiels pour leur entreprise. Tout le monde observe et prend part au différend avec des favoritismes parce qu'inconsciemment chacun saisit que l'enjeu est important.

On ne sait pas qui a fait alliance ou plutôt allégeance à l'une ou l'autre partie. Le conflit est alimenté par le groupe. Dejourns (2005) parle de « convivialité stratégique », car les relations et alliances entre collègues sont dictées par les stratégies qui les biaisent en même temps. Comme l'expliquent Gollac et ses coauteurs (2006), pour atteindre une efficience au travail, les entreprises effectuent sans répit des changements dans l'organisation du travail et surtout dans les politiques de gestion du personnel. Les GE n'échappent pas à cette règle. Les conflits interpersonnels peuvent parfois faire l'affaire de la direction en affaiblissant les résistances au changement sans que cela soit vécu comme venant d'elle, niant ainsi tout motif de revendication collective.

L'entreprise et ses représentations socioprofessionnelles constituent, à nos yeux, l'élément principal pour déterminer un conflit au travail et comprendre les dynamiques à l'œuvre.

Si la taille de l'entreprise joue dans la perception du conflit, nous avons aussi observé différentes façons de le résoudre.

Différentes façons de réguler un conflit

Comme nous venons de le voir, les membres du collectif de travail se construisent des représentations du conflit et de ses causes apparentes qui ne correspondent pas toujours aux réalités objectives. Pourtant, ces représentations constituent leur cadre de référence et déterminent le mode de résolution des problèmes. Par exemple, un conflit catalogué de « personnes » fera l'objet d'une conciliation entre les individus concernés. Dans ce cas, la conciliation aura pour effet de réduire ou canaliser le malaise sans le faire disparaître. Un conflit de pouvoir fera l'objet d'un rappel à l'ordre si nécessaire. De plus, ces représentations n'étant pas forcément partagées par l'ensemble des acteurs impliqués de près ou de loin dans le conflit, la résolution en sera davantage un échec. Également, dans les GE, il est plus facile de se cacher derrière la taille de l'entreprise pour ignorer un problème et éviter d'avoir à le résoudre. Dans la TPE, il n'est quasiment pas possible à tous les acteurs d'adopter une telle attitude du fait de la petite taille et de l'importance que cela confère à chaque acteur. L'interconnaissance, la proximité entre tous les acteurs de l'entreprise et les dimensions de l'entreprise ne permettent pas d'ignorer un conflit surtout manifeste. La résolution dans les TPE se fonde sur un « *traitement domestique ou familial* » (Lepley ; 2005).

Une résolution informelle dans les GE et TPE aux manifestations et effets différents

Dans les TPE : une résolution informelle par le dialogue pour gérer et dépasser les conflits entre individus

D'après Julien (1998), « *les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct* ». Selon Loriol et Sall (2014), « *la familiarité, l'importance des liens personnels et affectifs, l'existence de relations de réciprocité favorisent la résolution informelle des conflits* ». Une façon de résoudre les conflits dans les TPE est comme celle qu'on essaie d'appliquer à MétalTPE. Il s'agit de favoriser le dialogue, d'oublier qu'il y a eu conflit et passer outre. Divers auteurs soulignent l'importance du dialogue direct dans la TPE au quotidien et surtout en cas de problèmes (Torres ; 2003, Lepley ; 2001 ; 2005, Loriol et Sall ; 2014). Les interactions intenses entre les acteurs renforcent les liens dans le groupe. Les problèmes sont réglés par des moyens propres à l'organisation. On s'arrange pour que les problèmes ne perdurent pas. L'intérêt général est toujours mis de l'avant, car les acteurs ne veulent pas de problèmes entre eux. En même temps, les acteurs recherchent toujours collectivement une solution permettant l'épanouissement de tout un chacun. Les différends sont alors souvent résolus par la discussion entre les protagonistes ou l'ensemble du groupe. Discuter du désaccord conduit souvent à un échange positif et bénéfique. Clarifier les choses a des effets positifs sur les relations de travail. En effet, le sens du conflit émerge des discussions. La proximité entre les membres de l'organisation n'autorise pas un problème interpersonnel qui dure. Dès lors, dans le groupe, on privilégie le fait de le tourner en dérision en le requalifiant de non-événement, qui ne mérite pas que l'on s'y attarde. Cette manière de mettre fin au conflit permet, le plus souvent, de trouver une issue convenable pour tous les acteurs sans qu'aucun ne « perde la face ». Le collectif de travail arrive alors à proposer des solutions satisfaisantes aux multiples problèmes posés. Dans un cadre où la qualité des relations sociales de qualité et de proximité est revendiquée et intériorisée comme dans la TPE, cette manière de résoudre le conflit est généralement satisfaisante et suffisante, mais à la condition que tous les salariés se prêtent au jeu et soient d'accord. Tout le groupe doit adhérer à la nécessité de passer à outre et même de le tourner en dérision.

