

Article de recherche

LES LEVIERS DE RÉGULATION DES CONFLITS INTERPERSONNELS DANS TROIS ORGANISATIONS SOCIALES ET MÉDICO-SOCIALES

[Adama Ndiaye, Jocelyne Abraham](#)

ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »

2016/3 n° 22, vol. 5 | pages 29 à 43

ISSN 2259-2490

DOI 10.3917/rimhe.022.0029

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-3-page-29.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

© ARIMHE. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales

Adama NDIAYE⁷ et Jocelyne ABRAHAM⁸

Résumé

De nombreux travaux privilégient une approche interactionnelle des conflits interpersonnels, quand d'autres facteurs sont concernés comme le déficit d'instrumentation, l'absence de cohérence interne des outils, ou bien encore la difficulté de leur appropriation. L'article s'interroge sur les leviers de régulation des conflits interpersonnels. Nous nous sommes focalisées sur les organisations du secteur social et médico-social. Sur la base de monographies comparées, nous mobilisons une méthodologie qualitative mettant en évidence trois conflits interpersonnels à travers leur genèse, leur maturation et leur pilotage. Nous montrons les leviers de régulation utilisés et mettons en évidence les dispositifs organisationnels ou les outils de gestion utilisés pour tenter de les réguler. Nos résultats confortent l'importance d'une véritable régulation conjointe (*i.e.* une articulation efficace entre régulation de contrôle et régulation autonome). Un défi pour les dirigeants de ces organisations qui doivent saisir à la fois l'origine et les voies de dépassement des conflits interpersonnels par l'élaboration de compromis acceptable autour des règles et d'un projet créateur de sens.

Mots clés

Conflit interpersonnel ; régulation ; organisation sociale et médico-sociale.

⁷ Maître de Conférences, IAE de Tours, VALLOREM (EA 6296) - adama.ndiaye@univ-tours.fr

⁸ Maître de Conférences, HDR, IAE de Tours, VALLOREM (EA 6296) - jocelyne.abraham@univ-tours.fr

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

Abstract

The analysis of interpersonal conflict has so far been dealt with primarily through an interactional and logical approach, while other factors are concerned such as instrumentation deficit, lack of coherence with the internal tools, or their difficulty of internal appropriation. This article questions the levers of regulation. We have focused our study on social or medico-social organizations. Based on comparative monographs, we mobilize qualitative methodology showing three interpersonal conflicts through their genesis, maturation and their management. We present levers used to handle them and we highlight the organizational systems or the management tools developed to regulate them. Our results show the importance of a genuine joint regulation namely an effective link between regulatory control and self-regulation. This gives an opportunity for the managers of these organizations to better understand both the origin and the passing lanes of interpersonal conflicts by developing acceptable agreements around the rules and through meaningful projects.

Keywords

Interpersonal conflict, regulation, social and medico-social organization.

