



HAL
open science

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI Vol. 2020/1

Christophe Assens, Joëlle Ensminger, Annie Bartoli, Jose Luis Guerrero, Sylvie Yung, Quentin Bedard, Joëlle Ensminger Assens, Delphine Philip de Saint Julien, Guy Gozlan, Jihane Sebai, et al.

► **To cite this version:**

Christophe Assens, Joëlle Ensminger, Annie Bartoli, Jose Luis Guerrero, Sylvie Yung, et al.. Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI Vol. 2020/1. Les cahiers de recherche du LAREQUOI, 1, 2020. hal-04647992

HAL Id: hal-04647992

<https://hal.uvsq.fr/hal-04647992v1>

Submitted on 15 Jul 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2020/1

*Recueil de textes et articles
des membres du LAREQUOI*

*Laboratoire de recherche
en management
Equipe d'Accueil n° 2452*

*Institut Supérieur de Management
Université de Versailles Saint-Quentin*

www.ism.uvsq.fr

Christophe ASSENS et Joëlle ENSMINGER
Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur internet

Annie BARTOLI, Guy GOZLAN et Jihane SEBAI
Vers de nouvelles formes de prise en charge en santé mentale : Quels freins et conditions de réussite ?

Annie BARTOLI, Jose Luis GUERRERO et Philippe HERMEL
What does responsibility mean to organizations in the current global context ?

Aline COURIE LEMEUR
L'évolution du modèle économique du réseau de santé en France : enjeux et perspectives

Christelle PERRIN et Alexis ROY
Managing conflicts in the nonprofit sector through organizational culture change

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2020/1

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI
Volume 2020/1

Achevé d'imprimé en Août 2020 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2020

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Directrice du laboratoire Larequoi : Annie BARTOLI
Professeur

Rédactrice en chef : Delphine FRANCOIS PHILIP DE ST JULIEN
Maître de conférences-HDR
delphine.desaintjulien@uvsq.fr

Coordination : Sylvie YUNG
Assistante du LAREQUOI
sylvie.yung@uvsq.fr

Quentin BEDARD
Chargé de communication
quentin.bedard@uvsq.fr

Auteurs des articles

Christophe ASSENS	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI, UVSQ
Annie BARTOLI	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI, UVSQ
Aline COURIE LEMEUR	Maître de conférences	ISM-IAE/LAREQUOI, UVSQ
Joëlle ENSMINGER	Docteur	ISM-IAE/LAREQUOI, UVSQ
Guy GOZLAN	Membre associé	LAREQUOI, UVSQ
Jose Luis GUERRERO	Professeur des universités	Georgetown University
Philippe HERMEL	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI, UVSQ
Christelle PERRIN	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Alexis ROY	Doctorant	LAREQUOI, UVSQ
Jihane SEBAI	Maître de conférences	ISM-IAE/LAREQUOI, UVSQ

SOMMAIRE DU N° 2020/1

ARTICLES

Christophe ASSENS et Joëlle ENSMINGER	7
Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur internet	
Annie BARTOLI, Guy GOZLAN et Jihane SEBAI	25
Vers de nouvelles formes de prise en charge en santé mentale : Quels freins et conditions de réussite ?	
Annie BARTOLI, Jose Luis GUERRERO et Philippe HERMEL	47
What does responsibility mean to organizations in the current global context	
Aline COURIE LEMEUR	59
L'évolution du modèle économique du réseau de santé en France : enjeux et perspectives	
Christelle PERRIN et Alexis ROY	70
Managing conflicts in the nonprofit sector through organizational culture change	

OUVRAGES	97
-----------------------	----

ARTICLES

Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet

Publié dans VSE, Vie et sciences de l'entreprise, 2015/2 (N°200), p. 77-88

Christophe ASSENS & Joëlle ENSMINGER

Christophe.assens@uvsq.fr – j.ensminger@orange.fr

Résumé

Au cœur de la guerre économique mondiale figure la notion d'écosystème d'affaires, c'est-à-dire la capacité pour chaque pays de détenir un avantage comparatif par rapport aux autres Etats Nations en localisant la création de valeur dans l'un de ses territoires, pour faciliter la mise en réseau des partenaires publics et privés grâce à la proximité géographique. Avec l'arrivée d'Internet, de nouveaux écosystèmes d'affaires apparaissent, déplaçant les frontières de la création de valeur en dehors des territoires. Le problème n'est pas de remettre en question cette évolution, mais de parvenir à articuler efficacement plusieurs niveaux de confiance de nature sociologique, économique ou institutionnelle au sein d'un écosystème, à partir de l'identité partagée, de l'expérience de la relation passée, et des plateformes numériques d'interconnexion.

Summary

The concept of business ecosystem is at the heart of the global economic war. This means the ability for each country to have a competitive advantage with other nations when locating value creation in one of its territories, facilitating the networking of public and private partners through geographic proximity. With the advent of the Internet, new business ecosystems appear, moving the boundaries of value creation outside the territories. The problem is not to question this evolution, but to make it possible to efficiently articulate various levels of trust, like sociological, economic or institutional type of trust within an ecosystem, from the shared identity, the experience of previous relationship, and electronic platforms.

Mots clés : écosystème d'affaires, réseau, confiance, territoire, plateforme, virtuel.

Key words : business ecosystem, cluster, trust, territory, platform, virtual.

Introduction

Depuis le début des années 2000, le concept d'écosystème d'affaires (ESA) est la source de nombreuses réflexions tant dans le milieu professionnel, qu'académique. En effet, un écosystème d'affaires incarne une réponse face à la complexité grandissante des relations d'affaires dans un contexte de mondialisation. Il s'agit de regrouper dans un même réseau tous les maillons publics et privés nécessaires pour développer une ou plusieurs filières d'activités complémentaires. Dans une logique d'auto-suffisante, l'écosystème permet de générer des produits et services étant consommés par d'autres maillons pour développer de nouveaux produits et services, et ainsi de suite. Pour atteindre cette auto-suffisante entre les maillons spécialisés, le maître mot est la collaboration, dont les règles d'interaction sont basées sur la confiance. En conséquence, le concept d'ESA est mobilisé lorsqu'il est possible de vérifier les principes suivants (Daidj 2010) : "*plusieurs acteurs interdépendants issus de différents domaines d'activités partagent une vision stratégique "commune" autour d'un leader qui parvient à imposer sa technologie*". Cela signifie qu'une multitude de petites entreprises spécialisées est capable de se comporter comme une grande entreprise indivisible, cela signifie que de grandes entreprises possèdent l'agilité de la petite entreprise en mode projet, grâce à la collaboration et la confiance. Ce concept prend tout son sens avec la régionalisation de l'économie.

En effet, le phénomène de régionalisation de l'économie, dans un contexte de guerre économique mondiale, est issu de la volonté des Etats-nations de se différencier dans la compétition internationale en développant des avantages comparatifs à une échelle locale, notamment pour réaliser de l'innovation collaborative au sein d'un territoire, afin d'attirer des investissements et de préserver l'emploi (Assens, Abittan 2011). Le phénomène de régionalisation de l'économie dans le cadre de la mondialisation, fait l'objet d'une multitude d'appellations : écosystème, district industriel, système local de production, méso système, pépinière et incubateur d'entreprises, cluster, pôle de compétitivité, centre innovateur, parc scientifique, technopole, système agroalimentaire localisé, etc.

Sur le plan sémantique, nous retenons dans cet article la terminologie générique de l'écosystème d'affaire (ESA) : un réseau local constitué de différentes entreprises de statut marchand et non marchand, reliés à des parties prenantes comme les collectivités locales, et partenaires dans des filières d'activité complémentaires. L'écosystème consiste à imaginer une vie économique propre au territoire, dont les flux d'activités des différents partenaires rendent le territoire auto-suffisant ; en retour le territoire fédère et renforce la collaboration entre les partenaires grâce aux économies d'agglomération : la propension à réduire les coûts logistiques et les coûts de transaction en restant à l'intérieur du territoire. Avec la digitalisation de l'économie, ce modèle territorial est sensiblement remis en question. Les écosystèmes doivent trouver des ressources et des compétences nécessaires à l'innovation collaborative au-delà des frontières du territoire.

Après avoir, dans une première partie, présenté une typologie des ESA à partir d'une revue de la littérature, nous discuterons dans une seconde partie des avantages et des limites des ESA dans le cadre de la typologie, pour déterminer la place de la notion de proximité dans la construction de la confiance. Dans quelle mesure le territoire joue ou non un rôle pour rapprocher les acteurs d'un écosystème, pour les aider à collaborer, en produisant des externalités positives ? Dans quelle mesure est-il possible de garantir la confiance dans des transactions se déroulant en dehors du territoire ?

1. L'écosystème d'affaires ancré dans l'espace

Tansley (1935)¹ est à l'origine du terme d'*ecosystem*, pour évoquer les principes d'homéostasie dans un milieu écologique. Dans le prolongement de ces travaux, Moore (1993), est le premier auteur à parler d'écosystèmes d'affaires (*business ecosystem*), en transposant les travaux de Tansley (1935) dans l'univers du management.

L'approche par les écosystèmes d'affaires, initiée par Moore (1993, 1996), s'insère dans le courant de *l'organizational ecology* (Hannan et Freeman, 1977 ; Ashley et Fombrun, 1983) et dans l'approche évolutionniste (Nelson & Winter 1982). L'ESA est considéré comme une métaphore de la régionalisation de l'économie, dont Lewin (1999) nuance la portée : « *business do not merely resemble natural ecosystems; rather, they share some fundamental properties* ». Progressivement, l'écosystème d'affaires est ainsi devenu un objet à explorer dans la recherche en gestion. Il oriente la réflexion sur des grappes d'entreprises, liées par un même modèle d'affaire, qui s'implantent sur un même territoire, à partir duquel sont noués des alliances, des partenariats, des accords de coopération, des accords de R&D, avec l'objectif d'innover collectivement au sein de « *coalitions hétérogènes pouvant relever de secteurs différents mais complémentaires* » (Torres-Blay, 2009).

1.1. Corpus théorique

Les fondements de l'écosystème d'affaires territorialisé

Les premiers fondements théoriques sur l'écosystème d'affaires sont introduits par Marshall (1920) aux Etats-Unis. A l'époque, les districts ou aires d'entreprises industrielles regroupées existaient déjà, il s'agissait d'un ensemble de petits établissements semblables spécialisés pour réaliser une étape particulière de production. Marshall (1920) étudie la concentration d'entreprises au sein d'un même territoire. Il va qualifier cette économie territorialisée de district industriel. Sur la base de cette étude, Marshall (1920) montre que la productivité d'une entreprise dépend non seulement des capacités intrinsèques de production mais aussi de l'endroit où est établie l'entreprise. Il introduit ainsi la notion d'économie d'agglomération. Il considère que des entreprises appartenant au même secteur d'activité et implantées au même endroit, peuvent développer des économies d'échelles exogènes, qui ne sont pas liées à un accroissement de la taille par acquisition des droits de propriété (économies d'échelle endogènes), mais liées à une diminution des coûts de transport, de stockage, de distribution, à proximité des mêmes infrastructures territoriales. Nous avons ici un point d'ancrage du concept d'écosystème, autour de la dimension territoriale².

Une seconde dimension est mise en avant par Marshall (1920) : il s'agit de « l'atmosphère industrielle », facteur d'apprentissage et de transmission des compétences dans le temps au sein du système de production localisé, ce qui favorise l'échange d'idées et d'expériences, et donc de transfert de connaissances. Becattini (1990) actualise la notion de district industriel. Il étend l'analyse initiale de Marshall (1920) fondée sur les effets d'agglomération

¹ Tansley a été le premier à employer le terme d'*ecosystem* (en anglais), en développant la notion d'unité écologique et son évolution dans le temps ; il a été influencé par la thermodynamique, la science de l'équilibre des grands systèmes, et non par la théorie des systèmes. Un écosystème est composé de deux éléments la biocénose qui est l'ensemble des êtres vivants et le biotope qui est le milieu. L'écosystème est un ensemble de vie équilibré, autonome stable et complexe. Quelle est l'analogie de l'écosystème avec le biosystème ? Un écosystème comprend un milieu, les êtres vivants qui le composent et toutes les relations qui peuvent exister et se développer à l'intérieur de ce système. Un écosystème est composé de deux éléments la biocénose qui est l'ensemble des êtres vivants et le biotope qui est le milieu. L'écosystème est un ensemble de vie équilibré, autonome stable et complexe.

² Le terme de territoire renvoie à des significations variées, en particulier intimement lié à la notion de proximité géographique. Selon la définition de Raffestin (1986), le territoire est un espace transformé par le travail humain. Il est défini comme un espace géographique qualifié par une appartenance juridique (territoire national), une spécificité naturelle (territoire montagnoux) ou culturelle (territoire linguistique). Un territoire implique l'existence de frontières ou de limites.

dans une perspective plus large, incluant des critères sociaux, culturels et institutionnels. L'économie locale et la croissance industrielle sont alors fondées sur une proximité cognitive, bien davantage que sur une proximité géographique. L'approche socio-économique de Becattini (1978) insiste ainsi sur les mécanismes de coordination des activités de production et de spécialisation au sein d'une même branche qui découlent d'un sentiment d'appartenance à un même territoire, et des mécanismes de confiance qui en découlent.

Mais tout ESA ne peut pas se construire uniquement en fonction de l'identité territoriale, héritage de plusieurs siècles d'histoire. L'évolution de l'économie depuis les années 1980 est marquée par la mutation du développement territorial qui n'est plus centré sur le patrimoine naturel d'une filière de production à l'instar des mines de charbon, mais qui repose sur des activités orientées « sciences-technologies-marchés ». Ainsi certains ESA émergent en réponse à la demande du marché ou des pouvoirs publics et non pas sur l'initiative locale des acteurs. C'est le cas des *clusters* que Porter (1998) définit comme une forme spécifique d'organisation territorialisée, qui tend à institutionnaliser les partenariats publics privés sur un même territoire. Porter (1998) met ainsi en évidence l'existence institutionnelle de concentrations géographiques et économiques d'acteurs publics et privés sur le même territoire, au service de l'innovation collective.

C'est ainsi, qu'à l'image du cluster de la Silicon Valley, considéré comme le modèle dominant à l'international (Ferrary, 2008), que la puissance publique française décide d'instaurer une politique d'innovation collaborative en mettant en place, à partir de 2005, les pôles de compétitivité. La politique consiste à faire de l'aménagement de territoire, par l'implantation de ressources et de compétences nécessaires à l'innovation dans l'intérêt national. Par cette mesure, l'innovation semble décrétée, imposée par des mesures fiscales ou des réglementations. Or l'innovation découle avant tout d'un partage de connaissances librement consenti entre partenaires publics et privés, dans la confiance partagée. La confiance peut-elle être artificiellement promue, pour des raisons politiques, à l'intérieur de découpages administratifs, entre des PME et des grands groupes aux intérêts souvent divergents ? Un pôle de compétitivité a pour ambition de faciliter des externalités positives de concentration (concentration d'une main d'œuvre qualifiée dans le domaine du pôle, regroupement d'un réseau de fournisseurs de service ou de sous-traitants, octroi de ressources et connaissances pour résoudre des problèmes techniques, financement des expérimentations dans les compromis architecturaux, ...). Dans cette mesure, les collectivités territoriales s'impliquent dans le développement des pôles pour valoriser leur territoire. Mais en dépit de cette volonté politique, il est évident que d'autres mécanismes socio-économiques sont essentiels pour assurer la pérennité d'un pôle de compétitivité, car la confiance ne se décrète pas par des subventions publiques. La confiance est un mécanisme qui se construit socialement et qui permet de mieux comprendre justement la typologie des écosystèmes d'affaires.

Une typologie des écosystèmes d'affaires territoriaux

Nous présentons une typologie des écosystèmes d'affaire à partir de la notion de confiance. La confiance est mise en avant comme un mécanisme de réduction des risques dans la collaboration entre acteurs. La grille de lecture de Zucker (1986) et sa typologie sur la confiance nous permettent de mieux interpréter le concept d'ESA. Trois formes d'ESA peuvent être distinguées:

- Les districts industriels sont un ensemble de petites entreprises concentrées qui coexistent dans un même lieu et contribuent collectivement à la production d'un produit particulier. Le travail en réseau s'inscrit dans des communautés de pratique avec une confiance de nature **intuitu-personae**, centrée sur le noyau familial et propre à l'individu, son identité, ses valeurs, croyances, représentations sociales. Ce type de confiance est prédéterminant à la relation. On peut la considérer comme une donnée intrinsèque. Elle ne peut pas faire l'objet

d'un échange, elle n'est pas transitive. La disparition de la confiance s'accompagne généralement d'une exclusion du district. En conséquence, le district regroupe essentiellement des PME dont les dirigeants se connaissent depuis des générations, partagent le même sentiment d'appartenance identitaire à l'origine de la confiance intuitu personae, et des conventions tacites ancrées à partir des pratiques professionnelles.

- Les clusters sont découpés en projets innovants en réponse aux attentes du marché dans lesquels la confiance se construit chemin faisant. La confiance est de nature **relationnelle** et découle de l'expérience de la relation passée. Elle est principalement interpersonnelle, et peut être étendue à un groupe. Les sources de la confiance sont les échanges passés et les mécanismes de don/contre don. Le réseau territorial regroupe alors des acteurs hétérogènes, aux statuts différents d'ordre public ou privé, ayant une appartenance multiple sur plusieurs territoires différents, relevant de parties prenantes différentes. De fait, la confiance ne peut plus être "innée" fondée sur la culture de travail ou l'identité ; elle est acquise en capitalisant sur l'expérience de la relation passée, grâce au succès des transactions marchandes.

- Au sein des pôles de compétitivité, les pouvoirs publics jouent le rôle d'un gardien de la confiance neutre et indépendant chargé d'instaurer une structure de gouvernance associative au sein de laquelle chaque partenaire public ou privé est représenté. La confiance est alors de nature **institutionnelle** à partir des règles impersonnelles. Sur le terrain, elle se construit à travers des intermédiaires appelés "tiers de confiance" (Shapiro, 1987) qui relayent l'action publique, avec pour objectif d'arbitrer les conflits. L'État et les collectivités territoriales contribuent au financement de la structure de gouvernance, qui régule des projets d'innovation dont le pilotage est souvent confié aux grandes entreprises donneurs d'ordres.

Tableau 1 - Une typologie des Ecosystèmes d'Affaires

	Type de confiance	Type de collaboration	Gouvernance
District industriel	Confiance de nature intuitu-personae centrée sur le noyau familial en Italie et sur l'appartenance au territoire	Collaboration verticale au sein d'une filière d'activité entre PME	Auto régulation par les conventions au sein d'une communauté de pratique professionnelle
Cluster	Confiance de nature relationnelle qui découle de l'expérience de la relation passée	Collaboration verticale et horizontale entre entreprises (PME et multinationales) avec laboratoires publics	Régulation par les transactions marchandes sur le marché
Pôle de compétitivité	Confiance de nature institutionnelle à partir des règles et des accords de consortium	Collaboration verticale, horizontale et transversale entre acteurs publics et privés	Régulation par une structure de gouvernance associative où sont représentés tous les partenaires

Un écosystème d'affaires se construit traditionnellement en fonction d'un ancrage territorial, héritage de plusieurs siècles d'histoire comme les districts industriels d'Italie, ou à partir de relations d'appartenance multiple sur plusieurs territoires différents et relevant de parties prenantes différentes, ou enfin repose sur une structure de gouvernance institutionnelle qui garantit la collaboration dans le rapprochement public-privé.

L'accélération du processus de globalisation de l'économie, dans les années 1990, ainsi que les évolutions technologiques ont conduit à réinterroger les différents phénomènes de territorialisation des entreprises et le succès des système territorial de production, système productif localisé (ou local), région intelligente (ou apprenante), milieu innovateur, cluster, système industriel local, pôle industriel de développement, district technologique, etc., en particulier dans un contexte de globalisation de l'économie. La localisation géographique de ces unités est capitale mais les évolutions technologiques permettent de passer outre les frontières territoriales, nationales et facilitent les échanges.

1.2. La dimension géographique remise en question

Bien que la dimension géographique semble systématiquement être mise en avant pour désigner les spécificités de l'ESA, l'ESA semble s'affranchir de la notion de territoire et s'appuyer sur d'autres notions plus spécifiques basées sur le concept de proximité.

Lorsque le consultant James Moore a introduit il y a 20 ans le concept d'ESA dans un article de la *Harvard Business Review* (Moore, 1993), il a voulu transposer au monde des affaires la notion d'écosystème biologique – définie en écologie par Arthur Tansley (1935). Il définit le concept d'ESA comme un espace d'opportunités (Moore, 1993), "a "space" of opportunity: a *new space in this sense exists in the minds of entrepreneurs, and not in any physical place*". L'utilisation de la métaphore biologique lui permettait de mieux décrire "les concepts de réseau, d'alliance stratégique ou d'entreprise virtuelle" (Fréry, 2010). En outre, Moore (1993) faisait référence au "territoire" qu'il s'agissait de dominer, mais il ne faisait pas la distinction entre le milieu (biotop) et les être vivants qui l'occupaient (biocénose), en reprenant des termes propres à la définition de l'écosystème (Fréry 2010, Koenig 2012). Il s'intéressait aux communautés de population sans faire référence au milieu.

La dimension géographique qui semble de premier abord liée au concept d'ESA est aujourd'hui remise en question. Maître et Aladjidi (1999) soulignent en effet que "*les écosystèmes naturels sont étroitement liés à leur territoire alors que ce lien est de moins en moins significatif dans la vie des affaires*". En effet, des réseaux d'affaires se constituent au delà de limites territoriales, puisque l'on parle de regroupements internationaux, inter-régionaux, des réseaux mondiaux d'innovation auxquels participent des entreprises multinationales qui s'affranchissent des frontières (OCDE 2008). Le réseau peut ne pas se limiter à un territoire local, et prendre une dimension nationale voire internationale. Dans ces conditions, Porter (1998, 2000) fait évoluer la notion de cluster de l'échelon local à l'échelle globale. On peut alors se poser la question du bien-fondé du rôle du territoire dans la constitution et dans le fonctionnement d'un ESA. Pour nous aider à avancer dans cette réflexion, nous mobilisons les travaux de l'école française de la proximité.

Les principes de l'école de la proximité définissent la proximité géographique qui se construit sur une faible distance métrique et la proximité organisationnelle qui se construit sur une faible distance sociale. Cette dernière (Talbot 2009, Torre & Beuret 2012) s'appuie sur une coordination cognitive et politique. Sous une forme ou une autre, la proximité s'avère donc nécessaire pour permettre les interactions entre les acteurs, comme courroie de transmission des connaissances, comme support de collaboration et d'amélioration de la confiance (Loilier 2010).

Ainsi, la vie des affaires n'implique par forcément un processus de localisation permanent. Tout au long du processus de production conjoint, le besoin de proximité géographique peut être par exemple intense lors des phases communes de conception et de développement et moins intense lors des phases de fabrication (Carrincazeaux, Lung, 1998), c'est alors une proximité organisationnelle qui prend le relais. Par ailleurs, les partenaires à l'intérieur des écosystèmes d'affaires n'évoluent pas dans une logique permanente de coopération. Ils doivent maintenir leur capacité à alterner stratégies de coopération et stratégies compétitives. Cette ambivalence leur impose de garder de la distance organisationnelle avec les autres, même s'ils sont membres du même territoire. Le véritable enjeu stratégique consiste donc à gérer la proximité, en gardant des distances à l'intérieur d'un même territoire, ou en réduisant les distances entre des territoires différents. A l'intérieur d'un territoire, la proximité géographique confère des avantages compétitifs collectifs, en raison de l'accès aux infrastructures de transport, au partage des ressources naturelles, à la consommation des caractéristiques physiques ou géologiques que possède ce territoire. Ainsi, le territoire permet de diminuer les coûts de transfert technologique et les coûts d'acquisition de nouvelles ressources ou compétences. En dehors du territoire, la proximité organisationnelle confère des avantages compétitifs collectifs, en raison des effets

d'expérience ou de spécialisation avec d'autres firmes dans le cadre de collaboration verticale, et en raison des effets de taille par des collaborations horizontales. A partir du moment où la confiance est établie, il est possible de collaborer à distance avec des partenaires fiables et de réduire les coûts de transaction de cette manière. Cette analyse nous conduit à mettre en évidence les différentes formes de proximité en jeu dans la stratégie relationnelle.

Proximité identitaire

Les membres d'un ESA forment une communauté sociale, animée par des valeurs communes (régionalisme), une représentation partagée d'un métier (communauté de pratiques), des règles de vie et des conventions issues de la coutume locale (notion de terroir). Cette proximité identitaire favorise une proximité relationnelle, voire un certain mimétisme qui réduit les coûts de transaction entre firmes, en substituant le contrat juridique par le contrat moral; elle peut alors faciliter l'innovation et le partage d'informations.

Pour Rallet et Torre (2005), il est possible d'imaginer une corrélation entre la proximité géographique et la proximité cognitive ou culturelle. Le territoire n'est pas considéré uniquement comme un espace physique pour localiser des activités. Il est aussi un cadre intégrateur du lien social entre les acteurs, facilitant le rapport de confiance et permettant ainsi une meilleure transmission des connaissances, y compris entre concurrents. La proximité géographique agit donc comme un véritable vecteur de confiance selon Saxenian (1994) : *"les relations amicales entre ingénieurs, voire quasi familiales, font plus pour le transfert des technologies et l'innovation que n'importe quel moyen de communication formel."*

Proximité industrielle

Les effets de proximité industrielle, comme les économies d'échelle et de spécialité au sein d'une même filière, peuvent être atteints en dehors du territoire grâce aux échanges de données électroniques, permettant de communiquer à distance avec des acteurs situés en dehors du territoire mais dont l'expertise est utile pour le développement de projet au sein d'un ESA. Moore (1996) souligne que les technologies de communication modernes et la concurrence globale réduisent l'importance de la géographie.

De ce point de vue, l'écosystème d'affaires est considéré comme un réseau dont les partenaires peuvent être situés à proximité physique ou à distance géographique mais tous reliés par une proximité industrielle, à l'image des phénomènes de diasporas dans certaines filières d'activités (Saxenian 1994). Par exemple, la diaspora gabonaise s'implante à l'échelle mondiale dans tous les territoires spécialisés dans la filière du diamant, de l'extraction en Afrique, au raffinage et à la taille du diamant en Europe, à la commercialisation en Asie et aux Etats-Unis.

Proximité cognitive

Un écosystème d'affaire est avant tout une construction sociale issue des interactions entre les acteurs. La diversité d'acteurs économiques, sociaux, politiques, et institutionnels maillés les uns aux autres pour créer et transmettre l'innovation, les connaissances, l'apprentissage, l'esprit d'entreprise nourrissent la compétitivité des écosystèmes. La proximité cognitive peut donc se construire à l'échelle d'un territoire avec le phénomène d'identité régionale, mais également de manière trans-régionale par une confiance plus institutionnelle, dans le cadre de clubs, d'associations, de fédérations à l'image du réseau Business France ou des plateformes numériques à l'image des OpenLab. Dans ces conditions, plus l'écosystème se développe par des collaborations à distance, en dehors du territoire, via Internet par exemple, et plus il est important de construire une confiance institutionnelle.

La confiance institutionnelle ("institutional-based trust" (Zucker, 1986)) est impersonnelle, à

la différence de la confiance *intuitu personae* et de la confiance relationnelle. Cette confiance est encadrée par des normes, des coutumes, des traditions, des styles de conduite, des règles du jeu (Williamson, 1993), des valeurs, des standards techniques, des systèmes de certification (Nooteboom, 1999a, 2010), des contrats. Elle est basée sur les mécanismes institutionnels tels que les règles formelles et les procédures (Brewer et Silver, 1978 ; Zucker 1986).

La confiance institutionnelle entre acteurs intervient à travers l'existence d'intermédiaires encore appelés les "gardiens de la confiance" (Shapiro, 1987), les experts-tiers (Klein, Crawford et Alchian, 1978) les "communautés intermédiaires" (Fukuyama, 1995). Ces intermédiaires ou "go betweens" (Nooteboom, 1999b) constituent un gage de confiance et peuvent aussi arbitrer les conflits. Les plateformes apparaissent comme un exemple intéressant de ces intermédiaires. En effet, la plateforme technique apparaît comme un facteur clé de succès pour des stratégies innovantes. Ce sont les stratégies autour de ces marchés multifaces structurés autour des "invisible engines" (Evans et al. 2006). La plateforme constitue un espace collaboratif qui contribue au rapprochement de différents partenaires, elle joue un rôle important dans le développement de l'innovation ouverte et contribue ainsi au développement des ESA (Isckia 2011).

Tableau 2 - Typologie des écosystèmes d'affaires et proximité

Type de confiance	Avantage compétitif	Proximité
Intuitu-personae : centrée sur le noyau familial et sur l'appartenance au territoire	Développement territorial centré sur la présence de ressources matérielles d'une filière de production.	Identitaire
Relationnelle : découle de l'expérience de la relation passée	A proximité d'autres acteurs spécialisés. Au service de l'innovation collective, en réponse à la demande du marché	Industrielle
Institutionnelle : à partir des règles et des accords de consortium	A proximité d'autres acteurs partageant la même identité. Articulation des mesures prises à l'échelle locale et nationale par les pouvoirs publics	Cognitive

2. Evolutions et ruptures

Des mutations marquent l'industrie automobile. L'ordre automobile mondial a été remis en cause, voire accentué par les crises récentes. Premièrement avec une nouvelle géopolitique mondiale de l'automobile, on peut voir une modification de la place des grands pays automobile et de « leurs » constructeurs dans le paysage automobile mondial. Puis la rupture actuelle est aussi marquée par la place des constructeurs dans les nouveaux systèmes automobiles, avec l'entrée de nouveaux acteurs et aussi avec une rénovation radicale du rapport des constructeurs au marché, en particulier l'intégration de la dimension « collective » du bien et de l'industrie automobile.

Avant, l'achat automobile suivait une logique d'acquisition, il était « entouré de la charge symbolique qui permet aux constructeurs d'obtenir des ménages un consentement à payer excédant largement le service que leur rendait le véhicule acquis » (Julliard, Yung, 2011).

Aujourd'hui, l'achat automobile correspond à un usage. Cela relève de l'économie de la fonctionnalité: au lieu d'acheter une automobile, le consommateur achète le service consistant à être transporté d'un point à un autre. Nous pouvons observer une augmentation des dépenses concurrentes à l'investissement dans une automobile telles que le logement ou les télécommunications. L'offre de véhicules s'étoffe. L'alternative apportée par le véhicule d'occasion permet une baisse des budgets d'acquisition au profit des dépenses d'usage.

2.1. Exemple de l'écosystème des Systèmes de Transport Intelligents

Ces ruptures actuelles dans l'industrie automobile sont autant de défis dans l'économie nationale des pays producteurs. Les systèmes de transport intelligent et le cas de la voiture connectée, que nous abordons comme exemple dans le projet SCORE@F ci-dessous, est intéressant pour plusieurs raisons et appelle à plusieurs réflexions. La nouvelle industrie est issue de la convergence des secteurs de l'automobile, de l'informatique et des télécommunications essentiellement. Nous pouvons observer la création d'un nouvel espace stratégique. Les modifications des relations des membres des consortiums impliqués dans l'industrie des systèmes de transport intelligent sont à noter. Ils tirent partie des opportunités offertes par l'écosystème qu'ils ont créé ou rejoint, les constructeurs automobile par exemple changent de posture, et passent de relations de type maître-esclave (caractéristique de la période "avant" entre constructeurs et leurs fournisseurs par exemple) à des relations de type gagnant-gagnant. C'est donc la relation à l'autre qui évolue et en outre les modalités de répartition de la valeur entre les acteurs.

Le projet SCORE@F :

Les ITS (International Transport System ou Système de Transports Intelligents) sont un ensemble de technologies, de procédés et de services qui mettent en connexion permanente les opérateurs, les voyageurs et les infrastructures. Les ITS ne relèvent pas seulement des nouvelles technologies. Ils induisent également de nouveaux modèles économiques, de nouveaux systèmes de tarification, un bouleversement de la chaîne et du partage de valeur au sein de l'industrie automobile. Les ITS coopératifs représentent de nouveaux enjeux économiques et sociétaux pour les acteurs de ce nouvel écosystème, issu de la convergence des secteurs des transports, de l'informatique et des télécommunications. Un projet labellisé par le pôle de Compétitivité Mov'éo a entrepris de mettre en place un tel système dans sa variante « coopérative », c'est-à-dire avec une communication entre les véhicules (V2V), et entre les véhicules et les infrastructures routières (V2I). L'objectif principal est double: accroître la sécurité sur les routes et l'efficacité du système routier.

Durant les 36 mois du projet SCORE@F³, il est possible d'observer, dans le déroulement d'un même projet de collaboration, différentes formes d'écosystèmes.

- un écosystème fondé sur la confiance intuitu personae. Les personnes chargées du projet représentant chacun des partenaires sont essentiellement des ingénieurs en télécommunications. Nous retrouvons la notion d'intuitu personae, d'identité partagée, car ces professionnels appartiennent à la même famille, à la même communauté de pratique, ils parlent le même langage, ils sont issus des mêmes écoles d'ingénieur, du même réseau d'anciens élèves.

- un écosystème fondé sur la confiance de type relationnelle. Ainsi, en observant l'évolution du projet et en particulier le jeu des acteurs, ceux-ci collaborent car ils se connaissent avant le démarrage du projet. Finalement c'est dans la capitalisation d'expérience, que cette confiance va se bâtir. L'effet d'expérience par des échanges de dons ou « renvoi d'ascenseur » par exemple va se traduire par une confiance renforcée et un développement accéléré du projet entre les constructeurs automobiles, les opérateurs de télécommunications et les gestionnaires d'infrastructure.