Cependant, lorsqu'il y en a un qui ne joue pas le jeu ou n'accepte pas de le vivre ainsi comme c'est le cas de Céline, cela conduit à rendre une telle résolution frustrante, insatisfaisante. Le conflit s'en trouve amplifié et vécu sur le mode de l'impuissance et de l'échec du groupe en entier et non plus seulement des protagonistes. On rappelle alors à l'ordre celui qui résiste. Le salarié qui réclame justice a l'impression qu'on veut le punir voire l'expulser, car il casse la dynamique de groupe.

Dans le GE, une résolution informelle perçue parfois comme un règlement de compte

Dans les GE, tout comme dans la TPE, la discussion est aussi la voie privilégiée pour résoudre un conflit. Lorsque le problème est perçu de la même manière par tous les acteurs et qu'il y a une vraie description des difficultés de chacun, trouver une solution est aisé. Tout comme dans les TPE, lorsque les acteurs des GE entretiennent de très bonnes relations et qu'ils partagent les mêmes objectifs et valeurs, les tensions qui naissent lors du travail sont discutées et chacun s'exprime, s'affirme et coopère. L'objectivation des raisons du conflit étant une entreprise commune et voulue, elle s'en trouve facilitée. Ces discussions permettent de donner du sens aux divergences et, en même temps, d'améliorer le travail et le sentiment de bien-être de tous.

Cependant, à la différence du dialogue dans les TPE, nous avons pu constater que beaucoup de salariés dans les GE vivent la résolution informelle comme une attaque et une pression qu'un dialogue fondé sur un échange mutuel. Ainsi, la résolution informelle qui devrait permettre de trouver une solution au conflit est bien souvent vécue comme un procès où les acteurs contestent la version et la façon de voir d'autrui. Chacun reste dans la défensive. Par ailleurs, certains de nos enquêtés ont souligné le fait qu'il y aurait parfois un évitement de la résolution précisément dans le but de mettre fin au conflit, notamment dans les GE, et que ce serait surtout le fait de la direction. Cependant, ces styles de résolutions peuvent aboutir à créer un sentiment de mal-être plus profond puisque se rajoute un sentiment de révolte et de frustration de la part des salariés et dans leur équipe.

Dans le cas du conflit entre Bernard et Marc à ComGE, une mesure informelle de ne plus les faire travailler ensemble sur un projet a été prise. On note un évitement systématique entre les protagonistes qui s'arrangent pour ne plus être en contact l'un avec l'autre, et cela est encouragé, voire permis par la direction. Ce type de mesure n'est souvent pas possible en TPE.

Dans les TPE et les GE

Dans le discours de beaucoup d'enquêtés des TPE comme des GE, il semblerait qu'il soit très important d'accepter de « jouer le jeu » de la résolution des conflits pour montrer sa bonne volonté de contribuer à la paix du collectif. La résolution informelle est privilégiée, peu importe la taille de l'entreprise. C'est faire preuve de bonne foi, de bonne volonté. C'est ainsi qu'on montre qu'on est intégré au collectif. Il faut savoir refouler et faire comme si de rien n'était, sinon on est perçu comme déviant. « *On ne va pas revenir là-dessus* ». « *Ça ne sert à rien de ressasser cette histoire-là, c'est derrière nous, on est passé à autre chose depuis* ». Celui qui ne le respecte pas représente le « maillon faible » qu'il faut punir, voire exclure (Loriol ; 2010).