Introduction

Les organisations fonctionnent grâce aux interactions quotidiennes des individus. Pour Louart (1995), les équilibres observables sont souvent le résultat de compromis entre les acteurs et les logiques locales, à partir d'une action collective qui n'est jamais sans problème ni conflits. Ces conflits peuvent être abordés sous différents angles d'analyse : intrapsychique, entre individus, groupes ou organisations. Pour notre part, nous nous limitons aux conflits entre deux individus au niveau interpersonnel. Un premier constat s'impose malgré l'abondante littérature en la matière : il n'existe pas de définition claire et unanimement acceptée du conflit interpersonnel (Hartwick et Barki, 2002 ; Thomas, 1992 ; Wall et Callister, 1995). Beaucoup d'études empiriques proposent soit des définitions distinctes, soit en font l'économie. Cette confusion terminologique et conceptuelle est soulignée par Fink (1968, p. 430) qui souhaite « l'existence d'un langage cohérent pour discuter des phénomènes des conflits ». Pour Thomas et Schmidt (1976), la difficulté de proposer une définition unanime du conflit interpersonnel s'explique par la pluralité des facteurs impliqués (processus dynamique, parties interdépendantes, réactions émotionnelles, désaccords et interférences). Les auteurs mettent en avant le fait que la plupart des modèles proposés sont généralement simplistes en se polarisant sur une variable unique. Une autre difficulté réside également dans le fait que le conflit interpersonnel ne constitue pas un état stable, mais un processus que les protagonistes construisent progressivement. Dans cette optique, Hartwick et Barki (2002, p.57) proposent une conceptualisation du conflit interpersonnel et le définissent comme : « un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts ». Une lecture par le prisme de leur pilotage dans les organisations sociales et médico-sociales nous semble pouvoir représenter une source d'enseignements. En effet, dans ce secteur, la plupart des conflits interpersonnels se cristallise autour de la notion de règles et du comment élaborer un compromis autour de ces règles. L'organisation sociale et médico-sociale trouve sa légitimité dans une mission définie par les textes officiels et relevant des lois cadres, notamment de la loi du 2 janvier 2002⁹ : « l'organisation sociale et médico-sociale est une structure ou un ensemble organisé ayant pour mission d'accueillir, d'éduquer, d'accompagner, de soigner, de former et d'insérer des personnes et des groupes fragilisés par la vie et les événements, confrontés à des handicaps ou à des pathologies nécessitant des dispositifs appropriés sociaux et (ou) médico-sociaux, agissant directement ou indirectement pour le compte de l'État ou des collectivités, ou sous la responsabilité d'associations ou de fondations, et exerçant une mission d'intérêt général et de service public ». A ce titre, l'organisation sociale et médico-sociale est confrontée à plusieurs logiques. Nous

⁹Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

retenons la logique administrée qui s'exprime à travers la mission et la délégation de service public et le contrôle des dépenses publiques, la logique des métiers et des professions sociales qui présentent les cultures et les pratiques de ce secteur, mais aussi les professions et les territoires idéologiques, la logique de la territorialisation et de la planification qui met en évidence les schémas départementaux et les agences régionales de santé, la logique sociétale et de l'engagement social qui met en exergue les valeurs humaines et la logique de l'entreprise sociale tournée vers la démarche qualité et le marketing social. Ces différentes logiques sont parfois complémentaires ou antagonistes, représentatives d'identités et de cultures qui se sont structurées à l'épreuve du temps et de l'expérience. Le choix de l'organisation sociale et médico-sociale s'explique également par l'omniprésence de conflits interpersonnels générés par différents facteurs, dont la pluralité des catégories d'acteurs en présence et leur pluridisciplinarité, l'impérieuse nécessité d'un travail en équipe, la rareté des moyens associée à une obligation de résultat et à une nouvelle logique de performance. La pluralité des rationalités et des logiques (des métiers, de la territorialisation, de l'entreprise sociale) qui traversent le social et le médico-social et qui impactent jusqu'à la représentation de l'usager. Une approche historique met en relief les tensions nées de l'irruption d'une culture managériale dans un univers qui y est resté longtemps étranger. Ces facteurs combinés expliquent la récurrence de relations conflictuelles dans ce secteur, qui par conséquent devient propice à notre étude. Notre recherche s'intéresse alors au pilotage des conflits interpersonnels par la juxtaposition des dispositifs organisationnels et l'instrumentation d'outils de gestion au sein des organisations sociales et médico-sociales, que nous désignons par hybridation. De nombreuses questions sont soulevées : quel rapport les acteurs entretiennent-ils à la règle ? Comment arrive-t-on à des régulations conjointes ? Les conflits interpersonnels sont-ils l'expression de problématiques plus larges de gouvernance ? Afin d'y répondre nous présentons dans un premier temps, le cadre conceptuel de notre recherche en définissant le conflit interpersonnel et la théorie de la régulation sociale. Dans un second temps, nous présentons la démarche méthodologique, l'analyse des données et les résultats de notre étude.

1. Définition des concepts et cadre théorique

Nous présentons le conflit interpersonnel (définition, manifestation et typologies) puis la théorie de la régulation sociale.

1.1. Le conflit interpersonnel

La définition du conflit interpersonnel présente l'avantage de mettre en lumière ses différentes caractéristiques. Nous les reprenons dans le tableau 1.