- un écosystème fondé sur une logique institutionnelle, décrété par l'Etat. L'écosystème se structure en effet autour des règles institutionnelles qui définissent les accords de consortium (Evans et al. 2006). La proximité entre les partenaires est de nature cognitive,

³ Développement et expérimentation d'une technologie pour l'amélioration de la sécurité routière, la gestion du trafic routier et la mobilité durable. Il s'agit d'innover technologiquement en proposant un système de communication directe entre véhicules et entre véhicule et infrastructure routière. Les partenaires du projet SCORE@F représentent les acteurs de la chaîne de la valeur des systèmes de transport intelligents : constructeurs automobiles, entreprises de télécommunications, gestionnaires d'infrastructures et de réseaux, centres de recherche et organismes publics.

avec des partenaires qui sont issus de diverses organisations, tant privées que publiques, tant entreprises qu'organismes de recherche et de formation. Ce type de confiance permet l'expérimentation technique ("*Field Operational Tests*") pour tester la technologie développée auprès des usagers, au sein d'un nouveau domaine d'activité résultant de la convergence de secteurs (informatique, télécommunications, transports, automobile). La confiance est de nature institutionnelle lorsque la confiance intuitu personae ou relationnelle ne suffisent pas pour faire avancer le projet en raison des divergences d'objectifs entre les entreprises partenaires.

Un projet innovant résulte ainsi du mélange de divers types d'écosystèmes d'affaires, démontrant diverses proximités, que ce soit identitaire, industrielle ou cognitive. La présence de ces divers types de confiance est une condition à l'innovation. Chaque structure fonctionne en réseau et les multiples jeux d'acteurs, mécanismes relationnels, enjeux et formes de gouvernance permettent de créer, d'innover, de produire une innovation et un nouvel écosystème d'affaires.

2.2. Évolution de l'écosystème territorial vers l'écosystème non territorial

Au terme de l'exemple SCORE@F, quelles sont les vertus de la proximité ? La proximité est un construit social qui fait abstraction pour partie de l'ancrage territorial, elle mesure une distance socio-économique et exprime une force d'attraction.

Les modalités d'accès aux ressources sont essentielles, et les entreprises qui possèdent des plateformes (ouvertes vs fermées), jouent donc un rôle fondamental dans la construction d'une proximité relationnelle, en permettant "*d'assurer la coordination des acteurs et en favorisant la création de valeur collective par la mise en commun et le partage de ressources*". (Isckia 2011).

Gratacap (2011) définit la plateforme comme "*un ensemble de supports techniques, de standards et de services partagés par les différentes parties prenantes*". Iansiti et Levien (2004) les considèrent comme l'élément structurant de l'écosystème car offrent une architecture technique, facilitent l'intégration d'un grand nombre de partenaires et rendent possible un business model partagé.

La dématérialisation du réseau au delà du territoire met en exergue un élément déterminant dans l'évolution actuelle des formes d'organisation et la création de valeur. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) jouent un rôle essentiel en permettant de prendre une sorte de recul par rapport à l'ensemble des activités. Dans le projet SCORE@F, divers secteurs d'activité sont représentés. Le rôle du "leader" est assuré par l'entreprise Renault, mais un élément pivot dans la gestion et la gouvernance du projet est assuré par un outil informatique, une plate-forme qui permet de gérer l'activité du consortium (centralisation des ressources, gestion de l'évolution du projet, lieu de connexion virtuel entre les partenaires, etc.). Cet exemple montre que les protagonistes se focalisent essentiellement sur la source de valeur. Et celle-ci ne se trouve pas forcément dans le réseau lui-même. Baumard (2012, p. 279-280) souligne que la création de valeur se trouve aujourd'hui dans l'articulation du triptyque « production-invention-vente », « *la valeur n'est plus capturée à l'aval une fois que les actifs amont ont été développés et assis, mais, au contraire, dans les gains organisationnels reliant innovation à production (codéveloppement), innovation à distribution (« coopération » opportuniste entre compétiteurs et production en écosystèmes d'affaires).... Les avantages concurrentiels s'établissent sur des gains d'efficience organisationnelle.* »

L'ESA se conçoit donc comme une plateforme d'interconnexion qu'il convient de piloter pour réguler les flux de matières, de produits, de services, de compétences ou de ressources. Il est donc bien plus qu'un simple noeud de liens, un réseau ou un simple facilitateur de transactions. Il fonde, modèle, transforme, alimente, régule les espaces économiques. L'ESA agit en tant que plateforme, des secteurs convergent et des marchés naissent,

convergent ou disparaissent au gré du processus d'exploration et surtout au gré de l'intention stratégique de certaines entreprises.

Tableau 3 - Caractéristiques des écosystèmes d'affaires territoriaux et non territoriaux

	Ecosystème territorial	Ecosystème non territorial
Exemple	District, Pôle de compétitivité, Cluster	Communautés virtuelles, Samsung, Linux, Apple
Proximité	Géographique, implantation physique	Cognitive / Affective
Compétitivité	Avantage fondé sur: - les ressources naturelles - le travail physique	Avantage fondé sur: - la création de connaissances
Produits	Techno-push	Market pull
Infrastructure	Physique orientée vers l'environnement domestique	Infrastructure de communication orientée vers le global

2.3. Le rôle des plateformes au sein des écosystèmes

Alors que Moore qualifie l'ESA d'espace collaboratif dédié à l'innovation. Il est intéressant d'introduire le concept de plateforme. Evans et Schmalensee (2007) qualifient les plateformes comme dispositifs qui facilitent les interactions entre deux ou plusieurs groupes d'acteurs, Evans et al. (2006) *software platforms are at the heart of "economies" or "ecosystems" that consist of mutually dependent communities of businesses and consumers that have a symbiotic relationship with the platform.* (Evans et al. 2006 p.8).

La plateforme est un outil d'intermédiation, qui peut être vital pour l'ESA, dans un contexte à la fois territorial et non territorial. Dans la mesure où les ESA ont pour objectif la réduction de coûts de développement de nouveaux produits ou services et de réduction des délais de commercialisation avec l'exploration de nouveaux espaces de marché et de nouvelles compétences, les plateformes peuvent constituer un espace stratégique permettant de réaliser ces objectifs. Iansiti et Richards, (2006, p. 81) expliquent qu'au sein d'un écosystème, les acteurs qui fournissent des plateformes ont un rôle clé, *"platform providers can act as "keystones" to their ecosystems, generally enhancing innovation and productivity"*.

Une plateforme est liée aux fonctions suivantes: elle permet de réduire l'incertitude, elle forme un lien avec la création de valeur. *"Les plateformes jouent donc un rôle central dans le développement de nombreux ESA. Au-delà des fonctions de partage de ressources et de coordination des acteurs impliqués dans le processus d'innovation collectif, les plateformes ont un autre effet sur le développement des ESA : elles contribuent à accroître l'étendue des ESA c'est à dire les espaces de marchés couverts par l'ESA."* (Isckia 2011, p. 167). Elles permettent en effet d'adresser différentes communautés d'acteurs tout en tenant compte des interactions et de l'interdépendance entre ces communautés. Ces stratégies permettent notamment de créer une émulation au sein d'un écosystème et stimulent la dynamique d'innovation collective, et par ce biais, le processus de création de valeur." (Isckia 2012).

Dans le cas d'une confiance institutionnelle, la plateforme joue le rôle de garant de la confiance. Celle-ci est instaurée de manière institutionnelle par des règles formelles qui sont celles qui régissent le fonctionnement de la plateforme. La confiance n'est ni structurée par l'identité des acteurs, ni dépendante de l'expérience passée. Elle repose sur une structure qui garantit la légitimité et le bon déroulement des projets.

2.4. Les limites dans l'efficacité des plateformes

Dans le cas d'un écosystème d'affaires virtuel, la proximité est cognitive, le mode de fonctionnement du Web 2.0 est déterminé par des mécanismes d'intermédiation artificiels, sans connaissance réelle d'autrui, sans engagement sur la loyauté réciproque, sans prérequis sur les valeurs à partager. Le danger est de considérer la plateforme comme garant de confiance, alors qu'il s'agit uniquement d'outil de communication à distance, qui ne peut créer de richesses dans les interactions sociales.

Le paradoxe est que plus nous utilisons les réseaux électroniques, moins nous voyons les personnes physiques, et plus il est difficile de construire la confiance. Le point d'explication se trouve dans le concept d'intermédiation. En effet, dans l'univers technique des « réseaux sociaux » du Web 2.0 sur Internet, le jeu consiste à étendre le carnet d'adresses virtuel par des relais anonymes la plupart du temps, sans se soucier de la proximité cognitive ou affective avec ces intermédiaires. À l'inverse, dans l'univers sociologique, l'intermédiation joue un rôle fondamental, car le réseau est conçu, non pas comme un simple agrégat de nœuds de connexion, mais comme une structure où les événements intervenant entre deux nœuds de connexion ont des conséquences indirectes sur les autres nœuds.

En sociologie, l'accent porte sur le principe d'intermédiation dans l'étude des phénomènes sociaux. Dans ces conditions, on ne parle de réseau entre acteurs qu'à partir du moment où il existe de véritables relais de communication et d'échange entre eux. Par exemple, si l'on considère trois acteurs A, B et C, le seul fait que deux relations d'échange, A-B et B-C, se partagent le même acteur B n'est pas suffisant pour dire que les deux relations forment le réseau A, B, C. Ainsi, deux relations d'échanges A-B et B-C seront dites « connectées » à B pour former le réseau A-B-C si et seulement si l'échange entre A et B affecte d'une certaine façon l'échange entre B et C, et inversement. Dans cet exemple, l'intermédiation de B n'est pas neutre contrairement à l'univers technique des « réseaux sociaux » du Web 2.0 sur Internet, où le jeu consiste à étendre le carnet d'adresses virtuel par des relais anonymes la plupart du temps, sans se soucier de la proximité cognitive ou affective avec ces intermédiaires. À l'inverse, dans l'univers sociologique, l'intermédiation joue un rôle fondamental, car le réseau est conçu, non pas comme un simple agrégat de nœuds de connexion, mais comme une structure où les événements intervenant entre deux nœuds de connexion ont des conséquences indirectes sur les autres nœuds.

Pour nous en convaincre on peut étendre la réflexion aux pratiques de réseautage sur la plateforme professionnelle LinkedIn. Trois stratégies relationnelles sont en général privilégiées :

- celle qui consiste à utiliser LinkedIn comme une vitrine de communication et à cultiver les liens faibles au sens de Granovetter (1973), c'est-à-dire en acceptant comme contact toute personne proche ou non de l'entourage professionnel pour enrichir la veille d'informations. On se situe dans le cadre d'un réseau de communication.

- celle qui consiste à utiliser LinkedIn comme un moyen de cultiver les liens forts au sens de Granovetter (1973) avec un petit cercle de personnes intimes que l'on connaît directement dans le cadre professionnel et à refuser tout contact avec des anonymes. Dans ce cas de figure, le réseau social est créé en dehors de la plateforme de communication sur Internet. L'effet de levier d'Internet est inexistant.

- celle qui consiste à partager avec autrui sur LinkedIn uniquement la partie du carnet d'adresse commune avec de nouveaux contacts. C'est une situation qui se trouve entre les deux précédentes, où l'on cultive une stratégie d'intermédiation au sens de Burt (1995), pour laquelle il s'agit de se mettre en situation d'intermédiaire afin de relier, de connecter, de servir de relais à des personnes qui souhaitent entrer en contact. On ne se situe pas dans un réseau au sens social du terme où la solidarité est pré-existante, mais dans un jeu d'influence où l'intérêt individuel prime sur le collectif.

Autrement dit, les plateformes de communication à distance sur Internet ne sont pas suffisantes, en soi, pour générer de la confiance, et donner naissance à un maillage durable. À ce titre, parler de réseau social pour une « plateforme communautaire » comportant plusieurs centaines de millions de membres est un abus de langage ! Une « plateforme communautaire » dans le Web 2.0, sert de vitrine aux annonceurs publicitaires, en fonction d'une segmentation de marché établie par le regroupement d'internautes partageant les mêmes préoccupations de consommation : ces segments de marché sont donc construits de façon ad hoc par les moteurs de recherche de la plateforme, sans prendre en considération la proximité affective ou cognitive. La « plateforme communautaire » n'est donc pas un outil capable de fédérer autour du lien social, la mosaïque des tribus, des clans, et des catégories de personnes qui gravitent par centaine de millions sur Internet. Elle représente par contre un outil fédérateur efficace autour des enjeux publicitaires, qui découlent de l'analyse des bases de données issues du croisement des informations sur la vie privée des utilisateurs.

C'est la raison pour laquelle, il ne suffit pas d'utiliser des plateformes communautaires comme Facebook, Viadeo, LinkedIn, Twitter, pour relier de façon solidaire des acteurs dans un écosystème. La plupart du temps, la cooptation sur ces plateformes s'effectue par des mécanismes d'intermédiation artificielle, sans connaissance réelle d'autrui, sans engagement sur la loyauté réciproque, sans prérequis sur les valeurs à partager. C'est une limite dans le pilotage institutionnel des écosystèmes reposant uniquement sur les plateformes digitales.

Conclusion

La guerre économique, évoquée au début de ce document pour expliquer les raisons de la création des pôles de compétitivité, selon Assens (2013), remet en question les vertus bénéfiques de la guerre économique totale, sans gardes fous, sans barrières, sans éthique des affaires :

"La concurrence au sein d'une même communauté d'entreprises peut servir d'émulation pour la compétitivité, mais elle peut également détruire la cohésion en isolant ou en excluant les firmes les plus marginales de la communauté, fragilisant alors le secteur d'activité de la communauté par rapport à d'autres communautés, à l'exemple du transfert de richesse de la distribution physique vers la distribution en ligne sur Internet. À ce titre, elle crée une atmosphère de frustration, en séparant les gagnants des perdants au sein d'une même « famille » de distributeurs".

Ainsi, la complexité de la guerre économique entre firmes, où la polyvalence des rôles est très grande, avec une frontière floue entre le statut de partenaire et de concurrent, impose de recourir davantage à une stratégie d'influence, par la mise en réseau des acteurs, justifiant la création des écosystèmes d'affaires en France, pour inciter au co-développement et rendre les partenaires économiques interdépendants.

Les pôles de compétitivité en France s'inscrivent ainsi dans une politique d'aménagement du territoire qui a connu de grandes étapes (Veltz Pierre, 1996). Après la reconstruction de l'après guerre et l'approche sectorielle de l'économie (secteurs clés de l'énergie, du transport, de l'acier, des travaux publics, etc.), les années 60 sont marquées par la décentralisation et la politique d'aménagement du territoire. Avec la crise pétrolière après 1975, les aides de l'Etat sont ciblées et renforcent des métropoles d'équilibre avec spécialisation et recherche d'excellence, développement de relations recherche/industrie, ce qui est nouveau à l'époque: les technopôles émergent. En 1995 la loi Pasqua consacre l'orientation et l'aménagement du territoire, en 1999 SPL et systèmes productifs locaux apparaissent qui s'inspirent des districts industriels italiens (Beccatini 1992) et se définissent selon (Carluier 2006) l'intégration réticulaire, la dynamique d'apprentissage et l'ancrage territorial. En 2005 enfin sont créés les pôles de compétitivité. Les territoires qui gagnent

sont ceux qui ont su construire des zones innovantes et apprenantes, concentrées géographiquement et compétitives à l'échelle mondiale, grâce aux acquis de l'histoire ou bien suite à une politique délibérée et offensive de management des collectivités territoriales. Ainsi, la mondialisation n'implique pas la fin des territoires mais plutôt de nouvelles formes de spatialisation qui confèrent aux régions, aux villes, aux grandes métropoles le rôle de facilitateur d'échange d'informations et la construction de connaissances.

Avec l'arrivée d'internet et les conséquences de la numérisation, les écosystèmes d'affaires voient leur capacité de localiser la création de valeur se déplacer en dehors du territoire, vers de nouveaux espaces stratégiques.

L'écosystème d'affaires virtuel incarne un ensemble de pratiques associées à l'éclatement de sa chaîne de valeur dû à la "virtualisation": les partenaires sont répartis dans le monde et reliés entre eux grâce aux TIC⁴. Ainsi l'organisation virtuelle crée de la valeur à travers l'optimisation de son réseau, les TIC assurent la coordination et la communication de membres géographiquement séparés, avec le souci de construire une confiance institutionnelle à travers une plateforme, comme le montre le projet SCORE@F dont nous avons débattu.

A travers cet exemple, l'innovation collaborative découle de la construction de la confiance mais pas nécessairement de l'ancrage territorial, car la proximité géographique ne suffit pas toujours à créer de la connivence ou à l'entretenir lorsqu'il est nécessaire de développer la dimension internationale de l'innovation ou lorsqu'il est pertinent de nouer des liens avec des partenaires en dehors du territoire.

Le problème réside selon nous dans l'efficacité des plateformes pour maintenir du lien social et générer de la confiance à distance. La plateforme en soi est un outil qui ne garantit pas toujours la disparition de l'opportunisme ou de l'individualisme dans les jeux d'acteurs, à l'image des stratégies relationnelles sur la plateforme professionnelle LinkedIn. Selon nous, l'enjeu consiste alors à articuler différents niveaux de confiance que l'écosystème soit territorialisé ou non territorialisé, de façon à éviter les écueils d'un manque de solidarité à certains stades du projet collaboratif.

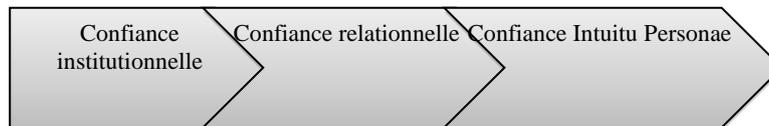
A la lumière du projet SCORE@F et de la typologie établie par Zucker (1986), nous pouvons montrer que la gestion de l'écosystème d'affaires est donc liée à l'articulation de différents niveaux de confiance en fonction de l'évolution des projets et des stades de création de valeur.

Nous avons bien sûr besoin de proximité géographique pour bâtir une confiance dans une structure en réseau qui émane d'un regroupement régional d'organisations avec des objectifs bien précis pour les districts par exemple. Mais à mesure que le cycle de vie de l'organisation évolue, cette confiance peut s'appuyer sur d'autres types de confiance. Nous pouvons présenter ces recommandations dans le schéma suivant.

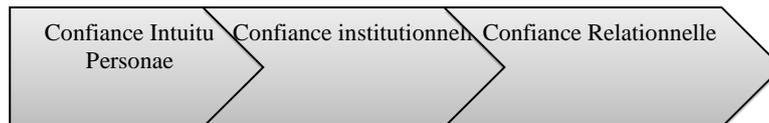
⁴ TIC: Technologies de l'information et de la communication

Schéma - Management de la confiance dans un écosystème

a. Ecosystème territorialise



b. Ecosystème virtuel



Dans le schéma (a), la structure émerge grâce essentiellement à la ressource territoriale. Chacun va évaluer la relation avec l'autre, et ne se trouve pas dans le système du don contre don, ou de la notoriété de type Intuitu Personae. En outre, il y a une charte des droits et des lois, il y a un gardien, une entreprise, qui sert de modérateur et met en place des éléments de viabilité. Ensuite, pour faire évoluer une organisation telle qu'un pôle de compétitivité, il faut la confiance relationnelle, et peut être Intuitu Personae: les réseaux qui existaient avant la création du pôle et se sont déplacés dans le pôle. Et c'est ainsi que les projets avancent, on contourne les difficultés bureaucratiques et liées à l'institution, on constitue des réseaux sociaux. La confiance est relationnelle, dans la mesure où le réseau s'ouvre sur l'extérieur.

Donc en nous basant sur les éléments théoriques, il est vertueux d'être dans du territorial, notamment lorsqu'il faut choisir des partenaires parce que par exemple on a besoin d'une confiance institutionnelle, que l'on retrouve plus facilement dans un territoire parce que le territoire relève de lois, de réglementations, d'administrations, de normes, de subventions, et que l'on peut piloter. Par contre quand on va avoir besoin d'accélérer la phase portant sur l'innovation, il va y avoir ouverture, les frontières vont être inutiles, à ce moment d'autres relais d'évolution vont se mettre en place. En effet, les réseaux de diffusion technologiques vont moins accorder de l'importance aux collaborations entre entreprises situées dans un même espace géographique. Elles vont manifester une préférence, dans les échanges de connaissances technologiques, pour des partenaires avec lesquels s'est établie une habitude de collaboration, même à une distance géographique notable. Ainsi, les apprentissages, les échanges renouvelés, la confiance qui s'est instaurée dans la relation, comptent davantage que la seule proximité géographique.

Dans le schéma (b), la confiance Intuitu Personae est un préalable dans l'émergence d'un réseau virtuel. Les différents partenaires partagent, dans la phase de création de l'écosystème, des éléments communs tels que l'identité, les valeurs, des représentations sociales. Comment la confiance évolue-t-elle ? La proximité est identitaire. Mais cette confiance basée sur une identité, des valeurs est impossible à transmettre, ni par l'expérience, ni par l'ingénierie. Il est alors important de s'éloigner de l'endogamie, car le danger est l'excès de "consanguinité", dans la sélection de nouveaux membres. Nous pouvons attirer l'attention sur un des principes qui président à la constitution des réseaux sociaux et à leur évolution. D'après Granovetter (1973), ces liens et en particulier les liens forts qui sont une combinaison de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confiance mutuelle) et des services réciproques, peuvent évoluer vers de l'enfermement. Pour pallier au risque d'enfermement, Granovetter parle de pont, qui ne peut être un lien fort et qui n'a de sens que si cette notion de pont est définie localement. Cela

veut dire que le pont est comme un raccourci qui a une valeur stratégique qui se mesure à la distance qu'il réduit. La confiance évolue, affaiblissant les liens, vers une forme relationnelle, puis institutionnelle. Il y a création de ce que Burt (1992) appelle des "trous structureaux", et la médiation institutionnelle en est une forme.

L'institution se doit d'investir massivement dans la R&D avant de se mettre en retrait. Ensuite, favoriser les occasions de rencontre, d'échanges, et de montage de projets innovants ; elle devra laisser se fédérer l'ensemble des acteurs économiques ayant un lien direct ou indirect avec le secteur, sans entrave bureaucratique, sans centralisme politique, de manière à faire émerger le modèle économique adéquat, pour toutes les parties prenantes publiques et privées.

La mondialisation a poussé à étendre les frontières du réseau interpersonnel. En conséquence, le réseau interpersonnel est capable de s'appuyer sur les avantages comparatifs des pays, ce qui a une force et une intensité concurrentielle plus grande que le réseau qui est toujours resté localisé géographiquement.

Comme nous venons de l'examiner, le problème dans le management des ESA consiste à articuler plusieurs niveaux de confiance de nature, sociologique, économique ou institutionnelle selon la nature territoriale ou non territoriale de l'écosystème, en combinant l'identité partagée, l'expérience de la relation passée, et les plateformes numériques de mise en relation.

Bibliographie

- Abittan Y., Assens C., 2011. Le rôle stratégique des hommes orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité. *Vie & Sciences Economiques*, n°188, p.22-33, septembre 2011.
- Astley W. G., Fombrun C. J. 1983. Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Assens C. 2013 Le management des réseaux, tisser du lien social pour le bien être économique, De Boeck, Bruxelles.
- Baumard P., 2012. Modèle compétitif français. Réponses sans questions et questions sans réponses. *Outre-Terre*, 2012/3 n°33-34, p.275-28.
- Becattini G., 1978. The Economic Development of Tuscany: an Interpretation. *Economic Notes*, 2-3, p. 107-123.
- Becattini G., 1990. The Marshallian District as a Socio-Economic Notion. Dans *Industrial districts as Inter-Firms Co-operation in Italy*, Eds Pyke, F. Genève, p. 37-51.
- Beuret J.E., Torre A., 2012. *Proximités territoriales*. Economica, Paris.
- Brewer M. B., & Silver M. 1978. Ingroup bias as a function of task characteristics, *European Journal of Social Psychology*, vol. 8, pp. 393-400.
- Burt R. S. 1995. Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. In: *Revue française de sociologie*, Analyses de réseaux et structures relationnelles. Etudes réunies et présentées par Emmanuel Lazega. pp. 599-628.
- Carrincazeaux C., Lung Y., 1998. La proximité dans l'organisation des activités de conception des produits automobiles. Dans M. Bellet, T. Kirat et C. LARGERON (eds), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, Paris.
- Carluer F 1999. « Trois cas archetypaux de polarisation spatio-productive », *Revue d'Economie Régionale et Urbaines*, N°3
- Daidj N, 2010. Les écosystèmes d'affaires: une nouvelle forme d'organisation en réseau". *Management & Avenir*, 2010 n°46 p.105-130.
- Evans D.-S., Hagi A., Schmalensee R. 2006. *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Evans D.-S., Schmalensee R. 2007. The Industrial Organization of Markets with Two- Sided Platforms, *Competition Policy International*, Vol. 3, N°1, pp.151-179.
- Ferrary M., 2008. Les sociétés de capital-risque dans les réseaux complexes d'innovation,

l'exemple de la Silicon Valley. *Management International*, vol 3, n°3, p. 67-98.

Frery F., 2010. Les Ecosystèmes d'affaire: un malentendu fertile. Communication à la Table Ronde sur "les Ecosystèmes d'affaires: Intérêts et limites dans le champ du management stratégique", XIX^e Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 2-4 Juin 2010.

Fukuyama F. 1995. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press.

Gratacap A. 2011. Les Ecosystèmes, un attracteur étrange..., *Management & Avenir*, n° 46, p. 100-104.

Granovetter M. 1973. The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, pp. 1360-1380.

Hannan M.T, Freeman J. 1977. The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, Vol 82, n°5, 929-964.

Iansiti M., Levien R. 2004. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, Harvard Business School Press.

Iansiti M., Richards G.-L. 2006. The Information technology ecosystem: Structure, health, and performance, *The Antitrust Bulletin*, Vol. 51, N°1, pp. 77-110.

Isckia T., 2011. Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte: vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, n°46, p. 157-176.

Isckia T., 2012. Quelles stratégies de plateformes choisir pour son écosystème d'affaires. Communication à la Table Ronde sur "les Ecosystèmes d'affaires: enjeux théoriques et empiriques", XXI^e Conférence de l'AIMS, Lille.

Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326.

Koenig G., 2012. Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, vol. 15, p.209-224.

Lewin R. 1999 *Complexity: Life at the Edge of Chaos*, The University of Chicago Press.

Loilier T., 2010. Innovation et territoire, le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé. *Revue Française de Gestion*, n°200, p. 15-35.

Maitre B., Aladjidi G., 1999. *Les Business Models de la Nouvelle Economie*, Dunod, Paris.

Marshall A., 1920. *Principles of Economics*, Macmillan, Londres.

Moore J.F., 1993. Predators and prey : a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 3, p.75-86.

Moore J.F., 1996. *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.

Nelson R., Winter S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Nooteboom B., 1999a. Trust as a Governance Device, in M.C. Casson & A. Godley(eds.), *Cultural Factors in Economic Growth*, Springer.

Nooteboom B. 1999b. The Triangle : Roles of Go-Between, in S. Gabbay & R.Leenders (eds.), *Corporate Social Capital*, Kluwer, Deventer, pp. 341-355.

Nooteboom B., 2010. The Dynamics of Trust : Communication, Action and Third Parties, *Review of Social Economy*, January, vol. 12, n° 23, pp. 285-315.

OCDE, 2008. Innovation ouverte dans les réseaux mondiaux, *Les Synthèses de l'OCDE*, Paris, 2008.

Porter M., 1998. *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business Review, vol 76, n°6, p. 77-91.

Porter M., 2000. Location, Competition, and Economic Development : Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, vol. 14, n°1.

Raffestin C., 1986. Ecogénèse territoriale et territorialité. In F.Auriac et R.Brunet (dir), *Espaces, jeux et enjeux*, Fayard.

Rallet A., Torre A., 2005. Proximity and localization. *Regional Studies*, vol.39, n° 1, p.47-60.

Saxenian A., 1994. *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and*

- Route 128. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Shapiro S.P., 1987. The social control of interpersonal trust, *American Journal of Sociology*, vol 93, 623-658.
- Talbot D. 2009. L'approche par la proximité: quelques hypothèses et éléments de définitions. Communication à la XVIII^e conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 Juin 2009.
- Tansley A. G., 1935. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, vol. 16, n°3, p. 284-307.
- Torrès-Blay O. 2009. Economie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire, Economica Veltz Pierre. (1996). *Mondialisation, villes et territoires* (PUF). Paris.
- Williamson O. E. 1993. Calculativeness, Trust and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, vol. 36, n°1, part 2, pp. 453-486.
- Zucker L.G., 1986. Production of trust : Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, p.53-111.

Vers de nouvelles formes de prise en charge en santé mentale : Quels freins et conditions de réussite ?

Publié dans : Revue Politiques et Management Public, vol. 36 n°2, 2019, pp. 199-221

_____ Annie BARTOLI, Guy GOZLAN & Jihane SEBAI _____

annie.bartoli@uvsq.fr, gozlan.guy@gmail.com, jihane.sebai@uvsq.fr

Résumé :

Le secteur de la santé mentale connaît un certain nombre de difficultés et dysfonctionnements (Laforcade 2016), qui paraissent souvent liés à des facteurs entremêlés, d'ordres organisationnel, institutionnel et culturel. Diverses analyses scientifiques et opérationnelles, au plan international, incitent à rechercher de nouveaux modèles de prise en charge, permettant une approche plus globale et mieux coordonnée, s'appuyant notamment sur l'imbrication des soins et des services sociaux et médico-sociaux. Certaines initiatives organisationnelles innovantes ont émergé dans le domaine de la santé mentale, mais elles se heurtent souvent à des freins au changement socio-culturels et institutionnels.

Cet article étudie, à partir d'une recherche théorique interdisciplinaire (santé publique, psychiatrie, management et organisation) et d'une étude de cas approfondie, en quoi la mise en œuvre d'un dispositif structurel et managérial innovant et s'efforçant de répondre

à des besoins identifiés, peut se heurter à des obstacles tels que des formes de conservatisme sociétal, et diverses manifestations de résistance au changement. Ainsi, cette recherche exploratoire met en avant d'une part la faisabilité et l'opportunité de nouveaux modèles de prise en charge du patient en santé mentale, et également les défis à surmonter et les conditions de réussite de ce type d'évolution.

Mots clés :

Santé mentale, Prise en charge, Cas complexes, *Empowerment*, *Case Management*, Coordination, Intégration, Changement organisationnel, Pilotage du changement

Abstract:

The mental health sector faces a number of difficulties and dysfunctions (Laforcade 2016), which often appear to be related to combined factors, of an organizational, institutional and cultural nature. Various scientific and operational analyzes, at the international level, encourage the search for new models of care, allowing a more global and better coordinated approach, relying notably on the interweaving of care, social and medico-social services. Some innovative organizational initiatives have emerged in the mental health sector, but they often face socio-cultural and institutional barriers to change.

This article studies, based on interdisciplinary theoretical research (public health, psychiatry, management and organization) and an in-depth case study, how the implementation of an innovative organization that strives to responding to identified needs, may encounter barriers such as forms of societal conservatism, and various manifestations of resistance to change. This exploratory research highlights, on the one hand, the feasibility and the appropriateness

of new models of care for the patient in mental health, and on the other the challenges to overcome and the conditions for success of this type of evolution.

Keywords:

Mental Health, Support, Complex Cases, Empowerment, Case Management, Coordination, Integration, Organizational Change, Change Management

Introduction

Le secteur de la santé mentale connaît un certain nombre de difficultés et dysfonctionnements (Laforcade 2016), dont beaucoup relèvent de facteurs organisationnels, institutionnels et culturels. L'organisation générale des systèmes de santé mentale dans un pays comme la France est globalement confuse et peu lisible pour la population, dans la mesure où plusieurs logiques et structures s'entremêlent, avec une hétérogénéité de pratiques, d'équipements et de services. La situation est caractérisée également par des défauts de coordination (Bartoli et Gozlan, 2014) et des cloisonnements persistants entre le sanitaire, le médico-social et le social, ainsi que par des carences vis-à-vis de la détection des troubles émergents et de l'intervention précoce, mais aussi en matière d'accompagnement des patients⁵ dans leurs besoins d'autonomie via l'insertion par le logement, les études ou le travail. Plus généralement, le système de santé français est traditionnellement basé sur la spécialisation des disciplines, sur le cloisonnement des structures et des institutions, ainsi que sur la séparation entre le médical/sanitaire et le social. Dans certaines pathologies complexes, notamment en psychiatrie, ce modèle soulève aujourd'hui des problèmes importants, notamment parce que ces patients auraient besoin d'une détection et d'une intervention plus précoces ainsi que d'un accompagnement personnalisé plus global, (McGorry & alii, 2002). Ainsi, les analyses mettent en lumière une prise en charge souvent trop tardive pour les patients, pouvant même causer une baisse de l'espérance de vie (Granger et Naudin, 2015).