Cette situation ne conviendrait pas vraiment à la plupart des salariés, qui en gardent de la frustration et de la rancœur. Le décalage entre les attentes dans la résolution du conflit et la réalité provoque une désillusion dans le fonctionnement de l'organisation et une désaffiliation du collectif de travail, lequel conduit souvent à une crise de confiance, ce qui les pousse parfois à ressentir un mal-être profond et du stress professionnel. Se forcer à faire semblant, à faire comme si de rien n'était, joue sur la socialisation de l'individu. Le plus souvent, c'est au prix fort, pour un des acteurs, que la paix en apparence est obtenue.

Une résolution formelle des conflits plus difficile à mettre en œuvre dans les TPE

Quand la résolution informelle des conflits ne suffit plus, d'autres formes de régulation, plus formelles peuvent être envisagées comme l'intervention d'un tiers. Par exemple, à SynergieGE et ComGE, des intervenants internes peuvent être sollicités si la résolution informelle s'avère inefficace. De manière générale, dans les GE, il y a divers acteurs tels que des psychologues, le service des ressources humaines, etc., qui peuvent intervenir pour faire une médiation en vue d'une conciliation entre les protagonistes. Cela peut avoir des effets très positifs et rééquilibrer les relations. Souvent, cette intervention permet même de faire renouer le dialogue. Dans les TPE, l'intervention d'un tiers n'est souvent pas possible. Les seuls acteurs présents dans l'entreprise se limitent au chef d'entreprise et à ses salariés. En cas de conflit, l'employeur constitue le seul intermédiaire si le conflit est « entre collègues ».

Autrement, le salarié doit s'adresser directement à lui. Chacun est d'une certaine manière « son propre syndicat » (Lepley, 2005). Dans la TPE, il y a un vrai problème pour faire intervenir un tiers qui pourrait faire une médiation et équilibrer les relations si le problème est avec la hiérarchie par exemple.

Conclusion

Cet article contribue aux travaux sur les TPE qui sont très peu étudiées dans la littérature, la majorité étant centrée sur les entreprises de plus grande taille. Même s'il existe des travaux sur les TPE, la majorité se borne à les assimiler aux PME (Petites et moyennes entreprises) dont elles diffèrent pourtant. Surtout, le fait de réaliser une étude comparative entre TPE et GE constitue un apport majeur dans la mesure où c'est cette approche qui permet de mieux faire ressortir les spécificités des TPE par rapport aux autres. Or, à ce jour, des travaux de ce type sont très rares. La seule de ce genre qui existait avant notre travail doctoral est celle que nous avons réalisée en collaboration avec Loriol (2014).

Notre analyse a permis de montrer que les conflits font partie de la vie au travail, peu importe la taille de l'entreprise. Néanmoins, la façon dont ils sont vécus et résolus. Dans les TPE, les conflits sont généralement qualifiés de problèmes interpersonnels. À l'opposé, dans les GE, ils sont le plus souvent définis comme conflits de pouvoir et divers acteurs y prennent part. La difficulté dans la résolution est qu'elle se heurte parfois aux représentations différenciées des acteurs. Il n'y a pas de meilleur mode de résolution, mais plutôt des modes de résolution qui doivent être privilégiés en fonction de la taille de l'entreprise et du contexte de la situation. Dans la TPE, c'est la résolution informelle à travers le dialogue qui est plébiscitée pour gérer les conflits. C'est aussi le cas dans la GE. Toutefois, cette résolution est parfois vécue comme un règlement de comptes. Les salariés des GE évoquent aussi un évitement de la confrontation par des voies détournées comme changer le fait de changer le planning des protagonistes. On tend généralement à négliger l'analyse de l'organisation du travail. Pourtant, cet article montre son rôle prépondérant dans les causes de conflit ainsi que dans ses modes de résolutions, ce qui pourrait être l'objet d'une autre étude.