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

Tableau 1 : Caractéristiques du conflit interpersonnel

Modalités	Description
Processus dynamique	Le conflit interpersonnel fait appel à différentes phases d'escalade et de désescalade et ne doit pas se résumer à une analyse linéaire.
Parties interdépendantes	Elles traduisent la mécanique de l'échange, la dimension reliée à l'interaction et la dimension symbolique portant sur les relations interpersonnelles
Réactions émotionnelles négatives	La prise en compte de plusieurs facteurs tels que la dimension cognitive, la dimension comportementale et la dimension affective.
Désaccords et interférence	Divergence de valeurs, de besoins, d'intérêts, d'opinions, de buts ou d'objectifs.

Nous retenons trois types de conflits interpersonnels : le conflit relationnel, le conflit de tâche et le conflit de processus (Jehn, 1997). Le tableau 2 en présente une description.

Tableau 2 : Les trois types de conflits interpersonnels

Le conflit relationnel	Il est fondé sur l'émotion et les incompatibilités interpersonnelles. Il est caractérisé par une colère ou un ressentiment à l'égard d'une personne. Il s'agit d'un type de conflit difficile parce qu'il rend les individus irritables, suspicieux et malveillants. Sa facette chronique peut avoir des répercussions sur le fonctionnement du groupe (Chédotel, 2000 ; Jehn et Mannix, 2001 ; Amason <i>et al.</i> , 1995 ; Jehn, 1997 ; Bataille, 1999)
Le conflit de tâche	Il est fondé sur la conscience qu'il existe différents points de vue et opinions sur la façon d'accomplir la tâche confiée à une équipe. Il peut porter sur la finalité du travail et sur la manière d'accomplir le travail (Jehn et Mannix, 2001 ; Jehn, 1997 ; Weingart et Jehn, 2009 ; Schweiger <i>et al.</i> , 1989).
Le conflit de processus	Il porte sur la répartition des devoirs et des ressources (par exemple, quel type et degré de responsabilité de chacun des membres de l'équipe, ou qui va se charger d'une tâche spécifique (Chédotel, 2000 ; Jehn, 1997 ; Jehn et Mannix, 2001).

Le conflit interpersonnel se manifeste de deux manières : larvée et patente. Le conflit larvé consiste en des tensions de rôles, des incompatibilités, des intérêts divergents, mais aussi une difficulté à trouver un consensus. Kahn et ses coauteurs (1964, p. 172) ont bien su percer le sens du conflit à travers leurs études sur les tensions de rôles. C'est ainsi qu'ils définissent le conflit comme « l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une, rend plus difficile l'adaptation aux autres ». Cela rejoint la définition proposée par Freund (1983, p. 67) qui voit le conflit comme « une forme spécifique de relation sociale qui unit deux agents, individuels ou collectifs, autour d'un objet qu'ils se disputent ». Dans cette

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

perspective, le conflit larvé traduit l'existence d'incompatibilités à cause d'intérêts divergents (Barki et Hartwick, 2002). Le conflit patent peut être vu comme une rupture au niveau décisionnel. Pour March et Simon (1958, p. 258), « il y a conflit lorsqu'une décision ne peut être prise par des procédures habituelles ». Pour eux, le conflit est « un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action ». Cette difficulté à trouver une décision se manifeste par une lutte antagonique (Coser, 1956), mais aussi par « un affrontement qui prend naissance dans une divergence réelle ou perçue d'intérêts, de valeur ou encore d'opinion, et dont le but est de déterminer qui pourra réaliser ses objectifs » (Poitras, 2005, p. 17).

1.2. La régulation sociale

La théorie de la régulation sociale permet d'appréhender l'action collective grâce à l'activité de régulation (de Terssac, 2003). Cette dernière permet l'invention de règles, leurs interprétations, leurs adaptations et leurs négociations de la part des acteurs (Reynaud, 2003 ; Hatchuel, 2000, 2005). Dans cette optique, l'activité de régulation permet de mettre en relief deux éléments. D'une part, la théorie de la régulation sociale s'intéresse à la capacité des acteurs à prendre des initiatives et d'élaborer des règles (Reynaud, 2003). D'autre part, elle prend en compte l'intérêt des acteurs dans l'optique de comprendre la constitution et l'évolution des sources de régulation.