De ces constats ressort la nécessité, désormais largement partagée par les patients et leurs familles ainsi que par les experts et institutionnels du domaine (Laforcade, 2016), de trouver de nouveaux modèles de prise en charge, permettant une approche plus globale et mieux coordonnée. Face aux incitations et aux encouragements des pouvoirs publics à combattre les dysfonctionnements, certaines initiatives organisationnelles innovantes⁶ ont émergé dans le domaine de la santé mentale en France, mais elles se heurtent souvent à des tensions socio-culturelles et institutionnelles. On constate ainsi un écart entre d'une part les besoins de changement identifiés et d'autre part leur mise en œuvre effective. Cet article repose donc sur une double question de recherche : comment s'expliquent les écarts entre intentions et réalisations concernant les évolutions des formes de prise charge en santé

⁵ Dans cet article, nous utiliserons indifféremment les termes « patients » et « usagers ».

⁶ L'expression « initiatives organisationnelles innovantes » est utilisée par référence à des « initiatives dont l'objet principal est la transformation des relations entre acteurs impliqués dans une même « situation de gestion » dans le but d'améliorer une situation considérée comme insatisfaisante » (Bourgueil, 2017), sachant que l'innovation organisationnelle qui en résulte concerne les « pratiques, outils, procédés, techniques, structures, (...) nouveaux pour l'entreprise qui les adopte et qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes. » (Dubouloz 2013).

mentale, et quelles sont les conditions de réussite pour ces nouvelles formes de prise en charge ?

L'approche est pluridisciplinaire, car elle combine d'une part le regard de spécialistes dans les domaines médicaux, sociaux, et de santé publique, et d'autre part celui de chercheurs en management des organisations. Cette ouverture disciplinaire vise à dépasser les limites des travaux spécialisés de part et d'autre et conduit à combiner deux familles de littérature scientifique, qui souvent se méconnaissent respectivement : d'un côté celle de la santé publique (voir Leutz 1999, ou Fleury 2012) ou plus spécifiquement de la psychiatrie (notamment Le Cardinal 2010, McGorry et al. 2002, Anthony 1993), et de l'autre celle des théories des organisations et du changement (en particulier Mintzberg 1989, Pettigrew and Whipp 1991, Williamson 1991).

Dans une première partie, après un bref rappel des spécificités du système français de prise en charge en santé mentale, certains principes-clés identifiés dans la littérature spécialisée en santé publique pour qualifier les nouvelles formes souhaitables de prise en charge seront présentés et structurés en deux familles : d'une part l'organisation autour du patient, et d'autre part les processus managériaux. Dans une seconde partie, un cas sera étudié afin de vérifier la faisabilité et l'opportunité des nouvelles approches de prise en charge du patient en santé mentale, et de mettre en lumière à la fois les freins rencontrés et les modalités de réponse pour les surmonter. Enfin, dans une troisième partie, les conditions de réussite de ce type de changement seront analysées en rapprochant les principes théoriques et les constats empiriques, et en les éclairant de travaux théoriques complémentaires dans le champ du management du changement (Pettigrew & Whipp 1991, Bartoli & Hermel 1989). L'approche adoptée est donc abductive, dans la mesure où elle repose sur un processus itératif entre les cadres théoriques et le travail empirique.

1. Organisation de la prise en charge en santé mentale :

1.1. La santé mentale en France et dans le monde

Bien que la santé mentale soit placée depuis une vingtaine d'années au centre des préoccupations des programmes de recherches internationaux (McGorry et al., 2002) et soit parfois mise sur le devant de la scène des questions politiques et sociétales, les évolutions des méthodes de diagnostic, de prise en charge et de thérapeutique dans ce domaine restent limitées par rapport à d'autres spécialités médicales.

Dans la plupart des pays, les prises en charge des maladies mentales chroniques comme la schizophrénie sont le reflet de politiques publiques de la santé qui doivent relever le défi de répondre à des besoins complexes concernant un ensemble de parties prenantes liées notamment à l'usager, ses proches, son environnement social et professionnel, et dépassant l'offre de soins « conventionnelle ». Cette approche multidimensionnelle de la complexité des situations psychiatriques, associée au développement de la notion de maladie chronique, a encouragé les professionnels du monde sanitaire et du monde médico-social, issus de formations et de cultures différentes, à définir des projets de vie plus individualisés. Ces changements paradigmatiques liés aux nouvelles approches pluridisciplinaires et aux changements d'image de la psychiatrie dans la société, ont conduit à amener la maladie mentale à sortir quelque peu de l'ombre, mais aussi de l'opprobre où elle était cantonnée, vers une place moins stigmatisée et mieux reconnue. De ce fait, différents programmes se sont développés dans le monde, traduisant à la fois une certaine homogénéisation des pratiques et d'importantes disparités administratives et institutionnelles.

En France, depuis une vingtaine d'années, des réflexions sur les nouveaux enjeux de la Santé Mentale ont suscité des débats conduisant à la loi du 4 mars 2002 et à celle dite « Hôpital Patient Santé Territoire » (HPST) en 2009, à deux Plans de Santé Mentale (2005 puis 2011) et à l'émergence de la place des usagers et de leurs familles dans une nouvelle approche tenant compte de l'ensemble des besoins dans la vie quotidienne, sociale, éducative ou professionnelle. Plus récemment, les textes liés à la Loi de modernisation du système de santé⁷, ont fixé six priorités visant à structurer et coordonner l'offre sanitaire et médico-sociale de chaque projet territorial de santé mentale, afin de garantir l'accès des personnes atteintes de troubles psychiques à des modalités et des techniques d'accompagnement diversifiées, notamment au sein des territoires de proximité que constituent les secteurs de psychiatrie. Parmi ces priorités, on trouve notamment « le repérage précoce des troubles psychiques, l'élaboration d'un diagnostic, l'amélioration de l'accès aux soins et de l'accompagnement social ou médico-social », ainsi que « l'organisation, sans rupture, du parcours des usagers, (...) en vue de leur rétablissement et de leur insertion sociale », et également « le respect et la promotion des droits des usagers présentant des troubles psychiques, le renforcement de leur pouvoir de décision et d'action, ainsi que la lutte contre la stigmatisation de ces troubles ».

À travers ces textes, c'est le suivi global, sanitaire, social et médico-social de l'utilisateur dans son milieu de vie naturel qui est encouragé par une organisation partenariale et coordonnée des acteurs intervenant dans les parcours de soins et de vie.

Toutefois, malgré ces efforts, la France continue à accuser un certain retard par rapport à d'autres pays en ce qui concerne notamment la détection et la prise en charge précoce. Face au développement de nombreux programmes à l'étranger (Australie, Nouvelle Zélande, Canada, Royaume Uni, Suisse, Japon, Italie pour ne citer que les plus connus) qui insistent sur l'intervention précoce dans les premiers stades de la maladie (McGorry et al., 2002), en France on ne compterait que quelques services ou programmes (Krebs, 2004, Meunier-Cussac et al., 2018) dédiés à l'intervention précoce dans les troubles schizophréniques émergents. Ce retard s'explique tout d'abord par la fragmentation du système de santé et du système médico-social qui, en l'absence d'un cadre stratégique opérationnel d'intervention précoce pour les jeunes souffrant de schizophrénie, contribue à créer des comportements de concurrence - plutôt que de coopération- vis-à-vis d'allocations de ressources limitées. En outre, un système de planification sanitaire non actualisé et des querelles dogmatiques ne permettraient pas, malgré les Plans de Santé Mentale élaborés, d'engager une politique adaptée à cette urgence de Santé Publique (McGorry et al., 2008). En effet, le dépistage et le suivi des pathologies débutantes dans ce domaine nécessitent une action concertée entre les soignants, l'utilisateur, son entourage, et les différents professionnels du domaine sanitaire et du champ social susceptibles d'intervenir.

Le secteur de la santé mentale se caractérise en outre à la fois par la diversité de sa composition (structures médicales, sociales, médico-sociales...) et par la multiplicité des objectifs affichés pour la prise en charge des patients, surtout lorsqu'il est question de pathologies chroniques, voire complexes : traitement des symptômes et diminution de la souffrance, amélioration du rapport de l'utilisateur à son environnement, réactivation de ses contacts sociaux, ouverture aux espaces professionnels et culturels, autonomisation, qualité de vie, etc. Ces objectifs ne sont pas faciles à atteindre et les structures ou acteurs concernés sont régulièrement interpellés en raison de l'écart entre d'un côté les besoins ou les attentes en termes de prévention, d'intervention précoce, de réduction des risques ou de réhabilitation psycho-sociale, et de l'autre les réalisations. (Gozlan, 2018)

⁷ Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé (notamment article 69) et décret n° 2017-1200 du 27 juillet 2017 relatif au projet territorial de santé mentale

C'est pour répondre à ces besoins particuliers que certaines orientations politiques et stratégiques dans le monde (conférence d'Alma-Ata 1978, charte d'Ottawa 1986, plans d'actions de l'OMS⁸) se sont inscrites dans l'encouragement à la mise en place d'approches plus globales de prise en charge des usagers dans le domaine de la santé mentale.

1.2. Les évolutions engagées :

Les approches nouvelles reposent sur plusieurs leviers d'action inter-reliés, parmi lesquels nous dégagons deux principes organisationnels majeurs :

- Le patient au centre de l'organisation : cette approche s'appuie notamment sur trois piliers que sont l'*empowerment*, le rétablissement et la citoyenneté,
- L'activation de processus managériaux : ces processus reposent à leur tour sur trois piliers principaux que sont le *case management*, la coordination, et l'intégration des soins et services.

1.2.1. Le patient au centre de l'organisation :

Si les maladies aiguës représentent une rupture temporaire avec le mode de vie, les maladies chroniques signifient souvent une perte définitive de la condition antérieure (Lacroix et Assal, 2003) et nécessitent une prise en charge continue afin d'éviter ou de retarder la dégradation de l'état de santé du patient. La prise en compte des particularités cliniques et des besoins spécifiques de chaque patient deviennent dès lors une condition incontournable de la prise en charge (Lefebvre et Levert, 2010) reposant sur des parties prenantes interdépendantes : le patient, ses proches et son environnement spécifique, ainsi que les différentes catégories d'intervenants. En ce qui concerne le patient, il s'agit de lui permettre de prendre les meilleures décisions à travers l'acquisition de compétences nécessaires à sa propre prise en charge, en partenariat avec les professionnels qui l'accompagnent. En santé mentale, compte tenu de l'importance des parties prenantes, coordonner l'accompagnement du patient et l'aider à gérer sa maladie deviennent des fonctions essentielles, fonctions que le médecin ne peut assumer dans le cadre de la consultation traditionnelle. Par rapport aux pratiques traditionnelles, l'innovation réside alors dans une meilleure reconnaissance du patient et des problèmes qu'il rencontre dans son rapport aux services (Greenhalgh et al., 2004), ce qui met en lumière l'exigence d'un recentrage sur le patient, qui constitue d'ailleurs l'un des fondements conceptuels de tous les nouveaux modèles d'organisation des services porté par l'OMS (Kroger et al., 2007 ; OMS, 2000). Ce premier principe organisationnel majeur peut ainsi être décrit comme reposant sur trois piliers : l'*empowerment*, le rétablissement et la citoyenneté.

→ L'*empowerment*

Le concept d'*empowerment*, parfois défini ou traduit comme le « pouvoir d'agir » n'est pas spécifique au domaine de la santé. Il aurait émergé lors des luttes pour le droit des femmes, principalement afro-américaines victimes d'oppression, et a été présenté comme un moyen de lutte pour les minorités dans le but d'obtenir le respect et la dignité. Le concept a été appliqué au domaine médical pour offrir à l'usager/patient la possibilité de s'impliquer dans l'organisation des soins ou pour la défense des droits des malades, au regard des dysfonctionnements du système de soins. Il s'agit ainsi du « *niveau de choix, de décision, d'influence et de contrôle que les usagers des services de santé mentale peuvent exercer sur les événements de leur vie.* » (Le Cardinal, 2010, p3-5). L'*empowerment* correspondrait donc à l'acquisition par la personne des connaissances, compétences et moyens

⁸ Organisation Mondiale de la Santé

nécessaires pour mettre en œuvre ses projets avec ses connaissances, ses compétences, ses moyens, quelles qu'en soient les limites. C'est le processus par lequel l'individu prend ou reprend le contrôle sur sa propre vie, apprend à faire ses propres choix, participe aux décisions le concernant, dans une démarche d'autonomisation. Dans son acception idéale, ce vocable suppose que l'implication active des personnes concernées permet de renforcer leur capacité à « influencer leur réalité » (Le Bossé, 2003), et de mobiliser les ressources utiles (personnelles, relationnelles, matérielles, informationnelles) pour « prendre leur destinée en main » (*ibid.*). En santé mentale, l'autonomisation n'est considérée comme possible que si la personne est dans une « zone proximale » (Zittoun, 2006) lui permettant de tirer le meilleur parti du dispositif conçu pour elle.

Quelques évolutions en ce sens ont pu être constatées dans certains pays, et s'avèrent encore rares ou discutées en France. La reconnaissance de l'utilisateur du service de soins comme acteur de sa santé, comme acteur de soins, voire même comme médiateur de santé ou pair aidant (Le Cardinal, 2010), vont dans ce sens.

→ **Le rétablissement**

Dans la continuité de l'*empowerment*, les spécialistes de la réhabilitation sociale mettent généralement en avant le principe du rétablissement, approché comme une démarche visant à retrouver un sens à sa vie. Selon Anthony (1993), c'est un processus « *foncièrement personnel et unique qui vise à changer ses attitudes, ses valeurs, ses sentiments, ses objectifs, ses aptitudes et ses rôles (...), à mesure qu'on réussit à surmonter les effets catastrophiques de la maladie mentale.* ». Le rétablissement serait donc l'aboutissement d'un changement pour l'individu, l'atteinte d'un nouvel équilibre. Bien que le concept n'ait formellement fait son apparition dans la législation française que relativement récemment⁹, la notion sembla avoir été très présente dans les années 70, où elle était utilisée dans le domaine de la santé pour confirmer la capacité des malades alcooliques à gérer leur vie et leur traitement.

C'est un changement important de paradigme concernant l'approche du patient pour les professionnels de santé. Les soins et services qui étaient jusque-là l'affaire des spécialistes et des institutions, sont supposés s'appuyer aussi sur le pouvoir des personnes malades à gérer leurs troubles avec l'aide des professionnels. Les soins et services centrés sur le rétablissement doivent promouvoir le pouvoir de la personne, le respect de ses choix, et le besoin de l'impliquer dans son rétablissement (Farkas, 2007).

→ **La citoyenneté**

La citoyenneté constitue un troisième levier de santé mentale centré sur le patient. Si l'on se réfère au sens large du concept, la citoyenneté consiste à être reconnu comme membre d'un Etat et y avoir un rôle actif dans un projet commun, ce qui implique la reconnaissance des droits civils et politiques et des devoirs civiques de tout citoyen dans une démocratie. Dans ce cadre, les troubles psychiques ne doivent pas entraver la citoyenneté et le rétablissement ne doit plus consister seulement à maintenir les personnes dans la communauté : il s'agit pour les patients d'être véritablement membres de la communauté, comme tous les autres acteurs. Cela revient à considérer chacun comme citoyen, donc comme une personne à part entière plutôt que comme malade ou usager, ce qui implique des relations de réciprocité entre citoyens égaux (Rowe et *al.*, 2012).

⁹ Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (loi 2005-102, JO 36 du 12 février 2005 page 2353).

L'association des trois piliers concernant le patient (*empowerment*, rétablissement, citoyenneté) donnerait ainsi lieu à une forme de santé mentale communautaire dont l'aboutissement repose sur des dispositifs innovants, aux plans clinique (pratiques professionnelles) et organisationnel.

1.2.2. L'activation de processus managériaux :

Le management peut être défini comme un ensemble de processus de finalisation, organisation, activation et contrôle (Bartoli et Blatrix, 2015) ce qui met en exergue l'opportunité de son application dans tout contexte organisationnel. Dans le cas de la santé mentale, la prise en charge globale du patient requiert de façon particulière une gestion personnalisée de chaque cas, la coordination de l'ensemble des intervenants et parties prenantes, et l'intégration des soins, services et activités dans les domaines médical, sanitaire, social (Leutz, 1999). L'objectif est en effet de mettre en place et d'activer des pratiques professionnelles permettant la coordination des composantes cliniques, normatives et structurelles d'une prise en charge par nature complexe (Kodner, 2009). Le principe d'une activation de processus managériaux apparaît donc comme le complément nécessaire au centrage de l'organisation autour du patient. L'analyse qui suit met en lumière trois piliers susceptibles de concrétiser ce principe : le case management, la coordination et l'intégration.

→ Le *case management*

Le *case management* semble avoir pris racine dans le vaste mouvement de désinstitutionnalisation pour répondre aux problématiques de fragmentation des services et d'absence de coordination entre les différents acteurs médicaux, médico-sociaux et sociaux. C'est en vue de limiter ces dysfonctionnements d'ordre institutionnels et organisationnels freinant la réinsertion sociale des malades (Intagliata, 1982), que le *case management* aurait fait son apparition aux Etats-Unis. Dès lors, en plus de répondre aux besoins médicaux de l'utilisateur, le case manager a également pour rôle de répondre aux besoins ou attentes sociaux.

A sa conception au départ focalisée sur les moyens de liaison puis de courtage, deux dimensions lui ont été ajoutées : la dimension thérapeutique (Gozlan, 2016) et l'accompagnement ou l'assistance dans le milieu naturel (Intagliata, 1982). Cela a contribué à l'évolution vers un *case management* plus global, incluant les dimensions cliniques, sociales et de réadaptation. Fondé sur le principe des forces personnelles, le suivi intensif collectif et individuel, la philosophie de l'intervention du *case manager* repose sur un accompagnement progressif et personnalisé du patient vers le rétablissement dans son milieu de vie ordinaire, en collaboration avec ses proches et son entourage immédiat. En outre, depuis quelques années, l'enseignement d'habiletés sociales en milieu naturel se structure davantage (Anthony et al., 1982 ; Anthony et Liberman, 1986). L'objectif du *case management* serait alors également d'assister et de soutenir les personnes dans leurs négociations avec les différents services dont elles ont besoin, de les aider à développer leurs habiletés de base, et d'améliorer leur qualité de vie (De Cangas, 1994). Cela suppose deux conditions complémentaires : la coordination et l'intégration.

→ La *coordination*

L'une des conditions majeures de la prise en charge globale de l'utilisateur atteint de troubles psychiques repose sur la coordination pertinente des soins et services le concernant. Bartoli

et Gozlan (2014) définissent la coordination comme « *un processus organisationnel, social et matériel de pilotage des interactions d'activités variées dans le but d'atteindre un résultat qu'un ensemble d'acteurs ou de dispositifs agissant séparément ne pourrait pas obtenir* » (page 112) En prolongeant cette approche dans le champ de la santé, la coordination apparaît comme un processus par lequel les éléments et les relations impliqués pendant chacune des séquences de soin sont en cohérence ensemble dans une conception vue de manière globale (Donabedian, 1980). Plus spécifiquement Leutz, (1999) envisage la coordination comme la recherche d'interconnexions entre le système de santé (aigu, première ligne médicale, et/ou spécialisé) et les autres systèmes de services humains (soins de long terme, éducation, activité professionnelle, aide à domicile...) en vue d'améliorer la prise en charge et le devenir du patient. La coordination vise donc à prendre en compte la complexité et la pluralité des besoins des personnes en difficulté (Sebai, 2016). Elle intègre la spécificité de chaque partie prenante de façon « *à connaître et à comprendre ses contraintes et agir en conséquence, et qui est nécessaire quand il faut atteindre de hauts niveaux de performance* » (Bloch et al., 2011, 13).

C'est dans le double objectif d'une part de surmonter les limites relatives au cloisonnement des systèmes de santé, et d'autre part d'éviter le recours trop fréquent à l'hospitalisation (Cameron et al, 2012), que la coordination représente un défi à relever. Il s'agit de répondre aux besoins sanitaires et sociaux multiples des patients atteints de pathologies chroniques, lesquels rencontrent souvent des difficultés dans l'articulation cohérente entre les différents services et structures (Oliver et al., 2014). Dans le domaine de la santé mentale, l'enjeu de la coordination entre les soins et les services est particulièrement fort compte tenu de la complexité des pathologies, et de leur fréquence dans la population (WHO, 2008).

→ **L'intégration**

Le concept d'intégration est polysémique et sa déclinaison peut être spécifique selon le domaine d'application. Dans la traditionnelle école de la contingence portée par Lawrence et Lorsch (1967), l'intégration décrit le degré de coopération entre différents départements, notamment par contrepoids au regard des dispositifs de différenciation, dans une stratégie d'adaptation aux spécificités de l'environnement. Dans le domaine de la santé, l'intégration prend une connotation spécifique et correspond à un enjeu considéré comme majeur. Ainsi, la Haute Autorité de Santé (2014) définit l'intégration comme « *un ensemble de techniques et de modèles organisationnels destinés à créer du lien et de la collaboration à l'intérieur et entre les secteurs sanitaires, médico-sociaux et sociaux. Ces techniques peuvent porter sur le financement, l'organisation administrative et les soins.* » (p.1). Dans ce cadre, intégrer les soins et services est perçu comme le moyen à assurer la continuité et la globalité de la prise en charge autour des problèmes de santé de chaque usager, dans une perspective bio-psycho-sociale (Contandriopoulos et Denis, 2001a-b). En santé mentale, le concept d'intégration est ainsi souvent utilisé pour traduire la nécessaire articulation entre les professionnels des actions médicale, sanitaire et sociale. Compte tenu des spécialisations professionnelles et des découpages institutionnels, cette articulation ne va pas de soi, et sa mise en œuvre effective est devenue un enjeu majeur. En France, depuis les ordonnances Juppé de 1996 dans le domaine de la santé, puis la Loi du 2 janvier 2002 pour l'action sociale et médico-sociale, le rapport Couty de 2009 et plus récemment le rapport Laforcade de 2016, l'actualité politique et réglementaire dans le domaine de la santé mentale est particulièrement marquée par cet objectif d'intégration.

Intégrer consiste donc à relier le système de santé à l'ensemble des services dans la perspective d'accroître la qualité des soins et la satisfaction des patients (Leutz, 1999). Pour le patient, l'intégration signifie une absence de rupture, une graduation des soins et une facilité de navigation (WHO, 2008b) et donc une meilleure continuité des services répondant

à ses besoins, souvent complexes et fluctuants pour des personnes en perte d'autonomie (Sebai, 2016 ; Somme et *al.*, 2012). Elle consiste à mettre en place un ensemble de techniques et d'outils organisationnels, gestionnaires et cliniques communs, à la fois à l'intérieur et entre les secteurs sanitaire, médico-social et social (Kodner, 2009). Les dispositifs d'intégration des services doivent alors concerner autant le versant clinique de toute pratique professionnelle (*management continuity*, au sens de Reid et al., 2002) que le versant organisationnel de toute intervention complexe en vue d'assurer une prise en charge globale et responsable.

Alors que la coordination cherche à assurer une articulation entre les structures ou les acteurs pour pallier les carences des services fonctionnant isolément, l'intégration tend à une modification en profondeur du fonctionnement des organisations afin de combattre les ruptures de continuité vécues par les patients.

2. Recherche empirique : étude du cas Prepsy

Les besoins de changement décrits dans la littérature spécialisée se trouvent-ils mis en œuvre dans la pratique ? Le cas concret d'une structure innovante spécialisée en santé mentale est présenté ci-après, dans la mesure où sa création-même s'était appuyée sur la plupart des principes repérés et analysés ci-avant.

2.1. Méthodologie

Le cas étudié est celui de Prepsy, situé à Paris. Il s'agit d'une structure pluridisciplinaire d'intervention précoce, de soins et services personnalisés, dans les champs sanitaires et médico-sociaux, pour de jeunes adultes souffrant de troubles psychiatriques chroniques. Son organisation s'avère originale au regard du système institutionnel de santé mentale, notamment en France. Le choix de ce cas est donc précisément justifié par la spécificité de cette structure qui adopte une démarche globale de prise en charge du patient en santé mentale.

La posture adoptée pour cette recherche empirique est constructiviste (Le Moigne 1995) car elle approche le terrain étudié comme un construit social observé par des chercheurs qui interagissent avec le milieu. La démarche est « abductive » (Peirce 1931, Angué 2009) dans la mesure où la compréhension des phénomènes observés repose sur un processus itératif entre le travail empirique et le cadre théorique. La méthode est qualitative et repose sur une étude de cas (Yin 2009) approchée à des fins de recherche scientifique (Eisenhardt 1989).

Au total 30 entretiens semi-directifs, ayant duré entre 60 et 90 minutes, ont été réalisés auprès de quatre catégories de personnes :

- Membres du personnel de la structure étudiée
- Patients et familles de patients
- Responsables institutionnels identifiés comme parties prenantes dans le fonctionnement
- Experts nationaux ou internationaux dans le domaine de la coordination ou de l'intégration en santé mentale¹⁰.

¹⁰ Les interviews avec les experts sont en cours au moment de la rédaction de cet article, et ne sont pas intégrés dans les résultats

L'échantillonnage a été réalisé de la façon suivante : au plan interne, la quasi-totalité des membres du personnel de la structure étudiée (soit 16 personnes) a été rencontrée, de façon à intégrer dans l'analyse tous les points de vue représentant la douzaine de métiers différents (direction, administration, chargé d'insertion professionnelle, infirmiers, éducateurs, aide-soignant, neuropsychologue, ergonomes, médecins, évaluateur qualité, pair aidant, ...); en ce qui concerne les patients ou leurs représentants, 7 usagers, proches, ou responsables d'associations d'usagers, ont été interviewés; pour les institutions et partenaires, 7 personnes au sein des institutions en relation avec la structure¹¹, ont été impliquées.

En complément, des documents internes (notamment compte rendus d'activités et tableaux de bord de suivi des patients), ainsi que des rapports publics ont été étudiés. Une double démarche d'observation, participante (lors de réunions internes ou en co-construction de l'action) et non participante (présence dans la structure en activité), a également pu être réalisée.

Les entretiens ont été centrés d'une part sur les conceptions des acteurs concernant les notions analysées ci-avant (place du patient et processus managériaux) dans le domaine de la santé mentale, et d'autre part sur les descriptions de témoignages pratiques concernant les formes de prise en charge globale des usagers. Les guides d'entretiens et les dispositifs d'observation ont été conçus afin de mettre en exergue non seulement les principes de fonctionnement, mais aussi les freins et difficultés rencontrés ainsi que les écarts entre les principes et leur mise en œuvre effective.

Le tableau ci-après présente de façon synthétique le guide d'entretien avec les membres du personnel de la structure étudiée.

Guide d'entretien (forme résumée)
<p>Description</p> <p>Rôle /Description/Représentation de la structure</p> <p>Thème 1 : Intégration des services</p> <p>Expérience / services intégrés</p> <p>Description de ce mode d'organisation</p> <p>Points positifs / Difficultés</p> <p>Thème 2 : Coordination</p> <p>Enjeu de la coordination</p> <p>Modalités de la coordination interne / externe</p> <p>Acteurs / parties prenantes concernés</p> <p>Thème 3 : Case management</p> <p>Approche / définition</p> <p>Missions et compétences requises des case managers</p> <p>Points positifs / Difficultés</p>

¹¹ Notamment : MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées), ARS (Agence Régionale de Santé), Fondation de France, CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie), Collectivités Territoriales, Ministère

Thème 4 : Accompagnement des usagers

Description de l'accompagnement du patient
Spécificités de l'accompagnement en milieu naturel
Points positifs / Difficultés

Thème 5 : Travail en équipe

Relations de travail avec les autres case managers
Coordination des informations sur les usagers
Points positifs / Difficultés

Thème 6 : Perception sur la satisfaction des usagers et la performance

Retours des patients ou des proches.
Facteurs de réussite /Obstacles, difficultés
Pistes d'amélioration
Reproductibilité / possibilités d'extension

La réalisation des entretiens a été effectuée sur la base du volontariat, à partir de laquelle un engagement à la confidentialité et à un traitement anonyme était assuré. Lorsque l'interviewé l'autorisait, un enregistrement était réalisé afin de respecter le plus possible la fidélité du discours.

Le traitement de l'ensemble des données recueillies a été réalisé selon les méthodologies de recherche qualitative d'usage en sciences de gestion (Thietart et al, 2014, Dumez 2016) incluant notamment : une retranscription complète de l'ensemble des entretiens ; un codage thématique (la plupart du temps via le logiciel Nvivo, complétés dans certains cas par un codage manuel¹²) ; une structuration des données, permettant de trouver des unités de sens au sein de l'ensemble des matériaux ; une synthèse et une interprétation de l'ensemble des données recueillies.

2.2. Présentation de la structure :

Prepsy se décrit comme un service d'intervention médico-sociale précoce, personnalisée, d'intensité variable, pluridisciplinaire et collaborative, destiné à des jeunes adultes de 18 à 25 ans atteints de troubles psychiques émergents entraînant un dysfonctionnement général dans leurs habiletés personnelles, familiales, relationnelles, scolaires ou professionnelles.

Sa particularité concerne sa capacité à proposer une offre de service globale et flexible par une équipe recouvrant le sanitaire, le social et le médico-social, le tout étant élargi par d'autres métiers plus inhabituels (ergonome, chargé d'insertion professionnelle, diététicien, éducateur sportif...) ou de non-professionnels que sont les « pairs aidants ». Ces actions nécessitent le regroupement des compétences-clés dans un contexte financier et institutionnel contraint. Dans ce cadre, la stratégie est répartie sur trois niveaux d'intégration des services : clinique, fonctionnelle et institutionnelle (Leutz, 1999). Pour chacun de ces

¹² La grille de codage des entretiens a été structurée sur la base des six grands thèmes et des principaux sous-thèmes du guide d'entretien, avec quelques ajustements liés aux différences entre les contenus obtenus et les sous-thèmes initialement envisagés. Par exemple, le sous-thème « reproductibilité / possibilités d'extension » a donné relativement peu de matériau exploitable et n'apparaît pas dans la grille de codage finale, tandis qu'à l'inverse le sous-thème « modalités de la coordination interne / externe » a été décomposé en plusieurs catégories d'encodage compte tenu de l'importance des matériaux recueillis dans les textes retranscrits.

niveaux, Prepsy a mis en œuvre un système d'actions concrètes autour d'une implication de l'utilisateur.

2.3. Le développement d'une nouvelle approche participative de l'utilisateur :

Les personnels disent encourager l'utilisateur, « *expert de sa propre histoire* », à retrouver, à partir de ses ressources personnelles, une nouvelle capacité à agir (décrite comme étant de l'*empowerment*) et à mobiliser ses ressources pour gérer sa vie quotidienne. Outre l'individualisation du modèle d'intervention, cet accompagnement consiste également en une implication des utilisateurs dans l'identification de ce qui fait problème pour eux, afin de favoriser leur autodétermination, c'est-à-dire la capacité à prendre des décisions le plus libres possibles d'influences et d'interférences, pour gouverner leur vie.

Avec l'aide des *case managers*, du chargé d'insertion professionnelle ou d'un pair aidant (Le Cardinal, 2010), ce processus se fait principalement dans le milieu dit « naturel » de l'utilisateur. La permanence de l'accompagnement et la confiance qui s'instaure entre l'équipe et l'utilisateur favorisent l'approche individualisée des services, liée au respect des attentes et de ses besoins exprimés ou non exprimés. Selon les interviewés, l'individualisation des services proposés permet en outre d'adapter l'intensité de l'action en fonction de l'évolution des besoins tout au long du processus de réinsertion sociale, ce qui s'apparente au principe de citoyenneté étudié ci-avant. C'est aussi en vue d'accentuer cette approche individualisée, plus proche de la vie quotidienne, que Prepsy a choisi, contrairement au modèle hospitalier de « thérapie institutionnelle » basée sur les activités de groupe, de ne pas faire participer les utilisateurs à des activités collectives (sportives, culturelles, etc.). Selon les membres de l'équipe, ces dynamiques collectives peuvent avoir, dans certains cas, un effet positif et stimulant, mais peuvent aussi avoir des conséquences dévastatrices sur certains patients, pour lesquels l'estime de soi parfois très fragile, pourrait être exposée au regard stigmatisant des autres patients et impacter son rétablissement et son sentiment de citoyenneté.

L'équipe s'est, à l'inverse, attachée à développer quatre programmes particuliers :

- La prévention du syndrome métabolique, pourvoyeur d'une importante morbidité et d'une réduction de plus de dix ans de l'espérance de vie du fait des risques cardiovasculaires. Il s'appuie sur 3 métiers clés : médecin, diététicien et éducateur sportif.
- Un appartement d'entraînement, dans lequel les utilisateurs peuvent tester en « grandeur nature » leurs capacités neuro-fonctionnelles et leurs différents niveaux d'autonomie dans les actes de la vie quotidienne. Trois métiers clés sont ici sollicités : ergonome, neuropsychologue, et aide-soignant.
- Le retour aidé à l'emploi, basé sur la méthode IPS (*Intensive Placement and Support*). Les trois métiers clés concernés plus directement sont : chargé d'insertion professionnelle, ergonome et neuropsychologue.
- L'inclusion de deux anciens malades psychiques stabilisés, dits « pairs aidants », membres à part entière de l'équipe et représentants d'une intégration réussie dans le monde du travail : un pair aidant spécialisé ayant suivi une formation universitaire dans le domaine, et un « pair aidant numérique » chargé de la page Facebook du service.

On retrouve donc ici les principes de base de la littérature présentée ci-avant, concernant les leviers à actionner pour une prise en charge centrée sur l'utilisateur. Qu'en est-il de la deuxième famille de leviers, concernant l'activation des processus managériaux ?