Références bibliographiques

- Clot Y. (2010). *Agir en clinique du travail*. Toulouse, France : Erès.
- Dejours C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris, France : Seuil.
- Dejours C. (1999). Violence ou domination. *Travailler*, 3, 11-29.
- Dejours C. (2005). Nouvelles formes de servitude et suicide. *Travailler*, 1, 53-73.
- Dandridge T. (1979). Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17(2), 53-57.
- Demazière D. et Dubar C. (1997). Dire les situations d'emploi : confrontation des catégorisations statistiques et des catégorisations indigènes. *Sociétés contemporaines*, 26(1), 93-107.
- Durkheim E. (1897). *Le suicide: étude de sociologie*. Paris, France : Alcan.
- Durkheim E. (1974). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, France : Presses Universitaires de France.

- Faulx D. (2010). *Harcèlement moral et hyperconflit au travail. Comprendre les processus personnels, interpersonnels, groupaux et organisationnels par une approche de psychosociologie clinique*. Sarrebruck, Allemagne : Études Universitaires Européennes.
- Fayol H. (1916). General principles of management. Dans J. M. Shafritz, J. S. Ott et Y. S. Jang (dir.), *Classics of organization theory* (p. 48-60), Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Flottes A. (2004). Conflits de personnes, « guerre des clans » : deux enquêtes dans les services », *Travailler*, 1, 147-168.
- Flottes A. (2013). *Travailler quel boulot. Les conflits du travail, enjeux politiques du quotidien*. Paris, France : Syllepse.
- Gaulejac V. (2005). *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, France : Seuil.
- Glasl F. (1982). The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. Dans G. B. J. Bomers et R. B. Peterson (dir.), *Conflict Management and Industrial Relations* (p. 119-140). Dordrecht, Pays-Bas : Springer.
- Glaser B. et Strauss A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*. Paris, France : Armand Colin.
- Goffman E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris, France : Éditions de Minuit.
- Gollac M., de Coninck F., Askenazy P. et Cartron D. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, France : Octarès.
- Gueguen G. (2004). *TPE et contrainte de l'environnement*. Repéré à <http://www.gaelgueguen.fr/wp-content/uploads/Gueguen-Cifepme04-tpecontrainte.pdf>
- Julien P. (1998). *Entrepreneuriat, développement régional et appropriation de l'information : Le phénomène régional au Québec*. Québec, Québec : Presses Universitaires de l'Université du Québec.
- Lepley B. (2001). Le conflit, un révélateur des relations sociales dans les petites entreprises. *La revue de la CFDT*, 45, 3-10.
- Lepley B. (2005). Les petites entreprises à la CFDT-Le cas des chantiers PME. *Rapport d'étude CARIS-FSE*.
- Loriol M. et Sall D. (2014). La gestion du stress dans les TPE. *La Revue des conditions de travail*, 1(1), 56-63.
- Loriol M. et Sall D. (2014). Stress en entreprise : les TPE sont-elles à l'abri ? *Rapport de recherche*, Observatoire Alptis de la protection sociale.
- Mann P. (1999). Conflit social. *Dictionnaire de sociologie*. Paris : Seuil, 102-104.
- Mayo E. (1933). *The human problems of an industrial organization*. New York, New York: McMillan.
- Monroy M. et Fournier A. (1997). *Figures du conflit : une analyse systémique des situations conflictuelles*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Picard D. (2008). Quête identitaire et conflits interpersonnels. *Connexions*, 89(1), 75-90.

- Reynaud J.-D. (1982). *Sociologie des conflits du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Simmel G. (1995). *Le conflit*. Paris : Éditions Circé.
- Thuderoz C. (2014). *Sociologie des conflits en entreprise*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Weber F. (2002), Forme de l'échange, circulation des objets et relations entre les personnes. *Hypothèses*, 5(1), 287-298.