La régulation se traduit comme un ensemble de règles générales, acceptables de part et d'autre et constituant un ensemble raisonnablement cohérent (Reynaud, 1999). La littérature met en évidence deux typologies de régulation : la régulation de contrôle et la régulation autonome. La régulation de contrôle définit les buts et les modalités d'action de l'ensemble des acteurs. Pour Reynaud (1997), ceux qui détiennent le pouvoir de mettre en place des règles essaient d'avoir une maîtrise de la situation. Ensuite, nous avons la régulation autonome où les acteurs disposent d'une certaine autonomie leur permettant de s'opposer ou de s'adapter par rapport à l'incomplétude de la règle. Nous notons une définition de règles émanant des acteurs, c'est à dire « la construction, avec ce que cela comporte de contraintes et d'apprentissage, d'un ensemble de normes sociales, et donc la définition de règles par les salariés, notamment par rapport aux règles qui leur sont imposées » (Reynaud, 1998, p. 10). Ces deux modes de régulation permettent d'expliquer la manière dont les individus réagissent, interprètent la situation, inventent des cadres cognitifs pour trouver le sens, se mobilisent et s'affrontent sur des jugements (Reynaud, 1999).

Enfin, la rencontre des deux types de régulation peut se traduire par l'émergence d'une régulation conjointe. Il s'agit de mettre en place un accord voire une négociation entre les acteurs (Bréchet, 2008 ; Desreumaux et Brechet, 2013 ; Ducray, 2015).

2. Etude empirique

Notre recherche qualitative s'est appuyée sur trois monographies avec une analyse multi-niveaux : celui de l'individu, celui de l'organisation et la dimension temporelle (Musca, 2006). Dans cette partie, nous présentons tout d'abord les modalités de l'étude longitudinale, les outils de collecte et les modes d'analyse des données, pour en arriver à la présentation des trois conflits identifiés.

2.1. Méthodologie de l'étude

Une étude de cas longitudinale requiert trois grandes phases : une phase exploratoire, une phase intensive et une phase de contrôle (Charreire-Petit, 2003). Dans cette optique, nous ne cherchons pas des régularités statistiques, mais une description riche du processus (Huberman et Miles, 2003). Au regard de notre problématique, l'étude de cas longitudinale permet de considérer plusieurs unités d'analyse croisant l'individu, l'organisation et la dimension temporelle. Elle permet de prendre en compte de nouvelles visions émergentes et d'augmenter les angles d'approche. L'étude de cas utilise plusieurs outils de collecte des données (Eisenhardt, 1989). Les données ont été collectées, au total, sur une période de 24 mois correspondant à trois phases distinctes. La première phase a été exploratoire et a duré 3 mois. Une deuxième phase intensive a été conduite pendant 16 mois. Enfin, une troisième phase, qui correspond à une phase de validation des cas a été conduite pendant 5 mois auprès « d'informants clés ». Le recueil des données primaires s'appuie principalement sur des récits de pratiques (voir en annexe 1, le guide d'entretien). Au total 83 récits de pratiques ont été réalisés auprès de diverses parties prenantes impliquées dans un conflit interpersonnel. Ces données ont été complétées par des observations non participantes menées à différents moments (observer de visu, des processus ou comportements se déroulant dans une organisation pour une période délimitée). Afin d'affiner notre collecte, plusieurs données secondaires ont également été recueillies dans un souci de triangulation. Les données primaires et secondaires ont été codées en fonction des acteurs, de leur secteur d'activité d'appartenance, de la dénomination de la structure et du statut. L'ensemble de ces données collectées a été analysé grâce à l'utilisation du logiciel N'vivo qui permet l'analyse thématique de contenu. Nous avons classé nos données dans des catégories comportant les typologies et le pilotage des conflits interpersonnels.