2.4. La mise en œuvre de dispositifs structurels et managériaux innovants :

Même si la compréhension de la terminologie du *case management* s'est révélée être variable selon les interlocuteurs, les réponses obtenues lors des entretiens soulignent la polyvalence de chaque membre de l'équipe en termes de capacité d'écoute, de communication, de synthèse et d'adaptation et donc de capacité à remplir le rôle d'une *case manager*. Ce dernier réalise la collecte des informations utiles au plan d'intervention individualisé et décrit les objectifs à court et moyen termes, les approches et les interventions requises pour atteindre les objectifs et répondre aux différentes attentes et besoins de l'utilisateur. Il a aussi pour rôle d'assurer l'articulation entre les actions sociales, médicales et sanitaires, la liaison entre les services partenaires (administratifs, éducatifs, professionnels) et l'utilisateur, et de coordonner les différentes parties prenantes. L'objectif du *case-manager* ainsi présenté consiste à accompagner et à soutenir les usagers dans leurs négociations avec les différents services qu'ils désirent recevoir et dont ils ont besoin. Il apporte aussi un appui visant à combler les déficits d'offre, par exemple autour de l'accès aux droits ou l'accès à la formation et à l'emploi.

Le *case management* est ainsi décrit et mis en œuvre comme un modèle d'intégration des services et de l'innovation par l'approche métier. Selon l'équipe médicale de la structure, son but est de favoriser la continuité des soins pour rendre les différents opérateurs du système accessibles, tout en renforçant leurs responsabilités afin de favoriser un rétablissement perçu comme un processus de changement personnel, malgré les contraintes causées par la pathologie chronique et ses conséquences. Cette approche doit contribuer à garantir un état de santé acceptable dans un souci d'efficacité de l'offre de soins et de services, au regard des conséquences de la maladie psychique et du handicap qui en découle. L'objectif est donc de placer l'utilisateur au cœur du dispositif tout en le maintenant dans son milieu de vie naturel. L'accompagnement varie par l'intensité des actions mises en place, et s'appuie sur un ensemble d'outils d'évaluation des besoins de chaque usager.

Prepsy a ainsi opté pour une offre de services intégrés basée sur la prévention du handicap psychique et l'accompagnement médico-social personnalisé (*management continuity* au sens de Reid et al., 2002). L'implication d'un « case manager » dès les premiers contacts, constitue un élément fortement apprécié par les associations des usagers rencontrées, et est présenté comme un critère majeur de la réussite de l'accompagnement. Il est plus qu'un organisateur de soins : il est décrit comme un agent de coordination, de réadaptation psycho-sociale, un accompagnateur de parcours capable d'endosser les rôles de clinicien, d'agent de réhabilitation, de conseiller, de porte-parole et d'allié de confiance dont le rôle « *n'est pas de tout faire mais de faire en sorte que tout soit fait* ».

Les *case managers* doivent donc connaître le système médical, social, associatif, public et para-public, comme les corrélations et les interdépendances entre les différents acteurs (services sociaux et hospitaliers, services judiciaires, de logement, d'emplois, de transports, de loisirs...) Plusieurs interviewés précisent aussi que cette fonction requiert des qualités d'empathie et de persévérance, complémentaires aux compétences plus techniques. Pour les responsables de la structure, ce type d'organisation présente donc des défis d'ordre managérial, et le pilotage est décrit comme une clé de réussite de ce fonctionnement.

Dans la description qui en est faite, tant par les acteurs internes que par les parties prenantes externes, le fonctionnement semble donc s'appuyer sur des processus managériaux correspondant dans leurs principes à ceux décrits dans la littérature.

3. Interprétation des écarts entre les intentions affichées et les capacités d'action

L'analyse du cas Prepsy conduit à deux résultats majeurs : d'une part, les principes de prise en charge globale et coordonnée décrits tant dans la littérature scientifique spécialisée que dans les discours politiques et institutionnels peuvent être mis en œuvre et sont considérés comme pertinents par les parties prenantes ; d'autre part, un certain nombre de freins et difficultés d'application sont repérables et mettent en exergue un enjeu majeur de pilotage du changement. Ces deux résultats sont développés ci-après.

3.1. Un dispositif organisationnel innovant

A travers la démarche du case management, de la coordination interne et externe, des diverses facettes de l'intégration et du modèle de santé mentale communautaire qu'elle a mis en œuvre, la structure étudiée se distingue des modèles traditionnels par une prise en charge globale des besoins de l'utilisateur. *« Aujourd'hui, un patient est entouré d'au moins 6 acteurs (6 adresses). La question qu'on se pose est : qui va faire la coordination ? Prepsy arrive à le faire » (Partenaire) « Ils font le lien avec des établissements sociaux capables de placer et aider ces jeunes à s'insérer dans la société » (Partenaire).* En mettant chaque patient au cœur du dispositif de soins et en mobilisant les services médicaux, médico-sociaux et sociaux pour tenter de répondre à ses besoins spécifiques, la structure montre sa capacité à assurer une mission de prise en charge globale, telle qu'elle semble décrite par la littérature comme une réponse adaptée aux défis actuels. *« Ils ont développé des services et des soins exceptionnels » (Association d'utilisateurs).* *« Beaucoup de jeunes sont à la frontière des troubles psychiatriques et ils nous aident à accompagner ces jeunes - un vrai appui pour les accompagner : être en réseau, avoir une formation, être à l'école, les aider à retrouver une autonomie » (Partenaire).* *« Prepsy est en lien avec les patients, ils travaillent avec d'autres partenaires, ils ont des passages réguliers chez les patients, surtout, ils font le lien avec les autres structures, les autres partenaires sociaux » (Association d'utilisateurs) « Le fait d'avoir un service intégré – c'est une richesse, ils ont tout sur place : éducateurs, infirmières, psychologues, etc., ça permet de réfléchir ensemble sur différents aspects de la maladie, pas seulement du point de vue des soins, mais au-delà ». (Partenaire) « Ils ont une approche globale, innovante. J'ai vu chez eux, comment K., grâce aux nouvelles technologies, arrive à intéresser l'utilisateur X » (Association d'utilisateurs).*

Conformément au cadre théorique mobilisé, les démarches développées au sein de la structure étudiée s'efforcent de combattre les dysfonctionnements repérés dans les formes conventionnelles de prise en charge, à savoir notamment le cloisonnement des prestations, les coupures entre le médical, le social et le sanitaire, et le recours trop systématique à l'hospitalisation, ce que plusieurs interviewés externes présentent comme un enjeu de société majeur. *« Cela permet de mobiliser tout le monde, travailler ensemble, apporter une réponse précise et pas des réponses éclatées ». (Partenaire) « On ne donne pas priorité à l'accompagnement –le soin et l'accompagnement doivent être ensemble – il doit il y avoir une coordination » (Partenaire) « Nous espérons que l'organisation soit évaluée et développée. Il faut décloisonner ... » (Partenaire), « Le développement de ce genre de structure coûterait moins cher à la sécurité sociale puisqu'ils seraient pris à leur domicile, en début de la maladie, et donc il y aurait moins d'hospitalisation, moins de rechute... » (Personnel interne).* *« On arrive à lui faire dire des choses qu'il n'avait jamais dit à personne parce qu'on a un travail de proximité, un travail d'alliance, régulier etc. donc je pense que ce type de structure devrait se développer ». (Personnel interne)*

La pertinence de ces démarches a pu être approchée notamment en termes de satisfaction des patients et de leurs aidants (familles, tuteurs, etc.) et en statistiques de retour à l'emploi ou en milieu scolaire des usagers. « *Je pense que c'est moi, qui ai évolué. Je me sens mieux aujourd'hui. Avec le temps mes besoins ont évolué, mais aujourd'hui, je sais ce que je veux, ce que je peux demander, alors qu'au début c'était impossible. Je me sens en confiance (...), je ne connais pas d'autres centres avec les mêmes activités* ». (Patient). « *On m'envoie des messages pour boire, me donner de conseils - comme si j'avais un grand frère* ». (Patient). Cette pertinence est aussi reconnue par les institutions qui considèrent ce cas comme un modèle innovant du genre, et souhaitent sa démultiplication sur le territoire français. « *Le travail avec la famille, la proximité – une approche intéressante qui mérite d'être développée dans d'autres structures* » (Association d'usagers). « *L'intégration est la base d'une organisation efficace. Le secteur de psychiatrie doit faire en sorte que des liens se créent, avec tout l'environnement de la personne. Les personnels doivent se connaître, se parler et travailler ensemble.* » (Partenaire)

Les *case-managers* chez Prepsy, grâce à leur fonction de coordination, cherchent à participer au décloisonnement du système avec une action proactive plutôt que réactive, et la mission d'assurer la continuité des soins. « *Le concept de « case management », c'est une approche intéressante, on travaille en synergie avec le patient ; leur façon de se voir tous les jours, discuter, se mettre autour de la table, c'est une façon de faire innovante, ils sont tous spécialistes dans leurs domaines de compétences* ». (Partenaire).

Au plan opérationnel, la valeur ajoutée de l'équipe est régulièrement mise en exergue pour son caractère innovateur en tant que modèle de prise en charge de jeunes en difficulté, à la fois par l'objectif d'accompagner l'usager dans son milieu naturel, et dans la transition école-métier, reposant sur l'initiative, la responsabilisation et l'autonomie. « *Notre point fort c'est le retour à l'autonomie, la coordination, intégration dans la société* » (Personnel interne)). Ce sont ces trois valeurs qui relèvent de l'*empowerment* selon Lambelet (2014). « *Justement, le personnel me contacte et me pousse à faire des choses. Le fait de voir une aide-soignante qui vient chez moi me motive à sortir et faire des choses* ». (Patient) « *Ici, on peut parler de tout et de rien, mais surtout de mon bien-être, de mes problèmes, psychologiques et de santé. C'est apaisant. Ça me fait avancer – je fais des choses et cela me plaît* ». (Patient). Les pratiques de prise en charge sont en effet intégratives et flexibles en fonction du niveau de soutien nécessaire (Leutz, 1999) et contribuent au processus de rétablissement et à la reprise d'un contrôle progressif du patient sur sa propre prise de décision (Sebai and Courie, 2018).

Tel qu'il a été défini par Manciaux et Deschamps (1978), le modèle de santé mentale communautaire semble donc se retrouver implicitement au sein de la structure. « *Nous faisons appel à eux pour des cas difficiles. Ils ont la compétence pour identifier les troubles plus tôt et cette collaboration nous permettra de mieux articuler les choses et identifier les besoins les plus implicites* » (Partenaire). « *Travailler avec le patient et sa famille, leurs expliquer les choses, chercher avec eux afin de trouver des solutions. Et le jeune se sent apaisé, rassuré, il n'est plus seul.* » (Partenaire). « *Nous établissons une relation de co-construction. On identifie avec lui ses besoins et on essaie de l'aider à y répondre. Au départ il a des difficultés mais on voit une nette prise en confiance durant le suivi et certains deviennent même autonomes et responsables* » (Personnel interne). « *L'appartement témoin permet de tester le degré d'autonomie du jeune et sa capacité à assumer les responsabilités* » (Personnel interne) « *On prépare ensemble le CV et la lettre de motivation voire l'entretien pour certains. Le jour j je l'accompagne et elle a réussi à se débrouiller seule* » (Personnel interne).

Globalement, le cas étudié se révèle être un dispositif organisationnel innovant dans le système de santé français, dont les principes correspondent aux orientations actuelles de la littérature internationale spécialisée. Il révèle également l'intérêt d'une forme organisationnelle hybride (au sens de Williamson, 1991), ni entièrement réseau ni entièrement structure instituée. Cette forme intermédiaire semble avoir été trouvée par tâtonnement dans le temps, afin de limiter les difficultés de mise en œuvre liées au contexte général du système de santé.

3.2. Analyse des difficultés de mise en œuvre

En tant que structure atypique dans son domaine d'activité, Prepsy n'est pas à l'abri de certains limites liées au caractère isolé et novateur de cette organisation, qui peine à se faire reconnaître et à obtenir les soutiens nécessaires pour sa pérennisation. On trouve ici une illustration du triptyque « Contenu-Processus-Contexte » mis en avant par Pettigrew et Whipp (1991) à propos du pilotage du changement. Le contenu de l'organisation-cible est en effet identifié comme indiqué en première partie, autour des principes-clés de centrage autour du patient et des dispositifs managériaux et structurels. Le processus de mise en œuvre de l'organisation visée se heurte à des freins au changement important, tandis que le contexte spécifique du système institutionnel français nécessite une forme d'adaptation particulière, limitant les possibilités de transpositions d'un pays à l'autre, voire d'un territoire à un autre.

Le cas permet de remarquer également un décalage entre la dynamique instaurée au plan interne de l'organisation, qui peut être qualifiée de « proactivité au travail » (Grant et Ashford, 2008), et la stabilité ou l'inertie des systèmes environnants, conduisant à une difficulté de mise en œuvre des conditions managériales favorables au changement (Trummers et al. 2015). Plus spécifiquement, les freins stratégiques surviennent dans la mesure où l'impulsion nationale, si elle existe en toile de fond, ne conduit pas nécessairement à un dégagement de ressources et capacités d'action susceptibles d'assurer aisément la pérennité du dispositif. Ainsi, l'équipe a parfois eu du mal à s'ancrer dans un système de psychiatrie publique très institutionnalisé, marqué par une relative incompréhension de la démarche d'intégration globale.

La compréhension limitée du rôle que peut jouer Prepsy en tant que structure coordinatrice, complètement différente des autres services d'accompagnement médico-sociaux dans le domaine du handicap, a également entraîné une difficulté relative de coopération de la part des autres professionnels (psychiatres, centres spécialisés, hôpitaux, etc.) du territoire, ces derniers étant des acteurs pivots dans le parcours du soin en santé mentale français. « *Au départ ce n'était pas évident d'expliquer à chaque professionnel qui fait partie du parcours du patient comment on fonctionne ici* ». « *Ce qu'on propose c'est spécifique : accompagnement même chez soi, dans l'entreprise ou à l'école. Certains ne le comprennent pas et m'ont même raccroché au nez, il y a un partenaire qui n'arrête pas de me hurler dessus au téléphone* » (Personnel interne) « *Il faut qu'on arrive à nous coordonner et à communiquer les informations avec toutes les personnes qui accompagnent le jeune. Il y a le réseau avec nous mais il y a aussi le réseau pour chaque jeune qui a le sien. Et ce n'est pas du tout évident pour la transmission d'information* » (Personnel interne) « *Ils veulent garder les informations et refusent de nous les transmettre. Il faut que j'insiste au téléphone ; parfois ça marche mais parfois pas !* » (Personnel interne). Cette situation provoque ainsi également des freins structurels car le système institutionnel en place est source d'inertie importante.

Enfin, des freins culturels ou comportementaux sont également largement identifiés du fait des difficultés à impliquer un certain nombre de parties prenantes, lesquelles peuvent

percevoir des enjeux négatifs à la mise en place de nouvelles formes de prise en charge, avec des craintes de perte de pouvoir ou de contrôle. « *On a le cas de psychiatres libéraux qui ne veulent pas que leurs usagers soient suivis par des services comme nous* » (Personnel interne).

Ainsi les quatre familles de freins du modèle SSCC de Bartoli et Hermel (1989), relevant des domaines Stratégiques, Structurels, Culturels et Comportementaux, sont repérables dans la mise en œuvre de cette nouvelle forme de prise en charge en santé mentale. « *Il y a des freins dans le sens où il y a une méconnaissance et non volonté de comprendre ce type d'accompagnement en fait. Parfois la porte est directement fermée.* » (Personnel interne)

3.3. Exploration des conditions de réussite

Dans ce contexte, l'acquisition d'une légitimité semble être une bataille constante et relève d'une gestion de paradoxes. Ainsi, il s'agit d'un côté de développer une structure assez conforme aux systèmes en place pour entrer dans des cadres institutionnels qui imposent des objectifs et des contraintes liés à des politiques publiques nationales ou à des pratiques et des usages dominants. D'un autre côté, il convient de sortir de cette conformité pour innover dans les formes d'accompagnement, en développant des processus de coordination en réseau pour les coopérations externes, en les combinant à des mécanismes d'intégration interne forte pour une méthodologie managériale basée sur le *case management*.

La première des conditions de réussite semble donc relever du dosage entre conformité et innovation (Bartoli et Gozlan, 2014). Ce dosage s'avère d'autant plus crucial que le déploiement d'un tel dispositif nécessite des ressources humaines et matérielles importantes. Or, les difficultés d'obtention pérenne des fonds publics, constituent des obstacles importants quant à l'amélioration, le développement et le déploiement de dispositifs innovants de ce type, et nécessitent de recourir à des processus formels et conventionnels issus des politiques publiques nationales ou locales. « *Nous devons être financés par des partenaires extérieurs, donc la question du financement de la structure peut se poser et ça peut devenir problématique.* (Personnel interne). « *Il y a aussi les difficultés avec les financeurs qui ne comprennent pas toujours ce qu'on fait et qui nous mettent un peu les bâtons dans les roues quand on demande des trucs qui sont intéressants* » (Personnel interne) « *Effectivement nos financeurs ne nous comprennent pas toujours parce que dans les autres structures il y a des petits bureaux, des petites pièces et tout le fonctionnement n'est pas pareil, on est donc pénalisé parce qu'on ne ressemble pas aux autres* » (Personnel interne).

Au plan clinique, l'approche centrée sur le patient se heurte dans la pratique à divers défis spécifiques, voire là encore à des paradoxes. En effet, elle implique de fait le respect des attentes et des besoins des patients. Cependant, certains d'entre eux, compte tenu de la spécificité de leur cas, ne sont pas en mesure d'identifier leurs besoins ou de les exprimer, et parfois les attentes s'avèrent évolutives et instables. Dans ce type de pathologie également, l'utilisateur peut ne pas se reconnaître malade, d'où une difficulté à rendre convergents ses attentes spécifiques et les besoins identifiés par ses proches et par les professionnels. « *Ce qui est paradoxal c'est qu'on part des besoins du jeune et ses attentes alors qu'on sait qu'il est malade. On essaie d'avoir leur regard et perceptions des choses pour qu'ils se sentent à l'aise. Généralement quand ils viennent ils sont accompagnés, et en fonction de la gravité de leurs cas on peut demander aussi les attentes des parents ou tuteurs* » (Personnel interne). C'est d'ailleurs dans ce cadre, et sur la base d'études d'experts internationaux (McGorry et alii, 2002), que la détection et l'intervention précoces ont été fortement recommandées par plusieurs interviewés. « *Ils ont les compétences pour*

détecter la maladie à 16 ans, nous souhaitons développer cela avec eux » (Partenaire). En effet, le risque de chronicisation du handicap psychique issu d'une action tardive conduirait à une moindre efficacité de la prise en charge.

En facilitant l'accès coordonné aux services de santé et aux prestations sociales de proximité avec l'accompagnement d'un *case manager*, l'approche intégrée et personnalisée, surtout quand elle est mise en place après une détection précoce, semble contribuer à l'obtention de meilleurs résultats cliniques et prévenir l'institutionnalisation et les hospitalisations évitables (Cameron et al, 2012, Martinez et al., 2012). Une condition de réussite du changement qui apparaît ici est donc celle de la rapidité de détection et d'intervention, donc de la mise en place de dispositifs et d'outils prêts à être activés rapidement. En termes d'implication managériale, cela conduit à des variables d'accompagnement majeures telles que la communication, les outils de pilotage, ou la formation. Ces résultats vont dans le sens des travaux mis en évidence par Tummers et al. (2015), qui montrent que l'autonomie des personnels, leur participation à la prise de décision, et la qualité du travail d'équipe sont trois facteurs favorables à la conduite du changement organisationnel, particulièrement dans le milieu de la santé.

Plus généralement, la recherche semble ainsi confirmer que les dimensions managériales et organisationnelles sont complémentaires aux champs médical et social pour parvenir à mettre en place de nouvelles formes de prise en charge en santé mentale. L'accent mis sur une politique de ressources humaines avancée, favorisant la proactivité des personnels à travers le dispositif des « case managers » ressort donc comme une condition favorable à la mise en œuvre de ce type de changement. Pour autant, *“Les employés proactifs peuvent devenir démotivés face à des collègues obstinés ou une organisation qui n'évolue pas suffisamment vite”*¹³ (Trummers et al. 2015). S'il n'existe donc sans doute pas de solution simple pour combattre les difficultés de pilotage du changement dans les organisations innovantes en santé mentale, il apparaît que la mise en place de dynamiques managériales et humaines reste un levier incontournable qui ne saurait être négligé.

Conclusion :

Après des décennies de dispositifs cloisonnés et faiblement coordonnés en santé mentale, un certain retournement de tendance se développe, à travers des analyses de plus en plus officielles, et des initiatives organisationnelles identifiables dans divers pays du monde. Dans cet esprit, plusieurs plans et réformes ont été élaborés au cours des années récentes en France, qui mettent en évidence le besoin de prise en charge globale et intégrée en santé mentale.

Cette recherche met en évidence l'opportunité de nouveaux modèles de prise en charge en santé mentale. Le cas étudié confirme la pertinence et la faisabilité de ces orientations nouvelles, même dans un contexte national très marqué en termes de traditions culturelles et institutionnelles. Cependant, si l'intégration des prestations sanitaires et médicosociales, ainsi qu'une prise en charge plus globale de l'utilisateur se révèlent appropriées, elles restent difficiles à mettre en œuvre, compte tenu de freins et contraintes qui ont été repérés dans les domaines stratégiques, institutionnels et structurels, culturels et comportementaux.

La recherche rappelle que l'innovation organisationnelle, même lorsqu'elle est supposée être au service du bien public, n'est pas toujours bien acceptée ou bien comprise, compte tenu

¹³ Traduction par les auteurs de: « *Proactive employees may get demotivated by stubborn colleagues or think an organization is not moving fast enough* ».

de la complexité des situations et des structures en place, ce qui explique au moins partiellement le constat des écarts entre les intentions et les réalisations concernant les évolutions de prise en charge en santé mentale, et apporte des éléments de réponse au premier pan de la question de recherche initiale. En l'occurrence, il s'agit de savoir comment faire évoluer non seulement les organisations mais aussi les représentations sur la prise en charge du patient et les modèles de gestion en santé mentale, surtout dans un contexte bureaucratique et institutionnel fort. L'enjeu est bien ici celui du pilotage du changement et des processus managériaux à concevoir, de façon complémentaire et synergique avec les solutions d'ordre médical et social.

Le retour sur la double question de recherche initiale a ainsi conduit à mettre en lumière : (a) un certain nombre d'explications sur les écarts entre intentions et réalisations concernant les évolutions des formes de prise en charge en santé mentale, qui sont essentiellement liés aux freins classiquement connus en matière de pilotage du changement : (b) des conditions de réussite qui semblent reposer sur une articulation des processus managériaux et des processus médicaux ou sociaux, au sein d'organisations centrées sur le patient.

Cette recherche est cependant en cours et ne saurait faire l'objet de conclusions arrêtées, d'autant que le travail empirique centré sur l'exploration approfondie d'un cas unique présente l'inconvénient d'une validité externe réduite, et ne peut pas conduire à une généralisation. En outre, la spécificité du cadre institutionnel et des dispositifs de fonctionnement français devrait pouvoir être comparée à des cas étrangers de prise en charge globale des patients en santé mentale, pour pouvoir en tirer des enseignements plus significatifs. Des recherches complémentaires doivent donc être conduites, d'autant que l'enjeu de démarches s'appuyant sur une approche globale en santé mentale semble considérable : d'abord du point de vue humain envers les patients et leurs familles, mais aussi en termes de coûts sociaux et économiques pour la société dans son ensemble.

Bibliographie

- Angué K., 2009, Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne, *Recherches Qualitatives*, vol 28(2), p. 65-94
- Anthony, W.A., 1993, Recovery from Mental Illness: The Guiding Vision of the Mental Health Service System in the 1990's, *Psychosocial Rehabilitation Journal*, 16(4), 11-23.
- Anthony, W.A., Cohen, M., Farkas, M., 1992, A psychiatric rehabilitation treatment program: can I recognize one if I see one?, *Community Mental Health Journal*, 18, 182-192.
- Anthony, W.A., Liberman, R.P., 1986, The practice of psychiatric rehabilitation: historical, conceptual and research base, *Schizophrenia Bulletin*, 12, 542-559
- Bachrach, L.L., 1989, The chronic patient: case management — toward a shared definition, *Hospital and Community Psychiatry*, 40 9, 883-884.
- Bartoli A. et Blatrix C., 2015, *Le management dans les organisations publiques. Défis et logiques d'action*, Dunod.
- Bartoli, A. et Gozlan, 2014, Vers de nouvelles formes hybrides de coordination en santé mentale : entre conformité et innovation, *Management et Avenir* n°68, mars.
- Bartoli A. et Hermel P., 1989, *Le développement de l'entreprise. Nouvelles conceptions et pratiques*, Economica.
- Bloch M-A, Hénaut L, Sardas J-C, Gand S, 2011, *La coordination dans le champ sanitaire et médico-social : enjeux organisationnels et dynamiques professionnelles*, Centre de Gestion Scientifique de Mines-ParisTech, 241 p.

- Bourgueil Y, 2017, L'innovation organisationnelle, un processus d'apprentissage au service de la transformation du système de santé ?, *Santé Publique*, vol. 29, no. 6, pp. 777-779.
- Cameron A, Lart R, Bostock L, Coomber C., 2012, *Factors that promote and hinder joint and integrated working between health and social care services*. Social Care Institute for Excellence, London: Scie.
- Contandriopoulos A.P., Denis J.L., Touati N., Rodriguez R., 2001, Intégration des soins : dimensions et mise en œuvre, *Ruptures*, 8 (2), 38-52.
- Couty E., 2009, *Missions et organisation de la Santé mentale et de la psychiatrie*, Rapport à la Ministre de la Santé et des Sports.
- De Cangas J. P. C., 1994, Le *case management* affirmatif : une évaluation complète d'un programme du genre en milieu hospitalier, *Santé mentale au Québec*, vol. 19, n° 1, p. 75-91.
- Dubouloz S., 2013, *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Laboratoire IREGE, Université de Grenoble.
- Dumez H., 2016, *Méthodes de recherche qualitative*, Vuibert, 256 p.
- Donabedian A., 1980, Explorations in *Quality Assessment and Monitoring*, Vol. 1. *The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment*. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.
- Eisenhardt K.M., 1989, Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550
- Farkas M., 2007, The vision of recovery today: what it is and what it means for services, *World Psychiatry*. Jun 6(2): 68–74.
- Fleury M-J., 2012, Les réseaux de services intégrés en santé mentale : notion, exemple du Québec et enjeux d'implantation. *L'observatoire*, n°72.
- Gozlan G., 2016, *Le case management en santé mentale*, in Trosa S. et Bartoli A. *Les paradoxes du management par le sens*, Presses de l'EHESP.
- Gozlan G., 2018, *Le SAMSAH Prépsy, une forme hybride d'intervention médico-sociale précoce par le case management, la coordination et l'intégration des services pour les jeunes atteints de schizophrénie*, in « *Traité de Réhabilitation* », Elsevier.
- Granger, B., Naudin, J., 2015, *La schizophrénie : idées reçues sur une maladie de l'existence*, Le Cavalier Bleu éditions, p. 61
- Grant, A.M. and Ashford, S.J., 2008, The dynamics of proactivity at work, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, No. NA, pp. 3-34.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. (2004), Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82: 581-629
- Haute Autorité de Santé (HAS), 2014, *Intégration territoriale des services sanitaires, médico-sociaux et sociaux*, https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2014-09/fps_integration__25_09_2014.pdf
- Intagliata, J., 1982, Improving the Quality of Community Care for the Chronically Mentally Disabled: the role of Case Management, *Schizophrenia Bulletin*, 8, no 4.
- Kodner D.L., 2009, All together now: a conceptual exploration of integrated care. *Healthc Q*; 13 Spec n° 6-15.
- Krebs, M.O. 2004, Détection précoce des troubles psychotiques : enjeux de la mise en place d'un réseau de soins, *Revue Française des Affaires Sociales*; vol.1, n° 1.
- Kroger, E., Tourigny, A., Morin, D., Cote, L., Kergoat, M-J., Lebel, P., Robichaud, L., Imbeault, S., Proulx, S., Benounissa, Z., (2007), Selecting process quality indicators for the integrated care of vulnerable older adults affected by cognitive impairment or dementia, *BMC Health Services Research*, 7:195
- Lacroix A., Assal J.-P., 2003, *L'éducation thérapeutique des patients. Nouvelles approches de la maladie chronique* (2e éd.). Paris : Maloine : 240 p.

- Laforcade M., 2016, *Rapport relatif à la santé mentale*, Ministère des Affaires Sociales et de la Santé.
- Lambelet A., 2014, *Des âgés en AG. Sociologie des organisations de défense des retraités*, Éditions Antipodes, Lausanne. 320 pp.
- Lawrence P., and Lorsch J., 1967, Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly* 12, 1-30.
- Le Bossé Y., 2003, De l'habilitation" au "pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, no 2, p. 30-51.
- Le Cardinal P., 2010, Les pairs-aidants ou médiateurs de santé-pairs : enjeux d'un nouveau métier dans le champ de la santé mentale, *Pluriels*, 85/86, 3-5.
- Le Moigne J.L., 1995, *Les épistémologies constructivistes*, PUF.
- Lefebvre H. et Levert M-J, 2010, *Pour une intervention centrée sur les besoins perçus de la personne et de ses proches*, MEP_ApplIntern.indd,
- Leutz W., 1999, Five laws for integrating medical and social services: lessons from the United States and the United Kingdom, *Milbank Quarterly*, 77(1):77-110, iv-v.
- Manciaux M., Deschamps J.-P., 1978, *La Santé de la mère et de l'enfant*, Paris, Flammarion, 1978.
- Martinez N, Berchtold P, Busato A, Egger M., 2012, *Effectiveness of Integrated Care Programmes in Adults with Chronic Conditions: a Systematic Review*. Institute for Social and Preventive Medicine, University of Bern.
- McGorry, P.D., Yung, A., Phillips, R. 2002, Closing in: predicting the onset of psychosis. The early stages of schizophrenia. Washington DC, *American Psychiatric Publishing*, p.3-31.
- McGorry PD, Killackey E, Yung A, 2008, Early intervention in psychosis: concepts, evidence and future directions". *World Psychiatry*. 7 (3): 148–56.
- Meunier-Cussac, S., Gozlan, G., Lecardeur, L., Duburcq, A., & Courouve, L., 2018, « Early Intervention for Early Psychosis in France: Mapping of Programs, *Schizophrenia Bulletin*, 44 (Suppl 1), S125–S126.
- Mintzberg H., 1989, *On Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press
- Oliver D, Foot C, Humphries R., 2014, *Making our health and care systems fit for an ageing population*. London: The King's Fund.
- Peirce C.S., 1931-1935, *Collected Papers*, Cambridge, Harvard University Press.
- Pettigrew, A. and Whipp, 1991, *Managing Change for Competitive Success*, Oxford: Blackwell. 323 pages
- Reid R., Haggerty J. et McKendry R., 2002, *Defusing the Confusion: Concepts and Measures of Continuity of Healthcare*, Canadian health Services Foundation.
- Rowe M, Clayton A, Benedict P, Bellamy C, Antunes K, Miller R, Pelletier J-F, Stern E, O'Connell., 2012, Going to the source: Citizenship Outcome Measure Development, *Psychiatric Services*, 63 (5), 45-50.
- Sebai J., 2016, Une analyse théorique de la coordination dans le domaine des soins : application aux systèmes de soins coordonnés, *Santé Publique*, Vol. 28, p. 223-234.
- Sebai J., Courie-Lemour A., 2018, For a Responsible Care of Young Schizophrenics in their Ordinary Environment, *Revue Française d'Administration Publique*, n° 166
- Somme D., Trouve H., Dramé M., Gagnon D., Couturier Y. & Saint-Jean O., 2012, Analysis of case management programs for patients with dementia: a systematic review, *Alzheimers Dement*, 8(5): 426-436.
- Thietart R-A. et al., 2014, *Méthodes de recherche en management*, Dunod
- Tummers L., Kruiyen P., Vijverberg D., Voeselek T., 2015, Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Issue: 4, pp.627-640.
- WHO, 2008, *Comblent les lacunes en Santé mentale*, Programme d'Action. P48.

- WHO, 2008b, *Integrated health services: what and why?* Technical Brief. Geneva, Switzerland.
- Williamson O.E, 1991, Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*. 36 (2), p. 269-296.
- Yin R.K., 2009, *Case Study Research. Design and Methods*, 4th Edition, Sage Publications
- Zittoun T., 2006, *Insertions. À 15 ans, entre échec et apprentissage*, Berne, Peter Lang.

What does responsibility mean to organizations in the current global context ?

Livre Palgrave McMillan, Janvier 2019

____ **Annie BARTOLI, Jose Luis GUERRERO & Philippe HERMEL** ____

Annie.bartoli@uvsq.fr – guerreri@georgetown.edu – philippe.hermel@uvsq.fr

Within the large, heterogeneous body of studies on management and organization, the question of responsibility linked to company actions has been approached more or less explicitly. Over time, too, the sensitivity to the theme of organizational responsibility has largely evolved. While it is not a new trend, a number of authors have long emphasized the relationship between responsibility, organizations, and management. Drucker (1973), in particular, believed that managers of major institutions, and especially of business, must be accountable for the common good, otherwise no one else would take on this task. Such a consideration seems even more crucial in this era of profound uncertainty, large-scale globalization, and somewhat contradictory expectations regarding the social, economic, and political responsibilities of major corporations.

Some challenging questions regarding organizations' responsibility

All organizations, whether public or private, are expected to be managed in order to carry out their mission in accordance with the expectations and interests of their main stakeholders. If management can be defined as a set of processes and methods used to pilot any form of organization (Fayol, 1949; Mintzberg, 1973; Thietart, 2012), it can also be broken down into a wide variety of modalities, from comprehensive and meaningful approaches to technocratic and dehumanized tools that likely cause a loss of meaning or dignity for workers (Kostera and Pirson, 2017). All of these different approaches could be considered forms of management, with some being quite responsible and others more unaccountable. Furthermore, they can be found in market enterprises and in public and non-profit activities.

The managerial vocabulary used to discuss the issues of corporate responsibility, and more broadly the responsibility of all organizations, is plural and fluctuates according to the time period and the country (Hermel and Bartoli, 2013). Current discussions appear to focus on the umbrella term of corporate social responsibility (CSR). The idea of CSR generally depicts the following: beyond their mission and the specific behavior of their employees, organizations must also take into account the external consequences of their behaviors and activities on society as a whole. In general, CSR covers principles relating to human rights, labor and employment practices, environmental issues, and anti-corruption policies. The social responsibility of an organization is then expressed vis-à-vis all stakeholders who may be affected by its activity. Even if it is inclusive and open, CSR has become standardized and results in some supposedly universal objectives and criteria.

In time, these notions have become norms taken up in the speeches and activities of companies. They are implicitly considered to be “good practices,” actions that are necessary to meet the challenges and stakes of contemporary societies. But they are not always based on simple, fundamental reflections that consider why and for what the organization needs to be “responsible.” Indeed, why should any organization take on more responsibility beyond the sum responsibilities of its members, and particularly its leaders?

The very essence of what constitutes an organization implies collective responsibility. To function smoothly, organizations require the coordination of employees' actions toward a

common goal, thus allowing for an organization's actions to exceed the value of individual actions. In turn, a company's collective character dilutes the possibility of individual culpability, and its responsibility to society derives from its character as a collective actor.

Identifying some origins of the concept of responsibility for organizations

Even though the subject has become a certain fad as of late, in reality the reasoning is not as new as it appears. It is necessary to consider social responsibility alongside two types of older organizational philosophies – one related to social concerns in the industrial sector, the other to the societal roles of companies.

Regarding the social considerations of the business world, Gond and Igalens (2018) return to historical literature on corporate philanthropy during the late nineteenth and early twentieth centuries. The culture among some American businessmen evoked a type of "industrial paternalism" whereby employers sought to create a loyal and peaceable workforce through CSR. One can also link these themes to the work of Hyacinthe Dubreuil (1934), who advocated organizational methods that could lead workers to assume broader and more rewarding responsibilities within their workplace.

The other consideration is the societal role of companies, that is, their place and impact in society. The work of Howard Bowen (1953) is often regarded as the cornerstone of this approach. He developed the idea of "the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action that are desirable in terms of the objectives and values of our society" (Bowen, 1953). Subsequent scholars began to favor a more holistic notion of corporate responsibility. For instance, Archie B. Carroll (1979) proposed a comprehensive take on CSR through the four levels of a "pyramid." The base represented the economic responsibilities of a business and its obligation to be productive and profitable. The second level referred to the legal responsibilities of companies to fulfill their economic duties in accordance with the law. The third level described ethical responsibility, or established and fair codes of conduct. And finally, the fourth and top level denoted philanthropic responsibilities, which reflected the involvement of companies in improving the overall wellbeing of society.

During the 1970s, many governments and companies implemented social policies in line with these theories. For instance, several legislations led to the creation of environmental protection procedures and occupational safety organizations in the U.S. and Europe. Among the most notable examples include the Environmental Protection Agency (EPA) and the Occupational Safety and Health Administration (OSHA) in the U.S. Some large companies, like Danone in France, began to implement socio-economic strategies in order to combine profitability with safe working conditions (Riboud, 2014).

Heeding this movement, R. Edward Freeman (1984) coined the famous notion of "stakeholder." Developed in reference to the term "shareholder," the term "stakeholder" attempts to account for all of the socio-economic and political actors of the business environment. It expands a business's typical economic and financial reach to social, political, and societal sectors. Such sectors are arguably supposed to contribute to the economic and social performance of the company and must be taken into account in the company's strategic management process (Ansoff, 1980). In this regard, the company acts as a socio-political organization engaged in ongoing conflict-cooperation relationships with its internal and external stakeholders (Martinet, 1984).

Concurrently, in different parts of the world, ecological problems presented scholars with an opportunity to consider the larger impact of organizations on society and on future generations. In 1987, the World Commission on Environment and Development convened to formulate the concept of "sustainable development," a term that referred to the "development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to

meet their own needs.” With sustainable development, people could address their concerns over the environment, economy, and social equity while likewise formulating any necessary actions to protect the future (World Commission on Environment and Development, 1987).

Decades later, the expression “sustainable development” remains paramount in discussions of social responsibility. It generally concerns the “macro” scale of countries and the planet, but it is also found in speeches concerning the “micro” level of a company or public organization. In the latter case, it is often used in the sense of CSR, and more particularly as an environmental management policy. For example, companies may put in place an environmental management system, or EMS, to accomplish CSR. Through a distinct set of activities and policies, an EMS will “enable an organization to reduce its environmental impacts and increase its operating efficiency” (EPA, 2017).

Responsibility in the global context

Given the intensifying pressures of international competition, it is essential to analyze the various dimensions of responsible organizations in a global perspective. Indeed, socio-economic and political systems are facing many societal challenges, and management methods are more and more suspected of serving particular corporate interests instead of the public (Hambrick, 1995; Pirson, 2014). Consequently, more accountable, integrated processes of organizational management might be better for the present and future stakes of our society in the global context (Bartoli and Hermel, 1989).

But to what extent does globalization accentuate these issues of organizational responsibility? Actually, the relative blurring of borders linked to globalizing economies and international business exchange is likely to transform company situations. If the impact of organizations is no longer only to be considered at the local level but also at the global level, their responsibility must remain global.

Responsible management in the global context is thus cross-cultural management: It strives to take into account the various dimensions of the world. As Ghemawat (2001) elucidates, distance is certainly a key factor for global organizations, but geographical considerations should not be the sole issue at stake. Culture, economy, legal jurisdictions, administrative characteristics, and political tendencies are sources of differences and specificities that are critical to what makes an organization. Therefore, dealing with questions of responsible organizations cannot have the same meanings and the same implications everywhere in the world.

In some countries, the incentive to be global in focus is also of state and legislative origin. In France, the government recognizes CSR as a concept in which companies integrate social, environmental, and economic concerns into their in-house activities and their interactions with their stakeholders. Several pieces of French legislation have legalized incentives for companies to partake in CSR. For instance, a law dated August 17, 2015, relating to the transition to green energy, and its implementing decree, dated August 19, 2016, reinforced the obligations of companies to report issues of climate, energy, food waste, and the circular economy. These and other themes related to CSR appear in the French Commercial Code.

Since 2014, a European directive concerning the publication of non-financial information and diversity data requires large companies to publish annual reports on environmental and social issues. Companies must provide data concerning the results and risks to which they are subject, including non-financial performance indicators on environmental, social, and personnel issues, as well as human rights and anti-corruption policies. Interestingly, this regulation is linked to the 2005 Green Paper policy from the European Commission, which defined CSR as “the voluntary integration of the social and ecological concerns of companies in their activities and relations with their stakeholders” (European Commission,

2018). This initial definition has since then become “the responsibility of enterprises for their impact on society” (European Commission, 2018).

These incentives are obviously not present in all countries or geographical areas – far from it. In fact, it is questionable whether the introduction of government incentives or obligations is a relevant approach for developing responsibility. The issue of responsibility can be seen as a subject of philosophical reflection that could become misguided if it is too regulated.

Definitions and contours of responsible organizations

Within this framework, the concept of responsible organizations can include, on the one hand, several dimensions of corporate social responsibility within ethical, societal, and environmental policies (Schwartz and Carroll, 2003) and, on the other hand, some internal management processes (Mintzberg, 1989; Hammer and Champy, 1993) such as the quality of human resource policies and leadership skills (Pfeffer, 1994). The possible synergy between diverse stakeholders – employees, shareholders, governments, customers, partners, sponsors, communities, society, et cetera – and corporate performance offers an intriguing look at the current stakes of responsible management (Freeman, 1984; Waddock and Graves, 1997).

The theories and practices of organizations generally lead to a distinction between responsibility and accountability (Lindkvist and Llewellyn, 2003). Responsibility refers to one who assumes the charge of something or someone, and accountability connotes the need to report or explain one’s actions (Backman, 1975). In the same vein, Bivins (2006) states: “If responsibility is defined as a bundle of obligations, functional and moral, associated with a role, then accountability might be defined as ‘blaming or crediting someone for an action’ – normally an action associated with a recognized responsibility.” In reality, though, the two concepts seem somewhat necessary and complementary and help to seize the contours of a responsible organization, either at the company level or for the whole society (Martinet and Reynaud, 2004).

The following chapters approach the subject of “responsible organizations” from several perspectives: an international perspective, through analyses made in different countries or via comparative approaches; an institutional perspective, studying both commercial businesses and public or non-profit organizations; and a scientific and professional perspective, by including the outlooks of practitioners in the works of researchers. Topics such as business ethics, big data, and the role of governments are also discussed, since they are essential elements of organizational processes and missions and can be considered as “the primary ingredients to be infused into the four elements of the managerial process: planning, organizing, leading, and controlling” (Laasch and Conaway, 2015). Some of these particular parameters of application deserve a deeper focus in this introductory chapter. As such, the subsequent paragraphs shed light on responsibility and ethics, responsibility and big data, and responsibility in government and public affairs.

Responsibility and Ethics

Recent studies on business ethics have highlighted the various dimensions of integrity and accountability among managers (Brenkert, 2004). For instance, an organization’s ability to secure human rights for employees or for all stakeholders is just one of the issues that scholars probe. These subjects also concern, of course, organizations’ compliance with laws and regulations. In concrete terms, a number of “scandals” of international significance (i.e. Enron, WorldCom, Tyco, and Madoff) and also the “leaks” (i.e. The Panama Papers) have highlighted the issue of ethics with a particular focus on the legality and transparency of the actions of top executives. The list of these unethical cases is extensive, and here we will only mention a few.

The American company Enron is a prime example. Enron rose to prominence in the field of natural gas, for which it set up a brokerage system to buy and sell electricity largely in California. In 2001, it went bankrupt as a result of losses from its speculative operations – actions that had been concealed through unethical accounting manipulations.

Similarly, in early 2002, Tyco fell into disrepute. A company specializing in the production of electronic and medical supplies, Tyco committed tax and accounting fraud. Its ex-executives have since been sentenced to 25 years in prison. The company is still in operation today.

In June 2002, news spread that U.S. telephone operator WorldCom also committed accounting fraud. The company auditor reportedly manipulated profit numbers to keep up the appearance of ever-increasing profits. WorldCom filed for bankruptcy on July 21, 2002.

At the end of 2008, the Madoff case revealed the enormous amount of fraudulent transactions incurred worldwide (The Wall Street Journal, 2009). For nearly thirty years, Bernard “Bernie” Madoff, an American financier and stockbroker, managed a fund that offered investments with seemingly exceptional yield. In reality, he secretly operated a gigantic “pyramid” swindle where the interest was paid with the funds provided by the new clients. Tens of billions of dollars have been lost by banks, charities, and individual investors around the world. Madoff is now serving 150 years in prison for his Ponzi scheme.

Yet a series of massive data leaks have likewise revealed the fraudulent tax strategies of governments, political figures, artists, athletes, and large companies. From the 2007 Clearstream case to the 2016 publication of the Panama Papers, the leaks unearthed the best-kept secrets of tax havens, where wealthy people or multinationals hid their money to escape national tax systems. Most of these leaks relied on the same kind of process: a whistleblower decides to copy confidential data from his or her company and then forwards the information to journalists.

The Panama Papers affair involved 11.5 million disclosed documents that contained detailed information on the finances and agents of more than 214,000 tax havens. The documents, some dating back to the 1970s, were created by the Panamanian law firm and service provider Mossack Fonseca and were leaked by an anonymous source “John Doe.” The documents contained personal financial information from wealthy individuals and politicians. Although offshore business entities are legal, some of the shell companies were used for illegal purposes, including fraud, tax evasion, and failure to comply with international sanctions.

The press has played a major role in all instances of document leaks. They are often coordinated within networks of journalists conducting their investigations jointly and confidentially across borders. Arguably, then, this international diffusion of topics on ethics appears to indicate the public’s growing awareness of responsibility among socio-economic actors. Such international investigative work thus confirms the entry of journalism into globalization and the necessity of journalists to highlight the concerns of stakeholder responsibility in our societies (Prieur, 2016).

These scandals have shaken the public’s confidence toward economically minded businesses. They also highlight the importance and the impact of information in today’s societies – a phenomenon that is all the more complex with the increase of digitalization and use of data in all its forms.

Responsibility and Big Data

With the growth of big data and data mining come new questions on ethics, responsibility, and inclusion. Indeed, big data and digital tools can bring significant benefits to both individuals and organizations, but at the same time, they question the meaning of privacy in

our society, and they highlight the risk of manipulation oriented on profit for the shareholders rather than on the stakeholders' interests (Smith, 2003). For example, the data gathering company Acxiom processes more than 50 trillion data transactions per year. It contains information about 500 million active consumers worldwide, with about 1,500 data points per person regarding age, race, sex, weight, height, marital status, education level, politics, and buying habits (Singer, 2012; Barocas and Selbst, 2016).

The abundance of data and the concept of big data have created more concerns for consumers' and citizens' private information. While the expression "big data" comes from unknown sources, the *Oxford English Dictionary* (OED) introduced the term in 2013 and defines it as such: "computing data of a very large size, typically to the extent that its manipulation and management present significant logistical challenges; (also) the branch of computing involving such data" (under big data). For specifying original works that quote this expression, the OED mentioned the work of the sociologist Charles Tilly, who described a new approach to cope with the recurring changes in social history. His approaches to big data discerned certain forthcoming changes as he explained how "...investigators tend to lose their wit, grace, and sense of proportion in the pursuit of statistical results, that none of the big questions has actually yielded to the bludgeoning of the big-data people..." (Tilly, 1984). However, Tilly may have used this term in a very different context than it is used today. In the American business culture, some authors also refer to Roger Mougals from O'Reilly Media, who used the term "Big Data" in 2005 (Halevi and Moed, 2012).

Yet as organizations continue to collect more data to understand their customers and citizens, big data has helped them expand customers' reach, understand customers' behavior, and embark on the fourth industrial revolution. In particular, a group of multinational organizations, known as GAFA (Google, Apple, Facebook, and Amazon), has changed the paradigm of conducting business. An incredible number of free applications, which allow these companies to explore business opportunities, may have seduced many customers into freely revealing sensitive information.

Problems eventually began to emerge regarding the security of the supplied information. In the years since the apps were developed, data breaches have plagued private corporations such as AOL (92 million records lost in 2004), TK-TJ (94 millions records lost in 2007), Maxx Heartland (130 million records lost in 2009), Sony (77 million records lost in 2011), and Target (110 million records lost in 2013) (Horovitz, 2014; Cluley, 2018). The cost associated with these breaches trickled down to the customers and shareholders. For example, the Target breach cost the company \$17 million in net expenses and an insurance claim of \$44 million. The consulting company Gartner puts the costs of the breach between \$400 million and \$450 million. But hackers are not the only problem in big data. Since 2015, a vulnerability within 438 applications helped to unlock the private information of 500,000 users of Google+ (Newman, 2018). It took three years for the behemoth company Google to discover the data breach. Indeed, the incredible size of these companies makes them unaware of how to protect their customers and the consequences that might arise from a data breach.

In contrast, Cambridge Analytica's extraction of data from 85 million Facebook users sheds light on the concept of data veracity within responsible organizations. The company's work focused on manipulating citizens for political purposes and the expansion of fake news. As stated by the European Data Protection Supervisor (EDPS), an independent institution of the EU, this kind of online manipulation raises new forms of accountability and ethical concerns in the modern world: "Online manipulation is also a symptom of the opacity and lack of accountability in the digital ecosystem. [...] At the root of the problem is partly the irresponsible, illegal or unethical use of personal information" (EDPS, 2018). In this context, the use of data veracity becomes an important element of responsible organizations. While

often overlooked in mining information, data veracity can be succinctly defined as conformity to the truth (Yin et al., 2008). If a source is reliable when it provides many pieces of true information, then a piece of information is likely to be true if it is provided by many reliable sources (Li et al., 2014). The opposite of verifiable truth – deception – takes many forms, most recently in the form of “fake news” or articles that deliberately mislead readers to advance an agenda.

These disturbing cases of data loss created an urgent need for organizations to be responsible with the private information of their customers. In a report from the Boston College Center for Corporate Citizenship, which examines business leaders’ perceptions of corporate citizenship, the areas that are currently prioritized for increased resource investment are consumer data protection and privacy (BCCCC, 2018). Interestingly, this study notes that programs to increase the diversity and inclusion of employees are the leaders’ second priority.

Responsibility and Inclusion

Inclusion refers to “equal opportunity for participation.” Although it is increasingly used in the fields of management, political science, and economics, it was initially developed in the discipline of educational science to consider all students, including students with special needs, as full members of the education system (Ford, 2013).

In the context of organizational development, Miller and Katz (2002) consider how “the process of inclusion engages each individual and makes people feeling valued essential to the success of the organization.” In the same vein, Smith and Lindsay (2014) write how inclusion is “a state in which all organizational members feel welcome and valued for who they are and what they bring to the table.” For its part, the Global Diversity Practice defines inclusion as organizational efforts and practices in which different groups or individuals, all having different backgrounds, are culturally and socially accepted, welcomed, and equally treated (GDP, 2017).

From the social to the economic to the financial, inclusion thus describes many aspects of responsible corporate efforts (Thompson, 2017). But we live in an era of automation and data exchange, when digital inclusion becomes an element of progress and knowledge but also of challenges and new questions. According to the Institute of Museum and Library Services (2011), digital inclusion describes the ability of individuals and groups to access and use information and communication technologies. It is based on some basic principles, including availability and affordability, adoption and digital literacy, consumer education and protection, and accessibility for people with disabilities.

As such, digital inclusion takes on a dual role: the social programs that give people access to computing and information technology, and the economic imperative for various communities to benefit from the industry. As of 2018, 28 million people in the U.S. do not use the Internet at home and may be excluded from financial and economic innovations that occur online (NTIA, 2018). Indeed, the existence and risks of the digital divide mean that every population stands to benefit from digital use, and institutions and governments cannot truly innovate if their only innovations are available online.

Topics of diversity and inclusion must therefore be considered essential to the policies of responsible organizations, whether private, not for profit, or public.

What is responsibility for public organizations?

Given the current proliferation of corporate responsibility within academic literature and business practice, one question that arises is whether these attempts to conceptualize

certain moral or ethical obligations relate exclusively to companies, or more broadly to merchant and non-market organizations. In other words, is this concept applicable to all types of companies? (Larat and Bartoli, 2018).

In 2010, the International Organization for Standardization (ISO) published a standard that approaches this issue in a broad way: “This International Standard is intended to be useful to all types of organizations in the private, public and non-profit sectors, whether large or small, and whether operating in developed or developing countries” (ISO, 2010). The ISO also states: “Governmental organizations, like any other organization, may wish to use this International Standard. However, it is not intended to replace, alter or in any way change the obligations of the state” (ISO, 2010). In this way, government institutions appear to be somewhat excluded from the scope of CSR, insofar as these institutions would be, by nature, responsible to society.

However, if we explore the question of social responsibility in the public context, the connection between action and responsibility of stakeholders is critically important, for government action is itself the result of changing configurations. It is no longer enough to consider public organizations as opaque groups serving an abstract political mission. We must also address their concrete actions – and especially the consequences of these actions – as the result of operating modes, anticipation processes, and problem solving operations (Duran, 2013). The political, administrative, and organizational dimensions of responsibility must be approached in their complementarities.

Genesis and objectives of the book

The book aims to spur critical thought on the various dimensions and impacts of “responsibility” for organizations, including companies, institutions, and governments, while taking into account international differences and similarities and global challenges. The team of contributors strives to analyze to what extent responsibility is becoming a crucial issue for all kinds of organizations.

The original conception of this book dates to an international conference “Responsible Organizations in the Global Context” held on June 15 and 16, 2017, in Washington, D.C. (U.S.), co-organized by the LAREQUOI Research Center for Management of the University of Versailles (France) and the Center for Intercultural Education and Development (CIED) of Georgetown University (U.S.). One hundred thirty participants from 29 different nations shared their research and reflections during this event. From these discussions, select papers became the basis of this book, to which other complementary contributions were added.

Responsible Organizations in the Global Context: Current Challenges and Forward-Thinking Perspectives is composed of 14 chapters divided into four parts. The first part considers ethics and human resources management as key factors of organizational responsibility. The second part is devoted to deepening the themes of communication and reputation, which are often major motifs in CSR policies. The third part presents conceptual analyses and practical examples from Europe. Lastly, the fourth part discusses new forms of responsibility that address societal challenges. In addition, Professor Andrew Pettigrew of the University of Oxford, England, has authored the preface in order to open discussions on the historical and global context of the relationship between business and society. A concluding chapter in the form of a postface, written by Professor Milé Terziovski of Swinburne University of Technology, Australia, presents a summary of the entire book and highlights the challenges and opportunities for responsible organizations in the global context.

The first merit of the book is its very international character. The authors hail from a dozen different nations around the world, and several chapters focus on comparisons between countries or cross-cultural logics. Indeed, conceptions and practices regarding the responsibility of organizations vary considerably according to national cultures and contexts. Therefore, the distinctive ambition of this book is to analyze and illustrate the worldwide diversity of approaches to responsibility and accountability.

A second originality of the book is to take a holistic perspective to the issue of organizational responsibility. Contemporary scholarly literature is generally fragmented in its discussion of corporate responsibility, and many publications focus only on a few particular details: the theme of CSR, the theme of individual responsibility, and the legal or ethical issues raised by current developments in the digital and global economy. The aim of this book is to consider how a responsible organization is not only a company that implements CSR policies but also a community that seeks to question the multiple dimensions of its responsibility. Indeed, how do companies want to confront the various dimensions of responsibility in a more comprehensive way? Even if the gaps between intentions and practices are evident across space and time, they do not prevent companies to develop new practices and succeed to make an intention a reality.

References

- Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1 (2), 131-148.
- Backman, J. (ed.) (1975). *Social Responsibility and Accountability*. New York: New York University Press.
- Barocas, S. and Selbst, A. D. (2016). Big Data's Disparate Impact. *California Law Review*, 104 (3), 671-732.
- Bartoli, A. and Hermel, P. (1989). *Le développement de l'entreprise. Nouvelles conceptions et pratiques*. Economica, Paris.
- Bivins, T. (2006). Responsibility and Accountability. In: Fitzpatrick, K. and Bronstein, C. (eds.) *Ethics in Public Relations: Responsible Advocacy*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., pp. 19-39.
- Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC). (2018). *State of Corporate Citizenship*. Available from: <https://ccc.bc.edu/content/ccc/research/reports/state-of-corporate-citizenship.html>.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Brenkert, G. (ed.) (2004). *Corporate Integrity and Accountability*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Cluley, G. (2018). "Average cost of a data breach exceeds \$3.8 million, claims report," *Trip Wire*, 12 July.
- Demirgüç-Kunt, A. and Klapper, L. (2013). Measuring Financial Inclusion: Explaining Variation in Use of Financial Services across and within Countries. *Brookings Papers on Economic Activity*, 44 (1), 279-340.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S. and Hess, J. (2017). *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Dubreuil, H. (1934). *A chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté*. Paris: Éditions Bernard Grasset.

Duran, P. (2013). La responsabilité administrative au prisme de l'action publique. *Revue française d'administration publique*, 147 (3), 589-602.

Environmental Protection Agency (EPA). (2017). *Learn About Environmental Management Systems*. Available from: <https://www.epa.gov/ems/learn-about-environmental-management-systems>.

European Commission. (2018). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Available from: https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en.

European Data Protection Supervisor (EDPS). (2018). *Opinion 3/2018 EDPS Opinion on online manipulation and personal data*. Available from: https://edps.europa.eu/sites/edp/files/publication/18-03-19_online_manipulation_en.pdf.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Translated by C. Storrs. London: Sir Isaac Pitman & Sons.

Federal Trade Commission. (2012). *Protecting Consumer Privacy in an Era of Rapid Change: Recommendations for Businesses and Policymakers*. Available from: <https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/federal-trade-commission-report-protecting-consumer-privacy-era-rapid-change-recommendations/120326privacyreport.pdf>.

Ford, J. (2013). Educating Students with Learning Disabilities in Inclusive Classrooms. *Electronic Journal for Inclusive Education*, 3 (1), 1-20.

Freeman, R. E. (1984). *Stakeholder Management: A Strategic Approach*. New York: HarperCollins Publishers.

Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79 (8), 137-140, 142-147, 162.

Global Diversity Practice (GDP). (2017). *What is Diversity & Inclusion?* Available from: <http://www.globaldiversitypractice.co.uk/what-is-diversity-inclusion/>.

Gond, J-P. and Igalens, J. (2018). *La Responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.

Halevi, G. and Moed, H. F. (2012). The Evolution of Big Data as a Research and Scientific Topic: Overview of the Literature. *Research Trends*, 30, 3-6.

Hambrick, D. (1995). Fragmentation and other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37 (3), 110-127.

Hammer, M. and Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Business Horizons*, 36 (5), 90-91.

Hermel, P. and Bartoli, A. (2013). Responsabilité Sociale et Développement Intégré des Organisations: Écarts entre Discours et Pratiques. In: Hermel, P. and Corbel, P. (eds.) *Management des évolutions technologiques, organisationnelles et stratégiques*. Paris: Éditions L'Harmattan, 17-52.

Horovitz, B. (2014). "Data breach takes toll on Target profit," *USA Today*, 26 February. Available from: <https://www.usatoday.com/story/money/business/2014/02/26/target-earnings/5829469/>.

Institute of Museum and Library Services, University of Washington Technology & Social Change Group, International City/County Management Association. (2011). *Building Digitally Inclusive Communities: A Guide to the Proposed Framework*. Washington, D.C.: Institute of Museum and Library Services.

International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*. Available from: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.

Kostera, M. and Pirson, M. (eds.) (2017). *Dignity and the Organization*. New York: Palgrave Macmillan.

Laasch, O. and Conaway, R. N. (2015). *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*. Stamford, Connecticut: Cengage Learning.

Larat, F. and Bartoli, A. (2018). L'action publique responsable : tautologie ou problématique émergente ? To be published in *Revue Française d'Administration Publique (RFAP)*. Available from: <http://www.larequoui.uvsq.fr/articles-2018-349360.kjsp>.

Leisinger, K. M. (2016). Corporate Leadership in Times of Public Distrust. In: Coutinho de Arruda, M. C. and Rok, B. (eds.) *Understanding Ethics and Responsibilities in a Globalizing*

- World. Switzerland: Springer International Publishing, 15-42.
- Li, Q., Li, Y., Gao, J., Zhao, B., Fan, W. and Han, J. (2014). Resolving conflicts in heterogeneous data by truth discovery and source reliability estimation. In: *Proceedings of the ACM SIGMOD International Conference on Management of Data, Snowbird, Utah, USA – June 22-27, 2014*. New York: ACM Publications. pp. 1187-1198.
- Lindkvist, L. and Llewellyn, S. (2003). Accountability, Responsibility and Organization. *Scandinavian Journal of Management*, 19 (2), 251–273.
- Martinet, A. C. (1984). *Le management stratégique. Organisation et politique*. Paris: McGraw- Hill.
- Martinet, A. C. and Reynaud, E. (2004). *Management stratégique et écologie*. Paris: Economica.
- Miller, F. and Katz, J. (2002). *The Inclusion Breakthrough. Unleashing the real power of Diversity*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1989). *On Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Morley, M., Molony, C. M., Weber, T. M., Devlin, J. L., Ewens, K. G., Spielman, R. S., and Cheung, V. G. (2004). Genetic analysis of genome-wide variation in human gene expression. *Nature*, 430 (7001), 743-7.
- National Telecommunications and Information Administration (NTIA). (2018). *Digital Nation Data Explorer*. Available from: <https://www.ntia.doc.gov/data/digital-nation-data-explorer#sel=noInternetAtHome&demo=&pc=count&disp=both>.
- Newman, L. H. (2018). “Google’s Privacy Whiplash shows Big Tech’s Inherent Contradictions,” *Wired*, 10 August.
- Oxford English Dictionary*. (2018). Available from: <http://www.oed.com/view/Entry/18833#eid301162178>.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, 36 (2), 9-28.
- Pirson, M. A. (2014). Reconnecting Management Theory and Social Welfare: A Humanistic Perspective. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014 (1), 12245.
- Prahalad, C. K. (2010). “The Responsible Manager,” *Harvard Business Review* (January-February). Available from: <https://hbr.org/2010/01/column-the-responsible-manager>.
- Prieur, C. (2016). “Panama papers, la révolution du journalisme collaboratif,” *Le Monde*, 13 April.
- Riboud, A. (2014). L’entreprise : un double projet économique et social. *L’Économie politique*, 62 (2), 50-59.
- Schwartz, M. S. and Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Singer, N. (2012). “Mapping, and Sharing, the Consumer Genome,” *The New York Times*, 16 June. Available from: <https://www.nytimes.com/2012/06/17/technology/acxiom-the-quiet-giant-of-consumer-database-marketing.html>.
- Smith, H. J. (2003). The Shareholders vs. Stakeholders Debate. *MIT Sloan Management Review*, 15 July. Available from: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-shareholders-vs-stakeholders-debate/>.
- Smith, J. G. and Lindsay, J. B. (2014). *Beyond Inclusion: Worklife Interconnectedness, Energy, and Resilience in Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Thietart, R.-A. (2012). *Le management*. Paris: PUF.
- Thompson, S. (2017) *Defining and measuring ‘inclusion’ within an organisation*. Brighton, United Kingdom: Institute of Development Studies.
- Tilly, C. (1984). The Old New Social History and the New Old Social History. *Review (Fernand Braudel Center)*, 7 (3), 363-406.
- Vega, T. and Wyatt, E. (2012). “U.S. Agency Seeks Tougher Consumer Privacy Rules,” *The New York Times*, 26 March. Available from: <https://www.nytimes.com/2012/03/27/business/ftc-seeks-privacy-legislation.html>.

Waddock, S. and Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.

The Wall Street Journal. (2009). *The Madoff Case: A Timeline*. Available from: <https://www.wsj.com/articles/SB112966954231272304>.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford University Press.

Yin, X., Han, J. and Yu, P. S. (2008). Truth discovery with Multiple Conflicting Information Providers on the Web. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 20 (6), 796-808.

Zierler-Brown, S., Brown, T. R., Chen, D. and Blackburn, R. W. (2007). Clinical documentation for patient care: models, concepts, and liability considerations for pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 64 (17), 1851-1858.

Evolution du modèle économique du réseau de santé en France : enjeux et perspectives

Paru dans les éditions ISTE en 2018

Aline COURIE LEMEUR

Aline.lemeur@uvsq.fr

Résumé

Après deux décennies d'expérimentations et dans l'état actuel de crise financière, l'action des réseaux de santé en France se trouve à la croisée de chemins. Les financeurs publics se trouvent dans l'obligation de faire des choix et la mutualisation est fréquemment évoquée comme une solution salvatrice, où la création de plateforme de coordination sanitaire est souvent promulguée et des expérimentations de plateforme territoriale d'appui sont lancées. Cette orientation actuelle des politiques publiques préconise la mutualisation des réseaux de santé monothématiques en un réseau unique multi thématique dont la couverture territoriale est plus étendue, remettant en question le particularisme des thématiques et des territoires. Cela risque de faire perdre au réseau sa proximité avec le terrain et de réduire la qualité du service rendu au patient. Ce changement engage des enjeux multiples. Dans le cadre de cet article, nous questionnons le modèle économique actuel du réseau de santé en France et nous explorons les facteurs qui peuvent contraindre la prise de décision stratégique et gouvernementale, notamment au regard de la dépendance aux ressources externes, dans l'objectif d'identifier des leviers pour pérenniser son action. Ce choix de cadre théorique se justifie par la spécificité du secteur de la santé en France, financé principalement par des fonds publics.

Pour répondre à cette problématique, nous menons en une première partie une recherche théorique autour des notions de dépendance aux ressources dans la vie des organisations. En une deuxième partie, nous menons une analyse empirique et nous choisissons comme terrain de recherche, les Réseaux de Santé Gérontologiques en Ile-de-France. L'analyse des résultats nous permettra de conclure sur des pistes de réflexion autour d'une éventuelle évolution du modèle économique des réseaux de santé en France.

Mots clés : Réseau, jeux politiques, gouvernance, pouvoir, modèle économique, dépendance aux ressources, santé.

Introduction

La structure « réseau » peut être qualifiée d'agile, du fait de l'architecture de son maillage, de sa dimension humaine et de la dynamique stratégique des relations de confiance et de coopération qu'elle promeut (Assens, 2005).

Dans un réseau, les membres cherchent à préserver leur capacité à créer de la richesse, en fédérant par la cohésion sociale ou par l'appartenance à un territoire, en favorisant « l'esprit de club ». La structure « réseau » permet de combiner la stabilité et la force d'une grande entreprise intégrée avec la flexibilité et la souplesse d'une PME spécialisée. Cela est dû à sa capacité à combiner les ressources détenues par les différents membres ; à valoriser des coopérations transversales ; à mutualiser les informations détenues par les partenaires

(Assens et Perrin, 2011) ; à établir des conventions qui génèrent un consensus dans l'action collective (Assens et Bouteiller, 2006) ; à obtenir le soutien de la majorité de ses parties prenantes de manière à favoriser son autosuffisance comme dans un écosystème (Moore, 1996) ; à instaurer un consensus social fondé sur la confiance mutuelle qui favorise la coopération à l'intérieur du réseau au détriment d'une coopération avec l'extérieur (Assens et Accard, 2007) ; à fonder les échanges sur une logique de réciprocité « gagnant-gagnant » ou « donnant-donnant » (Axelrod, 1980) ; à réduire l'opportunisme grâce à la logique de confiance et le respect des règles tacites. Le réseau peut s'assimiler alors à un « environnement négocié » au sens de Pfeffer et Salancik (1978), dont les frontières juridiques, territoriales ou capitalistiques ne sont pas clairement définies (Assens, 2005). Le réseau qui peut évoluer dans un contexte hybride à la fois public et privé, mise sur les conventions tacites entre acteurs pour contourner la pression bureaucratique des pouvoirs publics, accéder au pouvoir de majorité, ou exercer une pression de lobbying (Cremadez, 2004).

En travaillant en réseaux avec ses multiples parties prenantes (Freeman, 1984), l'organisation améliore sa veille environnementale et prend en considération les enjeux sociétaux, ainsi que les enjeux financiers et économiques pesant sur sa stratégie.

Cependant l'agilité du réseau peut être compromise par une multitude de facteurs, dont la dépendance aux ressources externes. Notre choix de nous pencher sur ce facteur de contingence, s'explique par la spécificité du secteur de la santé en France, auquel nous portons notre attention dans le cadre de cet article, et qui a la particularité de puiser ses principales ressources financières dans les fonds publics.

A l'image du secteur du logement social, le modèle économique des réseaux de santé est sans but lucratif. Il répond à des missions sociales et s'exprime par la non-rémunération des administrateurs, la non-distribution des résultats et la non-intégration des résultats au capital (Hoorens, 2013). Il repose sur un plan de financement s'articulant autour de principes fondamentaux posés par les lois et règlements, et s'appuie principalement sur des subventions publiques attribuées sous forme de dotations ou d'enveloppes annuelles.

Les ordonnances Juppé 1996 constituent la première reconnaissance réglementaire du financement des réseaux de santé, fondant le principe de « réseaux expérimentaux » et instaurant de nouveaux moyens de régulation. L'ordonnance 96-345 du 24 avril 1996 porte sur la maîtrise médicalisée des dépenses de soins ; a été complétée à la fin des années 90 par la publication de plusieurs textes réglementant les modalités de financement et de fonctionnement des réseaux.

En 1999, le FAQS (Fond d'Aide à la Qualité des Soins) est créé. A partir de l'an 2000, les réseaux de santé de proximité financés par l'Etat sont tenus à un seul cahier des charges et sont astreints à une autoévaluation accompagnée d'une évaluation externe. Par la suite, l'Objectif National d'Assurance Maladie (ONDAM) a poursuivi l'encadrement du financement des réseaux de santé. Dans le respect des Articles n° L6321-1 du CSP & L 132-43 du CSS, les réseaux de santé se substituant aux réseaux « Soubie » (art L 162-31-1 CSS) et aux réseaux hospitaliers (art L 6121-5 CSP), sont financés par le biais d'une Enveloppe spécifique. Il s'agit de la « Dotation nationale de développement des réseaux (DNDR) ». Dans un souci de pérennisation de l'activité du réseau de santé, une dotation régionale sous le nom de « Dotation Régionale de Développement des Réseaux (DRDR) » est créée.

En 2007, le décret n° 2007-973 du 15 mai, relatif au fonds d'intervention pour la qualité et la coordination des soins, réforme le financement des réseaux en créant le « Fonds d'Intervention de la Qualité et de la Coordination des Soins » (FIQCS) qui fusionne le FAQS et le DNDR. Le FIQCS intègre la « Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés » (CNAMTS) et est géré par les « Missions Régionales de la Santé » (MRS) et les « Unions Régionales de Caisses d'Assurance Maladie » (URCAM). Ces fonds financent les réseaux de santé. Cette évolution octroie aux institutions le pouvoir de sélectionner les réseaux qui seront financés en fonction de critères territoriaux et des priorités de santé

publique. Ainsi, le modèle économique du réseau de santé lui constitue une source de dépendance.

En effet, la dépendance du réseau aux ressources externes peut rendre difficile le maintien de l'unité dans la diversité, et met en difficulté l'architecture de son maillage et les règles du jeu relationnel¹⁴ (Moreau Deffarges, 2003). Cela peut compromettre la prise de décision et la répartition des tâches, voire la manière de concilier l'intérêt collectif avec les enjeux individuels, poussant à amplifier l'hétérogénéité des relations (Provan et Kenis, 2007).

Le cadre théorique : la dépendance aux ressources

Dans l'environnement qui peut souffrir d'instabilité, de complexité, de diversité et d'hostilité (Mintzberg, 1986), certains acteurs peuvent contrôler des ressources indispensables pour l'organisation et la rendent, de ce fait, dépendante à leurs égards. Les dépendances multiples donnent du pouvoir à ces acteurs sur l'organisation, qui se trouve alors dans l'obligation de répondre à des exigences multiples et parfois contradictoires (Mintzberg, 1982).

Quelle que soit la structure organisationnelle, l'influence peut se traduire de différentes manières. Elle se traduit notamment par le contrôle d'une ressource vitale, d'un savoir-faire technique, ou d'un ensemble de connaissances cruciales pour l'organisation, ou par le contrôle via des prérogatives légales (Rojot, 2005). L'influence peut se traduire également par le contrôle formel et direct sur les résultats, par le contrôle informel et ciblé par le biais des groupes de pressions, ainsi que par le biais de normes sociales. Au-delà du pouvoir formel découlant de la position dans l'organigramme et qui légitime l'influence exercée, il existe des pôles de pouvoir implicites liés aux processus de production ou aux activités stratégiques de l'organisation (Mintzberg, 1986). Certaines tâches, considérées comme essentielles dans l'organisation, confèrent un pouvoir d'influence aux entités qui s'en acquittent (Pfeffer et Salancik, 1978). Au-delà de la position hiérarchique, le pouvoir d'influencer peut être détenu par certaines personnes et/ou certaines unités qui possèdent des compétences difficilement substituables au sein de la structure. Il peut être détenu aussi par l'environnement externe d'une organisation, s'il maîtrise des ressources qui lui sont difficilement substituables.

Ainsi, un fort degré de dépendance (ou d'interdépendance) accroît l'incertitude et constitue une menace pour la survie de l'organisation, qui se trouve contrainte à gérer les exigences des acteurs dont elles dépendent et qui constituent son environnement (de Montmorillon, 2002).

Un contre-pouvoir s'avère alors nécessaire pour gérer cette dépendance, qui semble être fonction du degré de non-substituabilité de la ressource pour l'organisation, du degré de concentration du contrôle de cette ressource, ou du degré de discrétion sur son usage et son allocation (Mintzberg, 1986). Ainsi, le rôle des décideurs serait d'œuvrer à réduire les causes de dépendance de leur organisation, ou à accroître le degré de dépendance des autres organisations de l'environnement (Rouleau, 2011).

Des facteurs générateurs de dépendance

Quatre facteurs peuvent constituer une source essentielle de la dépendance pour une organisation : il s'agit du caractère « rare », « essentiel », « concentré » et « non substituable » de la ressource ou du savoir-faire ou de la connaissance (Mintzberg, 1986). Pour constituer un facteur de dépendance, les connaissances, le savoir-faire ou la ressource doivent être essentiels au fonctionnement de l'organisation. Ils doivent être rares, non

¹⁴ Selon Moreau Deffarges (2003), l'Architecture du réseau est la distribution du pouvoir de décision entre les membres, selon leur position au sein du maillage ; le Pacte fondateur est le facteur d'union et la Règle du jeu relationnel porte sur les règles de prise de décision et de résolution du conflit.

substituables, non remplaçables et concentrés entre les mains d'un acteur ou d'un petit groupe d'acteurs qui coopèrent ensemble. Il s'agit notamment des ressources financières, expertise, information, contacts, accès aux hauts dirigeants, etc., où la rareté génère du pouvoir (Pfeffer et Salancik, 1978). Par conséquent, l'organisation devient dépendante d'eux (Pfeffer, 1981).

Au-delà de la dépendance au pouvoir hiérarchique lié à la position occupée au sein de l'organisation, la nature des tâches effectuées où certaines tâches sont jugées comme essentielles, constitue également une source de dépendance. L'existence de contingences, liées à l'exercice du pouvoir, explique aussi la dépendance de certaines sous-unités organisationnelles et opérationnelles envers d'autres. Le degré d'interdépendance est variable, car les unités difficilement substituables sont moins dépendantes et contrôlent mieux que les autres l'incertitude. Le pouvoir est alors contingent à la position occupée par les différentes unités de l'organisation (Hickson et al., 1971).

Des facteurs réducteurs de la dépendance

Les organisations tentent de surmonter leur dépendance ou de sécuriser leur accès aux ressources vitales, en tentant d'influencer les contraintes et le contexte social dans lesquels elles évoluent. Elles cherchent également à influencer le processus d'interdépendance entre les organisations, qui varie en fonction des ressources disponibles par rapport à la demande. Elles manœuvrent pour générer de l'incertitude en chaîne et combinent ses efforts à ceux d'autres acteurs partageant ses objectifs (Rojot, 2005). Cela donne de l'ampleur aux coalitions, à la dimension politique ainsi qu'aux enjeux du pouvoir dans la vie des organisations (Cyert et March, 1963).

La stratégie consiste alors à trouver des façons qui permettent d'éviter la dépendance ou de la réduire. L'organisation peut céder aux demandes de l'environnement, mais cela peut réduire sa liberté d'action et peut s'avérer peu favorable à ses intérêts dans le long terme. Elle peut aussi éviter les influences de l'environnement, en répondant d'une manière séquentielle aux différentes demandes conflictuelles pour les satisfaire partiellement, tout en faisant jouer les différents groupes d'intérêts les uns contre les autres (Mintzberg, 1986). Elle peut agir sur les conditions du contrôle social de différentes manières, telles que la mobilisation des jeux politiques adaptés, voire des stratégies d'acteurs individuelles et collectives (Crozier et Friedberg, 1977). Les représentations croisées d'administrateurs au niveau des conseils d'administration semblent aussi être un moyen judicieux pour gérer la dépendance aux ressources (Lomi et al., 1999).

Par ailleurs, l'organisation peut adapter ses structures en faisant des intégrations verticales, des intégrations horizontales, ou des fusions et des diversifications. Elle peut aussi œuvrer à construire un « environnement négocié » (Pfeffer et Salancik, 1978), en négociant avec l'environnement, en coordonnant les comportements et en élaborant des structures collectives d'actions inter-organisationnelles favorisant la gestion des interdépendances mutuelles, par le biais d'accords tacites ou explicites dans une logique de coopération et de réciprocité, de « *gentlemen agreement* » fondés sur la confiance et des codes de bonne conduites (Rojot, 2005). L'organisation en réseau se trouve alors justifiée.

La relation au sein du réseau peut ainsi favoriser la maîtrise de la dépendance aux ressources, grâce à l'échange de l'information ; à l'instauration des conventions de comportement entre les membres ; à l'obtention du soutien de l'environnement (fournisseurs, clients, concurrents, etc.) grâce à la culture de partenariat ; au renforcement des effets d'expériences et d'apprentissage ; à la mobilisation de la confiance au détriment de la négociation, pour réduire les coûts de transactions (Assens, 2005).

2. Etude empirique : les réseaux de santé gériatriques en Ile-De-France

Nous complétons notre analyse théorique par une enquête empirique. Nous choisissons comme terrain de recherche les réseaux de santé Gériatriques en Ile-de-France.

Les réseaux de santé gériatriques sont partis de l'initiative des acteurs du terrain, dans l'objectif de prévenir la dépendance et de maintenir à domicile le plus longtemps possible les personnes âgées et fragiles, tout en maîtrisant les coûts.

Le réseau de santé gériatrique a pour objectif de faciliter l'accès aux soins et le maintien à domicile, des personnes âgées et fragiles, grâce à la coordination d'experts autour d'elles. Le choix de l'organisation en réseau dans ce domaine se justifie par la diversité des pathologies des personnes âgées, par les capacités insuffisantes des structures classiques de prise en charge de la vieillesse fragile et dépendante, et par la multiplicité et l'éparpillement des prestataires de soins et des organismes de financement. Une structure flexible favorisant la coopération autour de la personne âgée et fragile s'avère alors utile.

Actuellement, l'action gériatrique et globalement sanitaire est en chantier. La mutualisation est souvent évoquée comme solution salvatrice dans plusieurs domaines dont la santé. Cette orientation des politiques publiques présage la mutualisation des réseaux de santé mono-disciplinaires en un réseau unique multi thématique, dont la couverture territoriale est plus étendue, remettant ainsi en cause le particularisme des thématiques et des territoires et risquant la perte en termes de proximité avec le terrain et de qualité du service rendu au patient.

Sous l'impact de ce projet, l'environnement des réseaux de santé gériatriques semble gagner en instabilité du fait de l'introduction quasi-injonctive d'un changement de grande envergure avec un pilotage « à vue » (Bartoli, 2009), et du fait de la conjoncture économique difficile. Il semble gagner en complexité du fait la nécessité de maîtriser un savoir étendu et difficile, autour d'une multitude de thématiques nouvelles. Il semble gagner en diversité du fait de la diversité des besoins des patients en situations sanitaires complexes, et de la variété des régions géographiques couvertes. Il semble gagner en hostilité du fait de la pénurie des ressources financières publiques et du fait des relations difficiles avec l'autorité de tutelle.

Méthodologie

Notre construction de connaissance s'appuie sur une enquête exploratoire hybride, menée selon une démarche abductive qui admet les allers-retours continus entre la théorie et le terrain.

Nous procédons à la collecte de données primaires par le biais d'une enquête qualitative menée auprès de trente-quatre réseaux de santé gériatrique en Ile-de-France et au cours d'observations non participantes. Nous menons des entretiens semi-directifs à partir d'un guide d'entretien, auprès des membres des réseaux gériatriques occupant des fonctions différentes (président, directeur, médecin, infirmière, assistante sociale, ergothérapeute, secrétaire, etc.) et nous rencontrons également des administrateurs de la Fédération des Réseaux de Santé Gériatriques en Ile-de-France. Nous analysons par la suite les données collectées par le biais de grilles d'analyse verticale et horizontale, et nous les interprétons à la lumière de la grille de lecture théorique autour de la dépendance aux ressources. Ces données collectées et traitées ont constitué notre matériel empirique et ont été consolidées et restituées.

Interprétation des résultats

Notre enquête empirique nous a permis de constater qu'effectivement le pouvoir de l'environnement externe est déterminant pour la vie d'un réseau de santé : leur survie en dépend, du fait de leurs besoins en ressources, notamment financières. Mais nous avons

constaté des manœuvres de leurs parts pour s'en prémunir en développant un contre-pouvoir.

La dépendance aux ressources du réseau de santé gériatrique en Ile-de-France

L'environnement externe du réseau de santé gériatrique, semble être dominé par l'Agence Régionale de Santé (ARS). Cette dernière exerce sur les réseaux, notamment un contrôle formel, du fait des exigences réglementaires du système de santé français qui rattache les structures sanitaires exerçant sur un territoire à l'ARS de ce territoire. Au-delà du contrôle formel, elle exerce un contrôle direct sur leurs résultats, voire sur l'utilisation des ressources qui leur ont été attribuées. Elle exerce ainsi un contrôle sur une ressource vitale pour les réseaux : les ressources financières. Le modèle économique du réseau de santé repose entièrement sur des dotations publiques, attribuées sous forme d'enveloppe ou de dotation. Il existe donc une concordance entre le pouvoir réel détenu et exercé par l'ARS et le pouvoir perçu (Pfeffer, 1981), par les réseaux de santé gériatriques.

Les facteurs générateurs de dépendance pour le réseau de santé gériatrique en Ile-de-France

Le pouvoir de l'ARS vis-à-vis des réseaux de santé puise sa source notamment dans le caractère « rare », « essentiel », « concentré » et « non substituable » de la ressource financière nécessaire pour leur fonctionnement (Pfeffer et Salancik, 1978).

Les ressources financières sont de plus en plus rares du fait de la crise économique qui engendre une rareté des ressources publiques. Le caractère essentiel provient de l'allongement de la durée de vie, de l'inversement de la pyramide des âges avec des contributeurs fiscaux de moins en moins nombreux et de plus en plus au chômage, et des avancées médicales qui prescrivent une multitude de protocoles médicaux de plus en plus longs et coûteux, pour le traitement des maladies diverses devenues soignables.

Par ailleurs, les caractères concentré et non-substituable des ressources financières du réseau de santé semble découler de la spécificité du système de santé français, qui concentre les ressources financières des structures sanitaires entre les mains du pouvoir public. La réglementation les rattache à une entité particulière du schéma sanitaire public, l'Agence Régionale de Santé, qui décide de l'attribution de leur budget et qui vient contrôler par la suite son utilisation.

Cependant, cette dépendance ne semble pas constituer une fatalité. Notre enquête empirique nous a permis de constater des manœuvres différentes et diversifiées pour s'en prémunir en développant un contre-pouvoir.

Des facteurs réducteurs de la dépendance pour le réseau de santé gériatrique en Ile-de-France

Vis-à-vis du caractère non substituabilité des ressources publiques, nous avons constaté une inégalité des positions des réseaux de santé rencontrés. Malgré le pouvoir presque absolu de l'ARS et la prédominance du financement public pour les réseaux, nous avons perçu des tentatives chez certains réseaux, pour s'en prémunir et pour développer un contre-pouvoir. Pour contrecarrer l'injonction de l'ARS qui ne souhaitait plus financer certains postes de médecins, certains réseaux ont fait appel aux hôpitaux de leur secteur pour qu'ils mettent à leurs dispositions des temps de médecins spécialisés ; certains autres ont fait appel à des médecins présents dans leur CA, ou au directeur-médecin qui a endossé deux casquettes (administratives et médicales) ; certains ont élargi leur CA, en externe à l'ensemble des acteurs professionnels du terrain, des familles des patients pris en charge par le réseau, des salariés du réseau en interne, car jugés comme des sources de richesse et de force, face à l'autorité de tutelle ; d'autres se sont associés à des structures médico-

sociales œuvrant sur le même territoire et financées par d'autres entités publiques, telles que le Conseil régional. Ils ont alors construit ensemble une plateforme de coordination sanitaire parfois même pluri thématique, à l'image d'un empire au sens de Mintzberg (1986) ; certains ont répondu à des appels à projet européen afin de s'émanciper de l'emprise de l'ARS et des ramifications du système sanitaire français ; ou aussi certains ont choisi la voie de la revendication persistante auprès de l'ARS, notamment lorsqu'il s'agit de territoire assimilé à un désert sanitaire.

Pour faire face à la volonté de l'ARS de réduire le financement de locaux, certains réseaux ont fait aussi appel à la mairie pour qu'elle mette à leur disposition un local, d'autres ont partagé des locaux avec d'autres structures sanitaires, sociales ou médico-sociale.

Pour se prémunir contre la volonté de l'ARS qui conditionnait le financement du réseau au changement de son territoire de couverture géographique et ses thématiques, certains réseaux réfractaires ont mobilisé tous les élus de leurs territoires pour plaider leurs causes auprès de l'ARS. Ils ont mobilisé contre l'ARS un « moyen externe d'influence », au sens de Mintzberg (1986), dénommé « Campagnes de groupes de pression » et se sont alors constitués comme coalition externe autour de l'ARS et ont cherché à l'influencer.

Pour éviter le pouvoir de l'ARS, certains réseaux ont devancé son projet, en s'ouvrant volontairement à une multitude de thématiques et/ou en étendant leur périmètre de couverture géographique, avant même que le projet de multi thématisme des réseaux ne soit formalisé et lancé officiellement. Leur veille stratégique a été facilitatrice et source de pouvoir vis-à-vis de l'ARS.

La réaction de l'ARS semble alors être à plusieurs vitesses, en fonction du réseau, de son territoire, de sa ou ses thématique (s), ou du pouvoir des présidents, CA, directeurs des réseaux et de leurs parties prenantes territoriales.

Au sein du réseau de santé gériatrique qui tend à devenir multithématique, nous assistons également à une exacerbation des jeux politiques du fait des interactions entre les différents médecins et personnels de la santé, experts de thématiques différentes. Il s'agit notamment de jeux d'alliance, de jeux de domination par les compétences, et de jeux de camps rivaux au sens de Mintzberg (1986). L'habileté politique des acteurs internes du réseau semble devenir déterminante, à la fois au niveau de l'environnement interne et externe. Au niveau de l'environnement externe, ces derniers vont déployer une multitude de jeux politiques pour s'opposer au système d'influence légitime de l'ARS et à son projet. Notre enquête nous a permis de constater que certains réseaux ont joué le jeu de jeunes loups au sens de Mintzberg (1986) et ont choisi même de disparaître par défiance vis-à-vis de l'injonction de l'ARS, jugée insupportable et inadmissible.

Ainsi, l'hypothèse de Grenier et Guitton-Philippe (2011) stipulant que même si la logique de mutualisation dans les politiques sanitaires s'administre d'une manière injonctive, elle ne suscite pas nécessairement des réponses isomorphes au niveau des acteurs subissant ces projets. Des mouvements stratégiques semblent s'installer : d'une part, des ressources nouvelles et nécessaires peuvent émerger des regroupements. D'autre part, les acteurs semblent réinterpréter la politique publique et se réapproprier la démarche de groupement, en profitant de cette contrainte pour réviser leur projet institutionnel et innover dans leurs missions.

Cependant, la construction d'un « environnement négocié » en adoptant la forme « réseau », ne semble pas être suffisante pour les réseaux de santé pour surmonter durablement la dépendance aux ressources externes publiques, tout en préservant leur proximité avec le terrain et la qualité de leur service au patient. Le « capital relationnel », favorisant les liens privilégiés dans le cadre de partenariat et d'alliance, la coopération et la confiance (Assens, 2003), grâce à la fidélisation des relations avec l'extérieur (Dyer et Singh, 1998), ne semblent pas suffisant pour contrôler la dépendance aux ressources externes. Le modèle économique des réseaux de santé semble être inadapté à la

problématique actuelle de la santé, où les besoins augmentent alors que les moyens financiers publics baissent (Cremadez, 2014). Les réseaux de santé semblent être créateurs de valeurs pour les utilisateurs de leurs services, et non générateur d'économie à court terme (Frattini et Cremadez, 2015), initiant ainsi les préludes d'un nouveau système d'affaire (Nabyla, 2011).

Conclusion

Cet article a cherché à questionner le modèle économique actuel du réseau de santé en France, dans l'objectif d'identifier des leviers pour pérenniser son action, dans un contexte de changement institutionnel où les financeurs publics trouvent dans la mutualisation une solution salvatrice, face à la pénurie croissante des ressources financières publiques. Cette orientation des politiques publiques préconise la mutualisation des réseaux de santé monothématiques en un réseau unique multi thématique doté d'un territoire géographique plus étendu, remettant en cause le particularisme des thématiques et des territoires. Or la perte de la proximité avec le terrain risque de faire perdre au réseau son sens et sa raison d'être. Notre observation s'est effectuée au regard de la théorie de la dépendance aux ressources. Nous avons justifié ce choix de cadre théorique par le particularisme du système de santé français qui puise ses principales ressources financières dans les fonds publics. Nous avons également réalisé une étude empirique. Nous avons choisi comme terrain de recherche les Réseaux de Santé Gériatologiques en Ile-de-France. Nous avons procédé à la collecte de données par le biais d'une enquête qualitative auprès de trente-quatre réseaux et d'une fédération de réseaux de santé en Ile-de-France, ainsi que par le biais d'observations non participantes.

Nous avons constaté que la complexité des réalités sanitaires et sociales en France, ainsi que la rareté des ressources financières publiques, intensifient le risque de conflit en raison de l'existence d'une multitude d'objectifs parfois contradictoires, au niveau de l'ARS et des réseaux de santé. Par ailleurs, la complexité semble s'exacerber du fait de la multitude des partenaires avec lesquels compose un réseau, sans toutefois disposer à leur égard de moyens de pression légitimes. Aussi, la multiplication des communautés, des types de solidarité et des formes de confiance dans des réseaux, ayant parfois des couvertures territoriales diverses avec des besoins différents, auxquels s'ajoutent les enjeux des spécialités médicales, de la culture particulière du corps médical et des compétitions entre les spécialistes, voire les spécialités, mettent en difficulté les règles du jeu relationnel et amplifie l'intensité du jeu politique.

Nous avons constaté que pour surmonter durablement la dépendance aux ressources externes, perceptible au niveau du maillage du réseau, et en vue de pérenniser son action tout en préservant sa proximité avec le terrain et la qualité de son service au patient, le changement de son modèle économique semble être inévitable. Sinon, l'action du réseau de santé peut s'engager dans une double impasse lourde de conséquences : l'une se situant au niveau de son financement inter-relié aux fonds publics de plus en plus rares ; et la deuxième relevant du sens de ses missions dans le système de santé, qui semble reposer sur un contresens. La viabilité du modèle économique du réseau semble alors liée à la perception, par les patients et leur entourage, les professionnels et les pouvoirs publics, de la valeur qu'il crée, dans le cadre d'une économie sociale et solidaire.

Bien que la taille et la spécificité de notre terrain d'étude ne permet pas la généralisation des résultats, cependant ce cas d'étude illustre les principaux enjeux communs à tous les réseaux de santé en France et de ce fait, la réflexion qu'il permet d'engager peut être porteuse.

Des pistes de réflexions...

Pour surmonter durablement la dépendance aux ressources, il pourrait être recommandable :

- D'opérer une évolution des réseaux de santé d'une forme confraternelle spontanée, où les bénéficiaires de leurs services adoptent une attitude passive du point de vue financier, vers une forme formalisée et volontariste, où les bénéficiaires de leurs services s'impliquent, dans la mesure du possible et en fonction de leurs ressources, dans leur financement. Et le bénéficiaire n'est pas uniquement le patient, mais aussi les acteurs du système de santé français. Il s'agit notamment du médecin traitant qui fait appel aux services du réseau pour l'assister dans la prise en charge d'un patient souffrant d'une situation sanitaire complexe, ou de l'Hôpital qui demande l'aide du réseau pour organiser le retour au domicile, ou aussi des mairies, des communautés d'agglomération, des conseils régionaux qui font appel au réseau de santé pour pallier à des situations de déserts médicaux ou pour améliorer les services de santé et médico-sociaux à domicile sur leurs territoires, ou encore des Agences Régionales de Santé pour mener une veille stratégique où le réseau constituera un observatoire des besoins sanitaires et sociales sur un territoire. Ainsi, le financement public des réseaux de santé ne demeure plus dans l'absolu, mais devient lié à des prestations précises qui seront évaluées régulièrement, pour une amélioration continue des services rendu au patient.

- Aussi, il paraît nécessaire de préserver le potentiel adaptatif des réseaux, par le biais d'un professionnalisme accentué rompant avec le volontarisme spontané et associatif, et par le biais d'une action d'évaluation bien implantée. Cependant, il faut éviter de tomber dans l'exagération, où un effort excessif de standardisation du fonctionnement du réseau peut s'avérer contre-productif car antinomique avec sa nature.

- Enfin, il semble nécessaire de maîtriser le jeu politique dans toutes ses dimensions, de manière à mobiliser dans une approche dynamique et évolutive, des typologies différentes de jeux politiques, en fonction de l'évolution des contextes interne et externe. A ce niveau, la débrouillardise des réseaux de santé, se manifestant sous différentes formes, semble être facilitatrice.

Par ailleurs, ce changement de modèle économique ne doit pas occulter le respect de la « culture réseau », voire l'ouverture, la confiance, l'agilité, la plasticité et l'adaptabilité au contexte, où sa force ne réside pas dans la concentration mais dans l'essaimage. Par conséquent, toute dynamique de concentration classique prônant l'uniformité sera antinomique avec la culture de la structure réseau et pourra engendrer un surcoût de coordination.

Références bibliographiques

Assens C. (2003), « Le réseau d'entreprise: vers une synthèse des connaissances », *Management International*, Vol.7 n°4, p.49-59.

Assens, C. (2005), *L'organisation des entreprises: vers une structure en réseau*, Paris, Editions © e-theque.

Assens, C. (2013), *Le management des réseaux*, Bruxelles, Editions De Boeck.

Assens, C. et Bouteiller, C. (2006), « Mesurer la création de valeur réticulaire », in Azan, W., Bares, F. et Cornolti, C. (eds), *Logiques de création : enjeux théoriques et management*, Paris, Editions l'Harmattan, collection « Gestion et Economie », p.159-182

- Assens, C. et Accard, P. (2007), « La construction d'un réseau. L'union européenne », *Gestion et Management Publics*, Vol. 5, septembre 2007.
- Assens, C. et Perrin, C. (2011), « L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, Vol. 3 n°2, p.137-151.
- Axelrod, R. (1980), « Effective Choice in the Prisoner's Dilemma », *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 24 n°1, p.120-136.
- Barney, J. B. (1991), « Firm resources and Sustained Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 17, p. 99-120.
- Bartoli, A. (2009), *Management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod.
- Cremadez, M. (2004), *Organisations et stratégie*, Paris, Dunod.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions Seuil.
- Cyert, R. et March, J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Editions Prentice Hall.
- De Montmorillon, B. (1989), « Vers une reformulation de la théorie du groupe », *Revue d'économie industrielle*, vol. 47, p. 14-26.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review* , Vol. 23, 4, p.660-679.
- Galaskiewicz, J. et Zaheer, A. (1999), «Networks of Competitive Advantage», in *Research in the Sociology of Organizations*, Andrews, S. and Knoke, D. (eds.), Greenwich, CT: JAI Press, p. 237-261.
- Grenier, C., et Guitton-Philippe, S. (2011), « La question des regroupements / mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique?», *Management & Avenir*, Vol. 7, n° 47, p. 98-113.
- Hoorens, D. (2013), « Le modèle économique HLM Un modèle à suivre », *Revue de l'OFCE*, vol. 128, no. 2, 2013, pp. 73-98.
- Frattini, M-O. et Cremadez, M. (2015), « Les réseaux de santé », *document de travail*.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Editions Pitman.
- Hickson, D.J. , Hinings, C.A. , Lee, C.A. , Schneck, R.E. et Pennings, J.M. (1971), « Astrategic contingencies theory of interorganizational power», *Administrative Science Quarterly*, Vol.16 n°2, p.216-229.
- Lomi, A., Corrado, R. et Sandri, S. (1999), « La structure sociale du contrôle des entreprises : partage des membres du conseil d'administration et liens sociétaires », in Lomi, A. (édit.), *L'analyse relationnelle des organisations*, Paris, Editions l'Harmatthan, p. 369-414.
- Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisations.
- Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Harper Business.
- Moreau Defarges Ph. (2003), *La Gouvernance*, Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?.

- Daidj Nabyla (2011), « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau », *Management & Avenir*, Vol.46, p.105-130.
- Pfeffer, J. et Slancick, G.R. (1978), *The External Contrôle of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Londres, Editions Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organization*, Marshfield MA, Editions Pitman.
- Provan, K.G. et Kenis, P. (2007), « Modes of network governance: structure, management and effectiveness », *The Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, p.229-252.
- Rojot, J. (2005), *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA.
- Rouleau, L. (2011), *Théories des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.
- Williamson, O.E. (1993). «Contested Exchange versus the Governance of Contractual Relations », *Journal of Economic Perspectives*, American Economic Association, vol.7(1), p.103-108.
- Zucker, L. (1986), «Production of trust : institutional sources of economic structure :1840-1920», *Research in Organization Behaviour*, Vol.8, p 53-111.

Managing conflicts in the nonprofit sector through organizational culture change

Journal of Organizational Change Management, juillet 2018

Christelle PERRIN & Alexis ROY

Christelle.perrin@uvsq.fr alexis.roy.78@gmail.com

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to demonstrate the impact of organizational culture on the conflict handling style in non-profit organizations. Conflicts in non-profit organizations and especially in associations are more numerous, mainly because of the search for compromise in the decision-making phases and the high level of loyalty in mission that strongly stimulates the voice of one's opinion. The authors observe that a modification of the organizational culture, through symbolic changes, can resolve the conflicts sequence.

Design/methodology/approach – Culture is measured through the organizational culture profile tool and the culture deciphering technique. The authors detail two cases of non-profit organizations, in which conflicts sequence resolution was handled through organizational culture change while conflicts resolution at the individual level could not bring an end to the conflicts sequence.

Findings – These cases highlight how organizational culture shapes behaviors and conflicts handling styles. These cases also give insights on how an organizational culture can be changed to setup new default conflict handling styles in an organization. The cultural change management only worked when it was planned on critical cultural change readiness factors with a strong enforcement of the change by the governing bodies.

Research limitations/implications – This study complements research studies on how organizational culture shapes attitudes and behaviors and shows how and under which conditions a cultural change could resolve a conflict sequence. This study also presents a conflict resolution method when the roots of conflicts are embedded in the existing organizational culture. In such conflicts situation, interpersonal conflict resolution technique did not solve the conflicts sequence and only cultural change finally brought an end to the sequence.

Practical implications – A combined search on two levels, the individual level and the organizational culture level, will thus show convergent conflict sources and get a great deal of knowledge before solving individual-level conflicts.

Social implications – The non-profit sector is sometimes subject to high-conflict situation and this research contributes to more efficient conflict resolution protocols with an applicable method of conflict analysis, change management and conflict resolution.

Originality/value – The work showed how the organizational culture is a key element in the explanation of conflict sources and conflict handling in case of high and repeated conflict situation. It is thus possible to resolve conflict sequence by changing a carefully chosen cultural trait. Nevertheless, the culture change management program is complex and risky. In a high-conflict situation, the authors identified several key conflict resolution factors: the careful identification of the organizational culture traits explaining conflict handling style; the alignment of the management team on the cultural change plan to raise up the intensity of the new set of behaviors; and the selection of the most efficient symbolic change decision.

Keywords Culture change, Conflict resolution, Organizational culture, Culture deciphering, Nonprofit sector

Paper type Research paper

This paper discusses conflict management in the nonprofit sector through organizational culture change. While most research on conflict management points to the importance of psychological factors and situational factors in conflict resolution (Rahim, 1983), fewer works have explored the link between conflict resolution and organizational factors (Lawless and Trif, 2016). Works on organizational factors focus mainly on the training of line managers in conflict resolution and support from the HR department (Roche and Teague, 2012). Our paper considers a new perspective and illustrates the link between organizational culture and conflict. In this study, we have designed a new conflict resolution mechanism based on corporate culture change. Interpersonal conflicts within organizations, either linked to the work organization or to daily tasks, have negative and costly impacts, such as absenteeism, deterioration of involvement at work (De Dreu and Weingart, 2003), in particular, in the context of complex task achievement (De Dreu et al., 2001). Researchers have proposed the deployment of conflict management systems (Rahim, 1983; van de Vliert et al., 1995) to achieve improvements in organizational efficiency and cost reduction (Ury et al., 1988; Lipsky et al., 2003; Le Flanchec and Rojot, 2009). Moreover, some authors have shown that conflicts in non profit organizations, and especially in associations, are more numerous, mainly because compromises are sought in the decisionmaking phases (Schwenk, 1990), the management style is informal (Hunter and Renwick, 2009; Saundry, Jones and Wibberley, 2015), there are opportunities to react when dialoguing with managers and directors as they are open to consensus (de Reuver, 2006), there is high level of loyalty in the workplace and the non profit's mission strongly stimulates people to voice their opinion, in conflict situation instead of demonstrably backing down (Vigoda and Cohen, 2003; Hoffmann, 2006; Unal and Turgut, 2015).

Within organizations in the sector of non profit sector interpersonal conflicts can emerge sequential manner. In a conflict sequence, different pairs of employees, at various managerial levels, can enter into highly intensive conflicts on various and unrelated work subjects (e.g. conditions of expatriation, decision on a salary raise or change in scope of work) over a period of time. Such sequences strongly impact the efficiency of the organization. Neither the classic collective dispute resolution with employee representatives, nor individual mediation on each interpersonal conflict with an ombudsman (Young, 1982; Mayer, 1995) can halt the conflict sequence.

In view of the difficulty of such situations, we wanted to reconsider the conflict resolution mechanism in nonprofit organizations. Based on our empiric experience of the non profit sector, we observed that organizational culture change was a more efficient method of conflict resolution: cultural change would change professional behaviors that would, in turn, solve the conflict sequence. Following new directions of research claimed by Chatman and O'Reilly (2016) in organizational culture studies, we set out, in this paper, to study how culture shapes attitudes and behaviors and how organizational culture change produces new observed behaviors. Our model thus considers the interplay between two separate levels and how this explains the dynamics of conflict: the individual conflict handling level and the cultural level that shapes the default style for conflict handling.

The authors conducted a research study to demonstrate the impact of organizational culture on conflict sequence resolution in non profit organizations. An organizational culture assessment was conducted at two non profit organizations facing problematic conflict sequences. The organizational culture profile (OCP) tool (O'Reilly et al., 1991), combined with field culture deciphering interviews (Schein, 2004, p. 212), were used to identify and reach a consensus on the main cultural trait listed in the OCP tool that define each non profit organization. Rituals and norms create an organizational coherency around the vision and role of the organization. Symbols carry the shared vision and act as shortcuts to recall the organization's purpose (Pfeffer, 1981). In the first organization, organizational culture

change, through one symbolic action (Johnson, 1990), terminated the conflict sequence. In this context, a symbolic action refers to a powerful action that changes the cognitive bases of the conflict handling style (Rahim, 1983) embedded in the organizational culture and declares the new shared way to handle conflicts within the organization. In the second organization, the organizational culture change process failed due to poor support from the Board. Five new, consecutive, intense, interpersonal conflicts were then observed within the six months following the initial organizational culture assessment, despite the conflict resolution protocol in place and an ombudsman being asked to dialog with the conflicting parties. The research team and the board of directors then set up a complete culture change management process rooted in strong management enforcement (Cinite et al., 2009; Johnson, 1990). The change initiative, associated with one key cultural trait, was finally accepted by the employees and no new conflict was observed during the next three months. The new individual attitudes shaped by the collective organizational culture change succeeded when that cultural change was strongly supported by senior management.

The authors had observed that the symbolic change selected, and the readiness for culture change (Cinite et al., 2009) were two key and complex prerequisites to any conflict sequence resolution. It was up to the management team to decide whether the complexity of the organizational culture change and the risk for unexpected outcomes (Harris and Ogbonna, 2002) were worth the challenge for the organization.

This research intends to contribute to one current research question, that is to say “(the) need to explore the underlying mechanisms of action and explicate how culture is formed” (Chatman and O’Reilly, 2016) in a context of workplace conflict handling. Our research also explores another issue in organizational culture: “identifying the major enablers and obstacles to changing culture” (Chatman and O’Reilly, 2016) in particular in a high-conflict situation.

In the first section, we will give a theoretical insight, firstly, on the link between organizational culture and conflict resolution, then on how organizational culture is changed. The empirical study, grounded on two case studies will show how organizational culture shapes attitudes and behavior in such a strong way that only a culture change could solve a conflict sequence. Our case studies will also show that even strong agreement from a large majority of the employees on the benefits of the cultural change will not be sufficient for a successful cultural change: organization leaders must also strongly enforce the new norms at least at the start of the change.

1. 1. Organizational culture and conflict resolution

Three sets of factors, namely, situational, personal and organizational, influence the way conflicts are handled (Lawless and Trif 2016). Organizational culture, although clearly listed by Lawless and Trif as the third set of factors, is nevertheless scarcely considered as a key factor in conflict handling. We set out to analyze this particular organizational factor among the other factors in conflict handling as this factor can be linked to personal factors, especially in intensive organizational cultures (Burt et al., 1994; Sorensen 2002). Indeed, intensive culture can actually shape behaviors at work even if that behavior is not the employee’s preferred behavior. Taking organizational culture into consideration could open up a new dispute resolution mechanism based on culture change. This complementary method may enrich the existing individual dispute resolution mechanisms listed by Teague and Roche (2012): open-door policy, employee hotlines, ombudsman, peer-review panels, management review boards and arbitration. While there is an extensive quantity of results on many aspects of conflict handling and resolution, notably in the non profit sector, studies on

conflict resolution and organizational culture are still scarce (Kudonoo et al., 2012). Nevertheless, the research results available on both topics can lead to interesting partial conclusions on how organizational culture shapes attitudes and behaviors and, in particular, shapes interpersonal conflicts handling in the workplace; and how an organizational culture can be changed in the non profit sector in a high-conflict situation.

1.1 Conflicts in the non profit sector

Workplace conflict refers to “a process in which one party perceives its interests to be opposed or negatively affected by another party’s” (Wall and Callister, 1995, p. 517). We review, below, several explanatory factors linked with conflict development and management in the workplace such as sectoral factors and psychological factors.

The non profit sector represents a relevant arena for the study of conflicts because conflicts there are frankly voiced, especially in the decision-making phases (Schwenk, 1990), managers and directors in non-governmental organization (NGO) are more permissive which tends to suggest a more dominant behavior from the employees when reacting to superiors (de Reuver, 2006; Saundry, Jones and Wibberley, 2015), and employees display high loyalty due to their profound agreement on the organization’s values and are more likely to include “voice” among the ways they would resolve workplace problems rather than “exit” the organization (Vigoda and Cohen, 2003; Hoffmann, 2006; Unal and Turgut, 2015).

Non profit sector employees have different motivational factors than those working in most for-profit sectors. The public service motivation measurement tool (Perry, 1996) highlights the motivational gaps between for-profit and non profit sectors. In this respect, subsequent field studies have shown how the societal mission of people undermines the desire for employee alignment with their management, as is summarized in the following quote from a non profit sector worker (Brewer et al., 2000, p. 257): “The public should come before people who are above you in office.” Moreover, the appearance of discrepancy between the symbolic image of a non profit organization and the reality of the “hands-on” methods in the field can lead to disillusionment that will in turn fuel conflict situations.

Work on the sources of conflict (Rahim, 1983; Van de Vliert and Kabanoff, 1990; Mayer, 1995) has shown that conflict development and resolution are rooted in the psychological state of conflict handling of each participant rather than in perceived reasons for the conflict (such as conflicts of interest). The combination of two basic dimensions related to the psychological state of participants, namely, the concern for oneself and the concern for others, appeared to be an effective base to describe conflict management styles (Rahim, 1983): integrating, obliging, dominating, avoiding and compromising. Subsequent work has shown the stability of this explanatory axis, whatever managerial role any participant holds in the conflict (Rahim and Magner, 1995; Thomas et al., 2008). The psychological state of a participant in a conflict, thus better explains conflict development and resolution, rather than organizational factors such as participants’ hierarchical level within the organization (Munduate et al., 1999; Lawless and Trif, 2016).

Research on conflict evolution has been focused on the analysis of interpersonal conflict at various stages (Coleman and Kugler, 2014; Ng et al., 2007). Mayer (2000, pp. 164-176) introduces a conflict sequential re-framing method to track participants’ dynamic readjustments, according to conflict evolution and encountered deadlocks. Ombudsmen and managers should thus propose an adaptation to the manner in which communication and conflicts are managed along with conflict changes (Mayer, 1974; Mayer, 1995).

Interpersonal conflicts within organizations are either linked to work organization or to tasks that have negative and costly impacts, such as absenteeism, deteriorate involvement at work (De Dreu and Weingart, 2003). An organization can then call upon a conflict management ombudsman. In an interpersonal approach to conflicts, dispute resolution mechanisms first identify conflictual, psychological sources, on a case-by-case basis, before attempting a dispute resolution procedure (Young, 1982; Arnold and O'Connor, 1999).

Researchers have proposed deploying conflict management systems (Ury et al., 1988; Lipsky et al., 2003; Le Flanchec and Rojot, 2009). However, field surveys have not been able to confirm any real benefits of such systems in terms of the organizations' outcomes (Roche and Teague, 2012).

We conclude from these researches that interpersonal conflict resolution methods should focus on the individual level rather than the organizational level; several conflict resolution methods should target a change in the psychological representation of the conflicting situation from both parties; and collective conflict management systems have not brought real benefits to organizations. These results thus call for a new conflict analysis and resolution method based on shared attitudes and behaviors embedded in organizational culture.

1.2 Organizational culture and conflict sequence

There is no one definition of organizational culture (Chatman and O'Reilly, 2016). Numerous definitions range from a sociocultural system to sets of symbols, from language, cognitive schema to shared corporate practices. Schein (2004), in his founding work on organizational culture, considers that organizational culture is forged precisely in response to conflicts that an organization overcomes. He defines organizational culture as, "a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (p. 17). This organizational culture definition helped us anchor our clinical research and interviews on "shared professional habits," and to find individual dissonances toward habits considered as "not working well enough," by group members. Organizational culture then synthesizes a part of the psychological states of the participants in conflict within an organization, and, "we can draw on the analogy that culture is to the organization as character is to the individual" (Schein, 2004, p. 212). Following this same approach, the researchers also sought, in particular, recurring interactions, in order to analyze an organization and to explain the operating modes (Bériot, 2006), that constitute their default conflict handling mode.

Organizational researchers defined the intensity of a shared attitude or behavior as the "group member (desire) to sanction others for non-compliance and reward them for compliance" (Chatman and O'Reilly, 2016). They identified a key characteristic of organizational culture that differs from individual psychology: high-intensity collective behavior will continue even in low consensus and low content agreement situation (Burt et al., 1994; Sorensen, 2002; Chatman and O'Reilly, 2016). This important result may explain the continuation of a conflicts sequence despite several interpersonal mediations having taken place: an organization may continue an inappropriate but intense behavior despite a large majority of members being unsatisfied with that behavior.

When assessing an organizational culture, consultants involved in clinical research (Schein, 1993) can use both open-ended questions (Schein, 2004; Armenakis et al., 2011), and structured tools such as the Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly et al., 1991). The OCP lists collective habits in place and is consistent with Schein's (2004) organizational

definition. Chatman and O'Reilly (2016) made an extensive review of the OCP method 25 years after its first publication that confirmed the construct validity of the tool. In the OCP's Q-Sort procedure, an employee is presented with organizational culture traits and asked to sort them according to the relevance of that cultural trait to the organization. This tool allows us to identify potential sources of misalignment and conflict. In particular, person-organization fit research extensively uses the OCP method (Baird et al., 2007; Goldberg et al., 2006; Chatman et al., 2014; Wronka-Pośpiech and Frączkiewicz-Wronka, 2016). But, we used the OCP tool in our context to describe the link between conflict sequence and some cultural traits measured with OCP.

When an organization suffers from troublesome conflicts, in general, the human resource (HR) departments avoid carrying out a global study on organizational culture due to cost constraints and to avoid unexpected impacts on their employees' motivation (Harris and Ogbonna, 2002). Conflicts, and especially sequences of conflicts, are nevertheless detrimentally expensive to organizations, and conflict management procedures, currently in place within organizations, are not entirely satisfactory in the opinion of consultants (Roche and Teague, 2012). These findings can result in exploring conflict resolution on two levels, the interpersonal level and the organizational culture level, to demonstrate the convergence conflict sources and glean a vast array of knowledge before solving conflicts at the interpersonal level (Lawless and Trif, 2016; Ndiaye and Abraham, 2016).

The OCP survey results can be openly presented to the organization's employees. In a conflict resolution perspective, the general presentation should be completed with employees' comments on conflicts and cultural traits collected during the survey. A consensus of more than 80 percent on the selected culture traits is very often reached among the employees (O'Reilly et al., 1991). On condition that a consensus is reached among employees, the OCP survey results thus shape a collectively agreed synthesis of their own organizational culture. Moreover, some traits are collectively associated with existing or recent conflicts (e.g. employees collectively associating one frequently selected OCP trait such as "lack of decisiveness" with some recent conflicts). The collective discussion on organizational culture and its relationship with existing conflicts sequence is an equivalent, in a collective context, to a conflict re-framing (Mayer, 1995).

The collective re-framing opens up a new discussion about the desired culture that may solve the existing conflicts. A desired culture change will compel the employees to view their conflictual organizational culture as part of the problem instead of considering themselves as the conflict source (Boyce et al., 2015) and may, therefore, help accelerate interpersonal conflict re-framing.

We conclude from this sub-part that organizational culture may reflect attitudes and behaviors that are collectively shared among a group, an inefficient conflict handling style embedded in the organizational culture may prolong a conflicts sequence, individual conflicts may come to an end at the interpersonal level but another conflict may occur shortly after due to the default conflict handling style, thus prolonging the conflicts sequence in place; and a group of employees can consciously discuss their organizational culture; that discussion may lead to a conflict re-framing at the organizational level; and the collective re-framing could point out undesired culture traits and new desired culture traits. We therefore put forward the proposition that a conflict sequence could be solved by replacing an inefficient conflict handling style (Rahim, 1983) embedded in the culture (such as dominating or avoiding) by a more efficient conflict handling style (such as integrating or compromising) embedded in the new expected attitudes and behaviors of the new organizational culture.

1.3 Organizational culture change

Once the conflict root cause analysis shows that the conflict sequence is embedded in some organizational culture traits, we should consider the conditions under which a nonprofit organizational culture could evolve.

Several authors (Johnson, 1990; Armenakis et al., 2011) suggest driving organizational culture changes through symbolic actions, which often have a powerful, and immediate impact on employees. As Pfeffer (1981) argues, symbols are actions that change the cognitive bases of the current situation and declare new intentions (Johnson, 1990). Fuller (2008) considers “symbols as one of the primary indicators of organizational culture.” Symbolic actions carried out by management are “identifiable actions, objects, or language that convey an abstract meaning” (Fuller, 2008), and in the conflictual context, should demonstrate, with high intensity (Burt et al., 1994; Sorensen, 2002; Chatman and O’Reilly, 2016), to employees, the coveted answers to the organization’s challenges.

In this context of conflict resolution through organizational culture change, management actions will express a new “way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (Schein, 2004) and will tend to reverse habits and conflicts handling styles (Rahim, 1983) that generally induced the conflicts (e.g. from avoiding style to integrating style or from dominating style to compromising style). Examples are: an invitation to the employee representatives to attend an HR salary committee; implementing a set of rules for the enforcement of collective decision making. Bartunek (1984) showed that such action at the organizational culture level, will in turn, have an impact on employees’ interpretation of positive change: “The process of change in interpretive schemes is in a reciprocal relationship with changes in structure. This relationship is not direct, but rather is mediated by the actions of organizational members and their emotional reactions to change” (Bartunek, 1984, p. 355).

The handling of culture change within the organization is a complex process that should take into account several key success factors. In the public sector (Cinite et al., 2009), cultural change management would be accelerated when five important factors are taken into consideration by the change management team: commitment of senior managers to the change, competence of change agents, support of the immediate manager, good communication of change and its positive impact on work. Directors will thus have to carefully design the organizational culture change project taking account of these five factors: a the wrong perception of any of the factors by employees may put at risk the whole change project.

Several researchers have already considered the specific requirements of organizational culture change management in the non profit sector. The change process should take into account the specific context in at least two areas: symbolic actions should not undermine the organization’s desire to work in the public interest (Chen and Bozeman, 2013) and change management should be based not only on employee confidence in the governance chain (Manville and Broad, 2013) but also on the goal of importance congruence between the top management level and the vice-presidents (Colbert et al., 2008).

We conclude from this second set of literature review that the culture change process in the non profit sector should consider several key success factors: search for the public interest, alignment of the governance chain, and strong support by top management to raise the intensity of the new behavior at the start of the culture change.

Previous works have shown the interplay between interpersonal behaviors and organizational culture but have also revealed that culture change success is rooted, to some degrees, in counterintuitive factors: a high-intensity collective behavior can be maintained even in low consensus and low engagement situations. Nevertheless, despite several constraints and limitations when applying this conceptual tool, organizational culture appears to be a powerful concept to adopt for conflict resolution at a collective level.

In the recent debate on organizational culture referred to by Chatman and O'Reilly (2016), namely how culture shapes attitudes and behaviors, and "what are the major enablers (...) to changing culture" (Chatman and O'Reilly 2016), we study in this paper how conflict handling styles can be linked with organizational culture; and how cultural change could resolve a conflict sequence in particular in high-conflict situations. These research questions open up an alternative conflict resolution mechanism through organizational culture change.

2. 2. Two complementary case studies in conflict resolution

We have set out to illustrate how organizational culture change can be used to resolve a conflicts sequence in an organization. We present below two case studies from the non profit sector. One of the authors of this paper has had field experience in this sector. As the two cases share several similarities, they can be presented together: same professional sector and size, both organizations were suffering from a disturbing conflict sequence and both the management teams were willing to solve their ongoing conflicts through a cultural change process.

Our method mixes clinical and consulting work (Schein, 1993; Yin, 1982) as our involvement was requested to help both organizations overcome their internal conflicts. This type of intervention gave us wide access to primary and secondary data for the study.

In this section, we will introduce each case study and present the intervention method that we used to explore the link age between organizational culture and conflicts sequence. We will then present each organization's culture and the main culture deciphering results on their ongoing conflicts sequence. We will also analyze more precisely the joint dynamics between conflict resolution and the introduction of symbolic culture change in each organization.

2.1 Presentation of case studies

We worked with two non profit organizations that we have codenamed NPT1 and NPT2. Both organizations had about 30 employees and 20% of the employees were interviewed in our research. NPT1 is a highly organized associative school and brings together employees who choose this organization for the values enshrined in the institution. The NPT1 case presents a culture of strong organization and the avoidance of conflicts. NPT2 is an affiliate of an International NGO working in humanitarian crises and development projects, in developing countries. NPT2 has an organizational culture of compromise that favors open expression of dissenting views.

We focused our study on internal conflict sequences involving two employees, or else the general manager and one employee. At NPT1, the study was carried out over six months. Our study at NPT2 was carried out over a period of two years, in order to observe the impact of the organizational culture change decisions on the level of conflict.

Our organizational culture surveys and our interviews used the OCP tool (O'Reilly et al., 1991). This tool provided generic descriptions of cultural traits that could be interpreted differently by the respondents. The respondents were asked to illustrate each cultural trait they selected with specific examples. Interviews, using the open-ended of Schein (2004) methodology, helped to describe the link between the OCP traits and the actual conflicts expressed by the employees. Conflicts and organizational culture studies called for qualitative data methods for analyzing talk and interaction (Miller and Crabtree, 1994) as conflicts were rooted in the psychological state of each participant (Rahim, 1983; Van de Vliert and Kabanoff, 1990; Mayer, 1995). Conclusions from analysis of the initial consultation phase were critical to locate the conflicts on particular culture traits. We made extensive use of confirmatory meetings and crosschecking of quotes (Silverman, 1995) to understand which particular habits were not considered any more as the "correct way" to solve "internal integration problems" (Schein, 2004, p. 17).

2.2 Data collection

Data collection quality on conflicts and organizational culture deciphering can be measured in terms of two components (Schein, 2004): factual accuracy and interpretative accuracy. Factual accuracy was reached through collection of conflicts cases from interviewees (we interviewed 20 percent of the employees at NPT1 and 22 percent of the employees at NPT2) and cross-checked with secondary data documents, meeting minutes from the people involved in a conflict, and e-mails. The triangulation with secondary data confirmed and showed the evolution amongst participants of both the conflicts themselves and conflict handling style (Rahim, 1993).

OCP interpretative accuracy was controlled through: accuracy of the linkage between conflicts and OCP traits, and effective resolution of conflicts after cultural change. Interviewees associated conflict stories and OCP cultural traits. The interpretative accuracy was controlled through the coherency between the selection of OCP traits and the compilation of quotes. Quotes were presented together with OCP traits during general sessions. The attendees validated the association between conflicts and cultural traits. If there was no full convergence of the group on a cultural trait linkage with a conflict, we iterated the analysis to reach a consensus in a next meeting. Interpretative accuracy was based on the capacity to predict how the observed organization would solve forthcoming difficulties. Managers reviewed the organizational culture description and were asked to set up the desired organizational culture by completing the following statement: "Tomorrow, if we face this kind of issues, we should in most cases react this way." The final conflict resolution control was done in a general review meeting with the employees and unions.

Individuals were asked to select 16 cultural traits among a set of cultural traits, listed in Table I. According to the Q-Sort methodology, each employee selected eight traits that fully described the organization and eight other traits that described the opposite of their organization. For each selected cultural trait, we collected recent significant facts from the interviewees.

As expected, the employees selected the OCP cultural traits with great consistency. We only considered, in our study, the cultural traits that were chosen by a large majority of the respondents: at NPT1, more than 80 percent of the respondents chose the same 16 cultural traits in the organization; at NPT2, 70 percent of the respondents chose the same 16 cultural traits among the OCP traits.

TABLE I: LIST OF THE 40 ORGANIZATIONAL CULTURE TRAITS USED IN THE STUDY

Organizational culture traits

Respondents are asked to select 16 traits among the 40 traits below: two cultural traits that define very well, their organization today, 6 cultural traits that define their organization well, 2 other traits that define what is not at all the organization today and 6 other traits that define what the organization is not.

Achievement orientation	Decisiveness
Adaptability	Developing friends at work
An emphasis on quality	Enthusiasm for the job
Autonomy	Fairness
Being aggressive	Having a clear guiding philosophy
Being analytical	Having a good reputation
Being calm	Having high expectations for performance
Being competitive	High pay for good performance
Being distinctive-different from others	Informality
Being highly organized	Not being constrained by many rules
Being innovative	Offers praise for good performance
Being people oriented	Opportunities for professional growth
Being quick to take advantage of opportunities	Paying attention to details
Being reflective	Risk taking
Being results oriented	Security of employment
Being rule oriented	Sharing information freely
Being socially responsible	Stability
Being supportive	Taking individual responsibility
Being team-oriented	Tolerance
Confronting conflicts directly	Working long hours

Source: O'Reilly *et al.* (1991)

Our response protocol on conflicts is described below. The same protocol was applied at NPT1 and NPT2. Observations collected from the two organizations are presented afterwards.

2.3 Response protocol

Two non profit organizations were each hampered by a high level of internal conflict. The management and the Board of Directors had thus requested researchers to come and exercise a conflict resolution protocol with the parties in conflict. The authors used the same protocol in both organizations:

Step 1: structured interviews. We carried out an organizational culture diagnosis through structured interviews (OCP and Q-sort methodology). This first step had been explained beforehand to the general management and to the employees in a meeting, at the beginning of the assignment.

Step 2: organizational culture. The research team collected significant statements, expressed by the employees, to describe each selected cultural trait. This approach clarified the definition of the cultural traits as understood by the employees. The 16 most selected traits encompassed 70–80 percent of all the responses collected in each culture study, within the same organization, and provided a general perception of the organizational culture.

Step 3: culture deciphering (Schein, 2004, p. 205). Recent accounts of conflicts, associated with selected cultural traits were collected from the employees. We could then identify from the employees which trait was considered the most embarrassing. The consultant could then finally present of synthesis of the culture deciphering study and the organizational culture change recommendations to the Board and the general manager.

Step 4: sponsoring of change from the board. Based on the identified relationships between culture and conflict, and the level of inconvenience that this situation created, the general management and the Board could decide to engage (or not) in actions of change (Johnson, 1990) to modify this cultural trait.

Step 5: feedback to employees. Employees received feedback on the culture survey in the course of one or more plenary meetings. Under the conditions of approval, stipulated by the Board in Step 4, researchers also presented, in the same meeting, the cultural trait identified by employees as a source of conflict, and which needed to be dealt with. We collected the reactions of the employees, expressed either in meetings or within a month after the meetings. Reactions from employees were either a request for clarification on the results or an expression of concern about the planned cultural change.

Step 6: observation of changes in conflicts. Information on the evolution of conflicts and on new conflicts that may have occurred within the organization was collected over a period of several months up to 2 years. This observation helped us detect a possible change of cultural trait at the source of the conflicts. We could thus adapt dispute resolution strategy to the changed culture trait (e.g. confronting conflicts directly in the new culture while this was previously not accepted). Three indications helped to analyze the similarity, or else change, in the newly occurring conflicts: the conflict participants referred to the conflict as being due to the recent culture change decision; change in the conflict handling style of the participants; and how third parties in the conflict were now involved with the participants. Based on these observations, we could determine whether the types of conflict had changed compared to Step 3 or not.

2.4 Case 1: associative school (NPT1)

NPT1 is an associative school located in the north of France. This school is managed by a religious order. The school was founded 40 years ago. At the time of the study, the school enrolled 135 junior high school students and 65 primary school students. The school welcomes students from Monday morning to Friday afternoon and offers boarding. The school has a very good reputation among families.

The establishment has 15 associate teachers who are not members of the religious order. They work part-time teaching and supervising the students. In total, 15 members of the religious order, all qualified to teach, are involved in the school. They both teach during the day, and also supervise the boarding school at night from Monday to Friday.

The researchers were called by the school director. The school was suffering from several long and ongoing conflicts involving the director and a few employees. These

conflicts related to the decision-making process amongst teachers and between the teachers and the director.

An organizational culture survey of NPT1 (Steps 1 and 2) was conducted in June 2016, with the director, a manager, two professorial members of the religious order and two associate professors. Two members of the religious order and two associate professors were chosen by the school director, together with the teachers, to meet the researchers. Each meeting lasted 1 hour and 15 minutes. A feature of the dominant culture was a very tight organization of tasks and procedures, but also, an aversion to the discussion of management decisions. Table II shows the results of the culture survey for this organization.

The sources of conflict associated with the organizational culture were confirmed by interviews (Step 3). We present, below, excerpts from the interviews associated with two cultural traits: "Being highly organized," and, "Confronting conflicts directly" (inverse). In addition, we noted examples of conflicts, given by employees, and the triangulation data that confirmed the information collected.

Employees associated, "Being highly organized," with several definitions and examples of conflicts:

"Everyone knows what to do. A large table on a poster lists the services per week and per teacher." "Culture has changed: work is more focused." "Several people say: I do not take any responsibility without first asking."

We then gathered examples of recent conflicts that employees associated with this cultural trait:

The decision to take part in a class trip was made by the director of the school, without any prior discussion with the head of the primary school classes. This decision displeased the primary class teachers. "We are not a company. We are a religious order community, so decisions need to be made together. The problem is that the collegial atmosphere is not there."

Finally, for this cultural trait, selected by the employees, other sources of evidence were used for triangulation purposes: the conflicts were confirmed during a subsequent mediation interview with the director and the researchers received a copy of a 40-page guide which specifies exactly who does what, within the school.

On the other hand, the cultural trait, "Confronting conflicts directly" (inverse), was illustrated by the following examples:

"Each problem between two people becomes a case where everyone makes his or her comments, alone, and has an opinion." "Tables are well done, but rather reflect a poster communication." "I asked for a meeting to deal with equipment issues and the scope of work, but the Director is reluctant to proceed." "Members of the religious order are not going to put forth their disputes, for public inspection by the associate professors."

The employees listed the standard conflicts associated with this cultural trait. Typical conflicts pertained to the collegial atmosphere:

“Some decisions are made without any collegial atmosphere: I had met a mom who accepted a part-time job at the school. She was nevertheless offered another role in the college without telling me about it.”

We were able to confirm this conflict in a subsequent interview and received several direct and confidential phone calls from members of the religious order. The teachers insisted that the content of the exchange should not be shared with anyone in the school.

Following the culture analysis, the school board asked the director to set up a stronger collegial decision-making process (Step 4). These requests had already been made by the Board, prior to the culture survey. A month later, the director resigned from his position. He told the Board that the ongoing conflicts within the school had impacts on his health. A new director was appointed by the Board, the following month, based on the feedback and advice from the employees. The new director was a school teacher, and a member of the religious order.

The Board then made a symbolic gesture to confirm its request for culture change, to the new director. The new professional habit should be to consult with colleagues before taking a decision. Shortly after his appointment, the Board sent the new director his letter of assignment. This letter did not precisely indicate that the new director should coordinate the entire school as his predecessor used to do. The new director was surprised that the overall coordination role of the school was not mentioned in his assignment letter. The Board replied, that the new director had to, first and foremost, form bonds with his entire team. The Board, therefore, wished to establish a culture of collegiality, and that the newly appointed director should seek advice before making any decisions.

Two meetings (Step 5) brought together 13 employees and then 6 employees, two days apart. Researchers presented the synopsis of the culture survey and excerpts from some of the interviews. We indicated that the cultural trait, “Confronting conflicts directly” (inverse), should be addressed within the organization. The research team also publicly reported how the employees were disillusioned by the lack of collegial decision making, and the difficulty to directly express personal disagreements.

In the same meeting (Step 5), a member of the religious order expressed her fear about the evolution of the culture and the direct handling of conflicts, fearing “a naming and shaming situation.” The researchers invited the employees to express their opinions on this particular point and the attendees only expressed neutral reactions. The research team then received, successively, two requests for one-on-one, confidential interviews from two teachers. The two individuals, under the seal of confidentiality, demanded a greater collegial atmosphere.

TABLE II: ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY RESULTS FOR NPT1

Cultural traits that describe NPT1 well (Most selected traits in descending order)	Cultural traits that describe what NPT1 is not (most selected traits in descending order)
Enthusiasm for the work	Opportunities for professional growth (Inverse)
Having a clear guiding philosophy	Being aggressive (Inverse)
Being supportive	Offers praise for good performance (Inverse)
Developing friends at work	Confronting conflicts directly (Inverse)
Being people oriented	Not being constrained by many rules (Inverse)
Adaptability	Security of employment (Inverse)
Being socially responsible	Being results oriented (Inverse)
Being highly organized	Informality (Inverse)

2.5 Changes in the nature of conflict handling style due to the culture change

Two weeks after the presentation to the employees, a new conflict occurred between the head of the primary school and the new director (Step 6). The conflict arose out of decisions taken with regard to the primary level. The two participants reacted according to the old culture: no direct conflict response and an initial top-down reaction from the newly appointed director. The chairman thus forced the organizational culture change (see Table III). The chairman asked the two participants to directly solve the problem and asked the directors to write a formal collegial decision-making protocol. This action was symbolic and helped everyone understand that the organization was entering a new era.

We observed a change in the conflict handling procedure within the school: the style of avoiding conflict changed to a style of integrating conflict (Rahim, 1983). This culture change superseded the former habit of confronting conflicts indirectly and the former practice of setting up very detailed organizations without prior discussion.

Table III presents the timeline of a conflict resolution through organizational culture change. Significant conflict style and cultural traits changes are indicated at each key stage of the conflict. The analysis highlights the reciprocal evolution of cultural traits within the school and the conflict handling style of the Board, the head of the primary school and the establishment's director.

The dispute resolution clauses were extended to the whole school. Indirect conflicts such as those collected during the initial culture survey had disappeared and a contact with the school director six months later confirmed the conflict resolution situation. By application of this highly organized culture, staff members now confronted their conflicts directly in an organized manner.

TABLE III: CULTURAL TRAITS EVOLUTION AND CONFLICT RESOLUTION
TIMELINE AT NPT1

Observed conflict dynamics & timeline	Conflict styles	Correlation with culture change		
		Board	Employee	Director
<p>The Board decided a first symbolic action: it did not appoint the new director as the coordinator for the whole school. The new director was asked to consult with the other school supervisors (“<i>Being team-oriented</i>”) and to establish a collegial decision-making body (“<i>Confronting conflicts directly</i>”).</p>	<p>Board pushing to: <i>Integrating</i> style</p>	<p><i>Being team-oriented</i> is desired. Forcing to new director</p>	<p><i>Being team-oriented</i> is desired</p>	<p><i>Being team-oriented</i> is not desired</p>
<p>Meanwhile, the head of the primary school sent an email to the Board to request a more collegial atmosphere. She did not inform the director about her email, which was coherent with the former culture. The Board replied by email. The Board requested that she speak directly to the new director and copied him in the email reply.</p>	<p>Head of primary school: <i>avoiding</i> style</p> <p>Board pushing to: <i>Integrating</i> style</p>	<p><i>Confronting conflicts directly</i> is desired from the board. Forcing to the employee and to the director</p>	<p><i>Confronting conflicts directly</i> not desired</p>	<p>Leadership position at risk</p>
<p>The head of the primary school felt upset that her email was sent to the new director and that she was asked to go and work directly with the new director. The newly appointed director viewed the situation as a risk of loss of its legitimacy</p>				
<p>2 weeks after the emails exchange, a meeting with the consultant concluded that: (i) the new director has the final word; (ii) both prepare the decision making, in a joint weekly meeting, before school meetings; (iii) there is a decision meeting with all head teachers every other week.</p>	<p>Dyad followed a <i>Compromising</i> style</p>	<p>Forcing to both employee and director to confront and work together in team</p>	<p><i>Being team-oriented</i> is enforced. <i>Confronting conflicts directly</i> is forced.</p>	<p><i>Being team-oriented</i> is forced. Leadership is secured</p>
<p>1 month later, following a formal request from the Head of the Board, a member of the Board and the consultant met with the new director and the head of the primary school, to draft a five-page protocol, to set up cooperation arrangements among all those who have decision making capacities. The Chairman of the Board specifically requested to validate this document before sending the official engagement letter to the new director.</p>	<p>Board forces an <i>Integrating</i> style through the coordination protocol</p>	<p>Securing the organizational culture change through symbolic change: the coordination protocol</p>	<p><i>Being team-oriented</i> is secured <i>Confronting conflicts directly</i> is enforced</p>	<p><i>Being team-oriented</i> is secured <i>Confronting conflicts directly</i> is enforced</p>

2.6 Case 2: humanitarian organization (NPT2)

NPT2 is the French affiliate of an International NGO working in humanitarian crises and development projects in developing countries. The association has 35 employees and is based in the Paris area.

The Board of the association asked our research team to further define the HR practices in NPT2 and to provide support to the general management relating to conflicts. The organization suffers from a large number of internal conflicts which were discussed at length by e-mail and frequently involving many people.

The NPT2 case was observed over a period of two years. The initial conflict resolution protocol through cultural change was challenged by the employees and failed. New conflicts occurred afterwards. The research team then designed a revised cultural change project that was finally accepted. Symbolic with this initiative was the requirement for front-line managers to participate in the salary committee. We observed no new conflicts in the 3 following months.

The NPT2 culture survey (Steps 1 and 2) was carried out in June 2015. Each meeting lasted 1 hour and 15 minutes. The survey participants were: a member of the Board, the five directors and three union staff members. The dominant culture was characterized by: a very loose formalization of internal tasks and procedures; frequent questioning of management decisions; and the first-line managers' avoidance of HR issues. Table IV gives the results of the culture survey at NPT2 using the OCP tool.

The sources of conflict associated with the organizational culture were confirmed by the interviews (Step 3). We present, below, excerpts from the interviews associated with four cultural traits: "Being highly organized (inverse)," "Informality," "Fairness (inverse)," and "Decisiveness (inverse)." In addition, we noted down examples of conflicts expressed by employees and the triangulation data that confirmed the information collected.

Employees associated, "Being highly organized (inverse)," with several definitions and examples of conflicts:

I welcomed a new employee yesterday and I did not know that Mrs. X had seen him too. We are not strong in organizing ourselves and this causes time wastage with the associated stress. The organization is unstable.

We then gathered examples of recent conflicts that employees associated with this cultural trait:

Several employees complained of a very heavy workload and friction when working between departments, due to projects being conducted in parallel. Front-line managers complained that the employees actually wanted to follow all these projects and requested that the general manager prioritize.

We triangulated with two other sources of confirmation regarding this set of conflicts: the meeting minutes with the unions and e-mail exchanges to decide about additional bonuses to compensate for overtime.

The “Informality” cultural trait was illustrated by the following examples:

“We are able to seize opportunities. We are not very numerous. If we have to reorganize because something incredible happens, we will do it. But it will be difficult to prioritize other tasks.” “We work together continuously; we just have to walk cross the corridor.” “We’re all connected on Skype.”

TABLE IV: ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY RESULTS FOR NPT2

Cultural traits that describe NPT2 well (Most selected traits in descending order)	Cultural traits that describe what NPT2 is not (most selected traits in descending order)
Enthusiasm for the work	Being highly organized (Inverse)
Working long hours	High pay for good performance (Inverse)
Having high expectations on performance	Decisiveness (Inverse)
Having a good reputation	Opportunities for professional growth (Inverse)
Being socially responsible	Offers praise for good performance (Inverse)
Being distinctive-different from others	Being aggressive (Inverse)
Developing friends at work	Not being constrained by many rules (Inverse)
Informality	Fairness (Inverse)

Employees defined the “Informality” cultural trait as the fact that a large number of employees were frequently associated with the ongoing conflicts. One typical conflict form is related hereafter:

Following a disagreement between employees about the presence of alcohol during the employees’ annual weekend, the entire staff of NPT2 received copies of e-mails exchanged. A director asked one of the participants to stop sending such e-mails but she did not obey and continued the discussion and copied in the whole organization again.

Employees had voiced many disputed cases associated with the “Inequity” cultural trait: some employees believed that a better salary raise had been given to a certain person because of that person’s relationship with a manager; an employee got the approval of the general management for a negotiated end of contract, while another colleague had to resign without any additional financial benefits.

Employees added some comments about this cultural trait:

“Many things happen outside of the normal decision-making process.” “Backroom negotiations occurred when a rule was not logical, for example an increase in responsibility during the middle of the year which was not reflected in compensation before the following April.”

Employees made many comments about “Decisiveness (inverse):”

“Lengthy decision making timelines strain NPT2’s resources. And when decisions are made, they are occasionally not applied nor even promoted.” “We need to clarify our roles: do I have the right to recruit, set the salary of new recruits, amends contracts, carry out a leaving interview or set the end of a fixed term contract?” “In daily operations, I would rather see ‘to do’ lists, than detailed plans.” “Sometimes, we are getting nowhere fast because we are maintaining the ‘status quo.’ It causes confusion.”

Conflict resolution involves many participants and takes a long time:

When a disagreement emerges about home office work or a part-time work request, all the unionized staff are brought in. The direct supervisor then disengages from the debate and asks the director to take over, who then asks the general manager to decide. A dispute resolution protocol between an employee and his supervisor even ended up with the involvement of the Board Chairperson.

The research team and the NPT2 Board identified that the informal nature of the association leads to conflicts that interfere with the development of NPT2 (Step 4). The Board, therefore, decided to formalize the rules and procedures related to HR management, such as the salary policy or performance assessment policy. The Board asked, for example, to reject any new voluntary redundancy agreements between employers and employees (Clark et al., 2012). In addition, the general manager sets up a team of front-line managers to accelerate the decisionmaking process on HR issues.

The culture survey results were presented initially to the unions and then to the employees two weeks later (Step 5). New HR policies were also presented during the same meeting. There were no particular reactions from neither the unions or nor the employees.

The new salary policy was rolled out six months after the culture survey (Step 6). Every employee was briefed about his/her salary increase decided upon by the NPT2 Management Committee. Each employee had the opportunity to appeal the decision if he/she felt that they had not been properly assessed. Only one request for an appeal was made, but the employee withdrew her request after a meeting with her manager.

2.6.1 Resistance to change: the general employees' meeting

A majority of employees, anchored in the old culture, were opposed to the HR policy put in place by the general manager. The opposition sparked an unprecedented divisive debate and outbursts during the following employee staff meetings with the management team.

Two months after communication of the salary increases, all the employees were gathered for a working seminar. Members of the NPT2 Board were present. Employees collectively expressed strong dissatisfaction with the salary decisions. The employees considered that the salary increase process, based on a documented assessment of each jobs' weighting, was conducted unfairly. The Board then involved an ombudsman to listen to the employees' grievances.

The same month, unions gathered all employees including first-line managers in a place outside the company, without the directors' committee members. The purpose of this meeting was to prepare a common set of employee needs before the planned mediation. Employees wrote a manifesto, in which they collected their causes for dissatisfaction, into several chapters, including a chapter on the implementation of a new salary policy, and a chapter on the roles of the newly appointed front-line managers. Reactions from the employees underlined clinging to the old cultural traits within NPT2: the request that there be no difference between the employees and the front-line managers ("Informality"); the request for collective decision-making in HR matters ("Decisiveness" (inverse)).

2.6.2 Re-framing the change management project

One year after the NPT2 culture survey, and three months after failure of the cultural change initiative, the same types of conflicts were recurrent within the organization. The

general manager called the researcher to analyze five new interpersonal conflicts within a three-month period. Here are some of the examples of conflicts continually arising: a request for contract termination involving seven participants, a unilateral decision from an employee not to leave on a foreign mission, an uncouth e-mail to management regarding a salary decision for a new recruit. These conflicts were rooted in insubordination and each of them lasted for two months due to the long decision-making process and escalating up to top management and the Board.

The Board asked the director to negotiate and pay the employees some financial compensation. Directors were against this decision. The board chairperson resigned for several reasons including this misalignment.

Meanwhile, the researchers devised an updated cultural change management plan. The plan was presented to the director and the new chairman then to all employees. On the basis of the five Cinite et al. (2009) recommendations on organizational change management in the nonprofit sector (commitment of senior managers to the change, competence of change agents, support of the immediate manager, rich communication of change and positive impact of change on work), the updated plan included 5 items: updated salary process including a clear algorithm on the salary setting and decision-making process at the salary committee. All employees to train on salary and performance assessment and front-line managers to undergo an extended training on motivation management. HR department to be available to answer any question on a person's salary and assessment at salary committee meetings. A union representative to be present at salary committee. Managers to be in-charge of informing their team members about salary decision within two weeks after the committee.

The project took five months to set up. Three months after the salary committee, the front-line managers were de facto in-charge of HR questions for their team members. Employees were going directly to the HR support team if needed and conformed to the HR recommendations.

A staff meeting with employees concluded that the new salary process was satisfactory. There were no new identified conflicts in this period.

The conflict handling style evolved from dominating (employee side)/obliging (Board side) (Rahim, 1983) to compromising through the introduction of a team of firstline managers. In parallel, organizational culture evolved to faster decision making while equity was experienced by the employees.

Table V presents the timeline of the organizational culture change at NPT2. Significant cultural traits and conflict style changes are indicated at each key stage of the progress for the Board, the employees and the directors.

TABLE V: CULTURAL TRAITS EVOLUTION AND CONFLICT RESOLUTION
TIMELINE AT NPT2

Observed conflict dynamics & timeline	Conflict styles	Correlation with culture change		
		Board	Employee	Director
In the next 6 months after the change failure, 5 strong dyadic conflicts emerged. Conflicts were rooted in insubordination.	Employees following <i>Dominating</i> style.	<i>Enthusiasm for the work and not being aggressive</i> should be kept.	Complaints about <i>unfairness</i> . <i>Informality</i> is observed.	<i>Being highly organized</i> is desired
The Board asked the director to negotiate and pay a financial compensation to the employees. Directors opposed to this decision.	Board pushing to: <i>Avoiding</i> style	Misalignment with desired cultural change from the Directors		<i>Fast decision taking</i> is desired.
No culture change is observed at this stage.				<i>Lack of decisiveness</i> is observed.
The president of the board resigned.				
Meanwhile, the consultant setup an updated cultural change management plan: the front-line managers now decide salary raises in salary committee through a fair process and present the decision to their team member.	Forcing <i>Integrating</i> style	Forcing <i>Decisiveness</i> and <i>Fairness</i> through symbolic Salary Committee	<i>Fairness</i> is experienced. Enforcement of the front-line managers	<i>Being highly organized</i> is forced. <i>Fast decision taking</i> is forced.
Leadership is shared with front-line managers				
3 month later, a general meeting with employees concluded that the new salary process was satisfactory. There were no new identified conflicts in this period.	Dyad followed a <i>Compromising</i> style	<i>Decisiveness</i> is enforced <i>Fairness</i> is enforced	<i>Fairness</i> is enforced	<i>Fast decision taking</i> is enforced

3. 3. Discussion

The research questions we address in this section are twofold:

RQ1. How organizational culture shapes attitudes and behaviors and, in particular, shapes interpersonal conflicts handling in the workplace?

RQ2. How an organizational culture can be changed in the non profit sector?

Moreover, we suggested in our first research question that a conflict sequence can be solved by replacing an inefficient conflict handling style (Rahim, 1983), such as dominating or avoiding, embedded in the culture by a more efficient conflict handling style, such as integrating or compromising, embedded in the new expected attitudes and behaviors of the new organizational culture.

We will firstly discuss the outcomes and limits of our observation method before evaluating how our observations contribute to the two research questions and our proposition above.

3.1.1 Organizational culture and conflicts sequence—how culture shapes conflicts handling style

In line with the studies of conflicts in the non profit sector (Vigoda and Cohen, 2003; Unal and Turgut, 2015), both NPT1 and NPT2 showed a high level of conflict together with a

high level of employee implication. NPT2 suffered from many recurring conflicts. Approximately ten significant interpersonal conflicts had been recorded during the period of observation, covering an organization numbering 35 people. In a conflict situation, NPT2 employees' dedication to their values was therefore higher than the execution of the request from the NPT2 management (Perry, 1996; Brewer et al., 2000). Employees showed a clear option to "voice" their disagreement individually or in a collective manifesto rather than taking the "exit" option from the NPT2 organization as observed by Hoffmann (2006). The high frequency of observed conflicts in sequence at NPT2 before the cultural change points out the positive impact of the cultural change on the conflict level at both organizations only after three months.

The organizational culture survey identified recurring causes of conflicts within NPT1 and NPT2. A combination of the OCP tool (O'Reilly et al., 1991) and the use of deciphering culture techniques (Schein, 2004, p. 203) identified the typical conflict handling styles (Rahim, 1983) in recurring conflicts and associate them with several OCP culture traits. General presentations of the OCP results and the conflicts sequence to the employees and the Board resulted in a common desire for a cultural change to solve the conflicts sequence. Employees were easily able to sum up the organizational sources of conflict through the selection of two or three cultural traits. The selection of organizational culture traits was very consistent among employees (from 70 to 84 percent of identical cultural traits selection among survey participants).

The consistency or the inconsistency of new conflicts observed in Step 6 compared to the conflicts collected in Step 3 was analyzed in particular by the mention by the participants of the recent change made by the management of the organization; the identification of differences or similarities in the conflict handling style (Rahim, 1983) of the participants; and the manner in which third parties were associated in the conflict. An additional method of control could have been a second culture survey with the OCP tool to assess the culture change at the end of the observation period. We could have checked that the definitions of cultural traits made by the employees during Step 2, were consistent with the definition used afterwards (Steps 5 and 6) during the general presentation, in order to confirm the joint evolution of organizational culture and conflict handling style.

At NPT1 (see Table II), the conflicts arose out of demands for a collegial decision-making process ("Being team-oriented") that was considered impossible to combine with another cultural trait valued by the former director: that of "Being highly organized." The participants avoided direct conflict resolution ("Confronting conflicts directly (inverse)") by making one-to-one and confidential contacts with the researchers. These cultural traits were easily associated with the Rahim's (1983) "Avoiding" style. The conflict handling style changed to "Integrating" after the "Confronting conflicts directly (inverse)" cultural traits was changed and one new desired cultural trait was put in place through the coordination protocol: "Being team-oriented." It is worth noting that the cultural trait "Being highly organized" did not disappear after the cultural change, as shown by the symbolic five-page long coordination protocol between the newly appointed director and the other school supervisors (see Table III).

At NPT2 (see Table IV), the employees considered that their conflicts were rooted in their informal organization ("Being highly organized (inverse)" and "Informality"). The informality could then result in unfair decisions ("Fairness (inverse)"). However, some influential NPT2 employees preferred to maintain a high level of "Informality." NPT2's unions thus simultaneously requested the commencement of individual negotiations with management and the application of clear collective rules for all. These behaviors were easily associated with the Rahim's "Dominating" style on the employees' side (see Table V).

Several psychological factors could explain the conflict dynamics at NPT2: front-line managers avoided conflict; conflict avoidance made things worse, as shown by Bhalerao and Kumar (2015); and the employees highlighted the most efficient dimensions identified by Friedman et al. (2004) to improve their chances of winning their case: threatening the employer over financial compensation and consequently, threatening the reputation of the management team. Typical behaviors from the union representative reinforced the employee's conflict handling style (dominating): the employees remained focused on large decision-making committees ("Decisiveness (inverse)") and ad hoc decision making ("Informality") to resolve their disputes.

After the cultural change at NPT2 through salary committees, the conflict management style changed to Rahim's "compromising" style. This new conflict handling behavior occurred because the salary committee symbol carried three different desired meanings for directors, employees and first-line managers: the committee represented a fair decision process on salary raise to employees ("Equity"); gathering the first-line managers in the same room was combining the "Informality" trait with the "Decisiveness" desired trait; and the directors experienced a "Fast decision taking" attitude as the salary committee was considered the one and only session to decide on salary raise for the whole year and the "Decisiveness" desired trait as the first-line managers were in-charge of the announcement of the salary decisions to their employees. The salary committee also played a conflict prevention role (Ury et al., 1988; Lipsky et al., 2003; Le Flanchec and Rojot, 2009): we noted that ten additional rules on salary raises were also discussed and decided during the first salary committee. One month after the committee, unions and first-line managers considered that the committee was the new norm to decide important HR management rules. No new interpersonal conflicts occurred during the last three months of our observation period.

As a conclusion on our first research question, our observations validated the link between an inappropriate organizational culture and a conflict sequence. Individual mediations could not put an end to the conflicts sequence at both organizations and confirmed our alternative dispute resolution mechanism. But a change in the organizational culture led to an evolution in the collective conflict handling style. New symbols were prototypes of new accepted behaviors that, in turn, shaped the conflict handling style. In our two case studies, inefficient conflict handling styles (Rahim, 1983), avoiding and dominating, embedded in the culture were replaced by more efficient conflict handling styles, integrating and compromising, embedded in the new enforced attitudes and behaviors of the new organizational culture.

However, according to Willmott (1993), there is no perfect organizational culture. Our procedure does not guarantee that new conflicts will not reappear in the long term but they may hopefully be solved through a lighter interpersonal conflict resolution protocol.

3.1.2 Organizational culture change in the non profit sector

Our conflict resolution method was able to reveal the causes of recurring conflicts within NPT1 and NPT2 and finally bring an end to the conflicts sequence. However, management of the first cultural change at NPT2 was not a success. Such changes are very risky and can fail, as observed at NPT2. A fully operational method should not only diagnose the organizational culture change in the organization, but also precisely identify an efficient action plan (Johnson, 1990). The organization culture change plan must be built on the preserved cultural traits as much as possible. This idea employs Bartunek's (1984) works on the interplay between organizational culture and the representation of the organization by the employees.

The change at NPT1 was therefore greatly accelerated by the culture of discipline already in place. NPT1's culture encouraged respect for the Board's decision to make the appointment letter conditional upon the protocol. This additional request accelerated the culture change as the new director had an interest in getting his appointment letter quickly and in managing the entire establishment. At NPT1, the five-page protocol was the key action. It was intended to build up consensus and to manage any conflicts between employees. NPT1 showed two important cultural change readiness factors for the non profit sector identified in previous research: respect for the organization's social purpose (Chen and Bozeman, 2013), and the confidence in the Board (Manville and Broad, 2013). Enforcement of the protocol by the Board stressed the intensity of the new norm.

At NPT2, the general management and the authors initiated a first cultural change action without first obtaining firm agreement from the Board. The new salary raise process was the key action aiming to change the informal culture in place and speed up decisiveness in the organization. The initial NPT2 failed cultural shift, opposed the interests of some of the employees, who maintained their appreciation of the established culture of informality among employees. Just as in NPT1 (see Table III), the unsatisfied employees of NPT2, appealed directly the undesired decision before the Board (See Table V). The Board of NPT2 maintained their "avoiding" conflict handling style by challenging the general manager's decision about the new HR salary process in place which led halting the change project (Colbert et al., 2008). When the significant symbolic change resistance action occurred, the Board decided to launch collective mediation, involving the whole organization (a typical behavior aligned with the "Decisiveness (inverse)" trait). Change of the chairperson at NPT2 opened a new opportunity to set up a complete cultural change management process that finally succeeded. The organizational change forced a more formal management relationship with front-line managers and a delegation of HR decisions to them. The salary committee symbol created a strong community of managers who shared leadership with the directors' committee and symbolized fairness in HR decisions. This second cultural change management project at NPT2 was thus refined to include the five important culture change readiness factors for the public sector (Cinute et al., 2009): commitment of senior management, competence of change agents, support after the change, communication and positive impact on work.

The first cultural change failed at NPT2 while it benefited from a high consensus and high-content agreement from the employees, good support from the directors but weak support from the Board chairperson. NPT2 employees understood the benefit of the new norm but none of them actually followed the new behavior and produced the manifesto against the new salary policy for different reasons: a minority of employees still had a personal interest in the old behaviors; difficulty to confront group pressure by implementing the new instructions without being told to do so; or difficulty to evaluate all the unwanted consequences that the new norm could create.

As a conclusion on our second research question, our observations confirmed the importance of carrying out a cultural change based on a new but intense norm, i.e. in our contexts, being strongly enforced by the management team and the board. As a consequence, a cultural change occurs when the management team is ready to conduct the change under tough balance of power constraints. This change resistance is per se the reciprocal consequence of the organization culture strength itself. As observed in several studies on culture strength (Burt et al., 1994; Sorensen, 2002; Chatman and O'Reilly, 2016), organization members will follow norms with a high intensity despite a low consensus and a low content agreement on that norm.

3.2 Implications for research and practice

Our study contributes to two research questions recalled by Chatman and O'Reilly (2016), namely how culture shapes attitudes and behaviors and "identifying the major enablers and obstacles to changing culture" (Chatman and O'Reilly, 2016). A conflict style handling in two different non profit organizations could be embedded in the organizational culture: a culture shift could lead to a conflict style modification, then to conflicts sequence resolution, provided that new symbols are applied with high intensity and enforced by the management team (Johnson, 1990; Burt et al., 1994; Sorensen, 2002; Cinite et al., 2009). Cultural change projects are complex: our research pointed out that organizational culture change should be rooted in deep and shared analysis and conducted with strong enforcement by the management team.

Cultural change projects can also be risky, in particular in the nonprofit sector conflicts arise where the "voice" option is often preferred to the "exit" option (Hoffmann, 2006): a cultural change project should use the culture readiness factors (Cinite et al., 2009) and in particular a very tight alignment among the top management team.

Moreover, cultural change can lead to unexpected outcomes (Harris and Ogbonna, 2002) and should be carefully planned to minimize cultural change failure. Cultural change studies need long observation timeframes, typically over three years, to confirm the outcomes of organizational culture. Our research was only conducted over a period of 1 or 2 years. Research on a longer timeframe on conflict schemes and organizational culture measurement could bring confirmation of our study results.

4. 4. Conclusion

This study tends to complete research studies on how organizational culture shapes attitudes and behaviors and shows how a cultural change can resolve a conflict sequence. On a more empirical aspect, this study also presents a conflict resolution method when the roots of conflicts are embedded in shared organizational norms. In such conflict situations, interpersonal conflict resolution techniques may not solve the conflict sequence but a cultural change could finally put an end to the sequence.

We have shown that the combination of the OCP survey (O'Reilly et al., 1991) and open culture deciphering interview (Schein, 2004, p. 217) helped understand the sources of interpersonal conflicts embedded in an organizational culture. We have also shown that cultural change, through key action and careful change management, resolved the conflict sequence by shifting the psychological factors (Rahim, 1983) of the conflicting parties to a more integrating or compromising style.

Our work showed how organizational culture can be an important element in the explanation of conflict sources and conflict handling in cases of high and repeated conflict situations. It could thus be possible to resolve conflict sequence by changing a carefully chosen cultural trait. Nevertheless, the culture change management program is complex and risky. In a high-conflict situation, we identified four key conflict resolution factors: careful identification of the organizational culture traits dictating conflict handling style (O'Reilly et al., 1991; Schein, 2004); alignment of the management team on the cultural change plan (Colbert et al., 2008; Manville and Broad, 2013) to intensify the new set of behaviors (Burt et al., 1994; Sorensen, 2002); selection of the most efficient symbolic change decision (Pfeffer, 1981; Johnson, 1990); and careful implementation of the change management project (Cinite et al., 2009).

5. References

- Armenakis, A., Brown, S. and Mehta, A. (2011), "Organizational culture: assessment and transformation", *Journal of Change Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 305-328.
- Arnold, J.A. and O'Connor, K.M. (1999), "Ombudspersons or peers? The effect of third-party expertise and recommendations on negotiation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 5, pp. 776-785.
- Baird, K., Harrison, G. and Reeve, R. (2007), "The culture of Australian organizations and its relation with strategy", *International Journal of Business Studies*, Vol. 15 No. 1, pp. 15-41.
- Bartunek, J.M. (1984), "Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, February, pp. 355-372.
- Bériot, D. (2006), *Manager par l'approche systémique*, Editions d'Organisation, Paris.
- Boyce, A.S., Nieminen, L.R.G., Gillespie, M.A., Ryan, A.M. and Denison, D.R. (2015), "Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36, pp. 339-359.
- Brewer, G.A., Selden, S.C. and Facer, R.L. II (2000), "Individual conceptions of public service motivation", *Public Administration Review*, Vol. 60 No. 3, pp. 254-264.
- Burt, R.S., Gabbay, S.M., Holt, G. and Moran, P. (1994), "Contingent organization as a network theory: the culture-performance contingency function", *Acta Sociologica*, Vol. 37 No. 4, pp. 345-370.
- Chatman, J.A. and O'Reilly, C.A. (2016), "Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, pp. 199-224.
- Chatman, J.A., Caldwell, D.F., O'reilly, C.A. and Doerr, B. (2014), "Parsing organizational culture: how the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 2, pp. 785-808.
- Chen, C.-A. and Bozeman, B. (2013), "Understanding public and nonprofit managers' motivation through the lens of self-determination", *Public Management Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 584-607.
- Cinite, I., Duxbury, L.E. and Higgins, C. (2009), "Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector", *British Journal of Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 265-277.
- Clark, N., Contrepois, S. and Jefferys, S. (2012), "Collective and individual alternative dispute resolution in France and Britain", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 550-566.
- Colbert, A.E., Kristof-brown, A.L., Bradley, B.H. and Barrick, M.R. (2008), "CEO transformational leadership: the role of goal importance congruence in top management teams individual outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 51 No. 1, pp. 81-96.
- Coleman, P.T. and Kugler, K.G. (2014), "Tracking managerial conflict adaptivity: introducing a dynamic measure of adaptive conflict management in organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, pp. 945-968.
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. and Nauta, A. (2001), "A theory based measure of conflict management strategies in the workplace", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22 No. 6, pp. 645 -668.
- De Dreu, C.K.W. and Weingart, L.R. (2003), "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis", *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 4, pp. 741-749.
- de Reuver, R. (2006), "The influence of organizational power on conflict dynamics", *Personnel Review*, Vol. 35 No. 5, pp. 589-603.
- Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., Olekalns, M., Goates, N. and Lisco, C.C. (2004), "The positive and negative effects of anger on dispute resolution: evidence from electronically mediated disputes", *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 2, pp. 369-376.

Fuller, S.R. (2008), "Organizational symbolism: a multi-dimensional conceptualization", *Journal of Global Business Management*, Vol. 4 No. 1978, pp. 1-7.

Goldberg, A., Srivastava, S.B., Manian, V.G., Monroe, W. and Potts, C. (2006), "Fitting in or standing out? The tradeoffs of structural and cultural embeddedness", *Nursing Research*, Vol. 55 No. 6, pp. 373-380.

Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2002), "The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes", *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 31-49.

Hoffmann, E. (2006), "Exit and voice: organizational loyalty and dispute resolution strategies", *Social Forces*, Vol. 84 No. 4, pp. 2313-2330.

Hunter, W. and Renwick, D. (2009), "Involving British line managers in HRM in a small non-profit work organisation", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 4, pp. 398 -411.

Johnson, G. (1990), "Managing strategic change: the role of symbolic action", *British Journal of Management*, Vol. 1, pp. 183-200.

Kudonoo, E., Schroeder, K. and Boysen-Rotelli, S. (2012), "An Olympic transformation: creating an organizational culture that promotes healthy conflict", *Organizational Development Journal*, Vol. 30 No. 2, pp. 51-65.

JOCM Downloaded by 193.51.42.209 At 06:26 11 October 2018 (PT) Lawless, J. and Trif, A. (2016), "Managing interpersonal conflicts at work by line managers", *Irish Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 74-87.

Le Flanchec, A. and Rojot, J. (2009), "La 'porte ouverte d'IBM' au service de la gestion des ressources humaines", *Relations Industrielles (Industrial Relations)*, Vol. 64 No. 2, pp. 270-285.

Lipsky, D.B., Seeber, R. and Fincher, R.B. (2003), *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*, Jossey- Bass, San Francisco, CA.

Manville, G. and Broad, M. (2013), "Changing time for charity. Performance management in a third sector housing association", *Public Management Review*, Vol. 15 No. 7, pp. 992-1010.

Mayer, B. (2000), *The Dynamics of Conflict Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Mayer, R.J. (1974), "Communication and conflict in organizations", *Human Resource Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 2-10.

Mayer, R.J. (1995), *Conflict Management: The Courage to Confront*, 2nd ed., Battelle Press, Columbus.

Miller, W.L. and Crabtree, B.F. (1994), "Clinical research", in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds), *Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 340-352.

Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J.M. and Euwema, M. (1999), "Patterns of styles in conflict management and effectiveness", *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 5-24.

Ndiaye, A. and Abraham, J. (2016), "Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales", *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 3 No. 22, pp. 29-43.

Ng, H.S., Peña-Mora, F. and Tamaki, T. (2007), "Dynamic conflict management in large-scale design and construction projects", *Journal of Management in Engineering*, Vol. 23 No. 2, pp. 52-67.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. (1991), "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 487-516.

Perry, J.L. (1996), "Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6 No. 1, pp. 5-22.

Pfeffer, J. (1981), "Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 1-52.

Rahim, M.A. (1983), "A measure of style handling interpersonal conflict", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 368-376.

Rahim, M.A. and Magner, N.R. (1995), "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp. 122-132.

Roche, W. and Teague, P. (2012), "Do conflict management systems matter?", *Human Resource Management*, Vol. 51 No. 2, pp. 231-258.

Saundry, R., Jones, C. and Wibberley, G. (2015), "The challenge of managing informally", *Employee Relations*, Vol. 37 No. 4, pp. 428 -441.

Schein, E.H. (1993), "Legitimizing clinical research in the study of organizational culture", *Journal of Counseling and Development*, Vol. 71, July/August, pp. 703-708.

Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schwenk, C.R. (1990), "Conflict in organizational decision making: an exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations", *Management Science*, Vol. 36 No. 4, pp. 436-449.

Silverman, D. (1995), *Interpreting Qualitative Data*, 3rd ed., Sage Publications, London.

Sorensen, J.B. (2002), "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47 No. 1, pp. 70-91.

Thomas, K.W., Thomas, G.F. and Schaubhut, N. (2008), "Conflict styles of men and women at six organization levels", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 1-38.

Unal, Z.M. and Turgut, T. (2015), "The buzzword: employee engagement. Does person-organization fit contribute to employee engagement?", *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 8 No. 2, pp. 157-179.

Ury, W.L., Brett, J.M. and Goldberg, S.B. (1988), *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco.

van de Vliert, E. and Kabanoff, B. (1990), "Toward theory-based measures of conflict management", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 1, pp. 199-209.

van de Vliert, E., Euwema, M.C. and Huisman, S.E. (1995), "Managing conflict with a subordinate or superior: effectiveness of conglomerated behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 No. 2, pp. 271-281.

Vigoda, E. and Cohen, A. (2003), "Work congruence and excellence in human resource management: empirical evidence from the Israeli nonprofit sector", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 23 No. 3, pp. 192-216.

Wall, J.A. and Callister, R.R. (1995), "Conflict and its management", *Journal of Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 515-558.

Willmott, H. (1993), "Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 30 No. 4, pp. 515-552.

Wronka-Pośpiech, M. and Frączkiewicz-Wronka, A. (2016), "Strategic orientation and organisational culture in Polish public organisations: insights from the miles and snow typology", *Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 126-142.

Yin, R.K. (1982), *Case Study Research—Design and Methods*, Sage Publications, London.

Young, H.A. (1982), "The causes of industrial peace re-revisited: the case for RBO", *Human Resource Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 50-57.

OUVRAGES