Le choix des organisations sociales et médico-sociales se justifie pour deux raisons : la pluralité des parties prenantes (bénévoles, directeur, équipe médicale, équipe éducative) et les spécificités structurelles et culturelles (forte pluridisciplinarité, système idéologique fort, dimension importante de l'affect, identités professionnelles marquées). Le tableau qui suit présente les modes de collecte des données pour les trois études de cas. Celles-ci sont contrastées. Du fait de la démarche adoptée, chaque cas est unique et comparable.

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

Tableau 3 : Mode de collecte des données pour les 3 cas de l'étude

	Organisations	Restos du Cœur	Reposance	Institut médico-sociale
Structure	Parties prenantes	Salariés et bénévoles	Aide-soignante et animatrice	Educateur spécialisé et aide médico-psychologique
	Activités principales	Aide alimentaire et insertion	Prise en charge et accompagnement	Education spécialisée
Données primaires	Récits de pratiques	20 récits de pratiques	30 récits de pratique	33 récits de pratiques
	Observations non participantes	3 réunions d'équipe, 2 assemblées générales, 1 formation	4 réunions d'équipe, 3 réunions de direction, 1 réunion de pilotage	7 réunions d'équipe, 3 réunions de direction, 1 formation
Données secondaires	Documents internes	Note de campagne, charte des bénévoles, CR de l'assemblée générale	Livret d'accueil, projet établissement, intranet, réunion de pilotage	Livret de compétence, projet secteur enfant, projet d'intervention,
	Documents externes	Articles de presse	Rapport d'activité	Compte rendu des outils d'évaluation
Phases	Exploratoire	4 récits (19%)	8 récits (38%)	9 récits (43%)
	Intensive	15 récits (27%)	19 récits (35%)	21 récits (38%)
	Validation	1 récit (14%)	3 récits (43%)	3 récits (43%)

2.2 Les trois conflits de l'étude

Notre étude dans chacun de ces établissements, nous a permis d'analyser trois conflits interpersonnels. Nous les présentons en mettant en évidence les points saillants.

Un conflit entre un bénévole et un salarié (Restos du cœur) : Nous avons identifié un conflit relationnel entre un bénévole, porteur des idéaux du bénévolat et le directeur, porteur d'une logique technicienne et organisationnelle. Il concerne tout d'abord la méthode de travail : *« l'association perd son âme, se détourne de sa vocation première. On ne lui laissera pas faire. On ne se parle plus. Il souhaite professionnaliser l'action de la structure par un dépassement du volontarisme de départ. Il ne fait que de la statistique et se retranche tout le temps dans son bureau »* (AAI-RDC-bénévole-10). Le conflit relationnel entre les deux personnes remet également en cause la nature même du projet : *« les forces bénévoles n'offrent pas un appui suffisant car elles ne maîtrisent pas les zones d'incertitude cruciales de l'entreprise, notamment les aspects financiers, administratifs et techniques »* (AAI-RDC-directeur-1). Un trouble de positionnement se manifeste dans les discours des deux protagonistes, par des lapsus chroniques : *« le centre »* (AAI-RDC-bénévole-10), *« la périphérie »* (AAI-RDC-directeur-1). La formalisation ou non des missions de chacun ressort aussi comme un objet de discorde. La mission concernant l'aide

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

alimentaire, ne se traduit pas par des profils de postes susceptibles d'être assurés par des professionnels, ni par des actions suffisamment précises pour encadrer la mobilisation durable de bénévoles : « *j'ai préféré démissionner car je ne m'entendais plus avec le Directeur. On n'a pas besoin d'avoir de textes d'orientation, pas davantage d'éléments écrits d'appréciation de nos actions. Nous sommes habitués à des procédures coutumières* » (AAI-RDC-bénévole-10)

Un conflit entre une aide-soignante et une animatrice (Reposance) : Un clivage catégoriel semble ressortir. « *L'aide-soignante ne détient en aucun cas le monopole du savoir et que son interprétation de mon non savoir m'interroge sur la toute-puissance de ceux qui sauraient. Elle n'est pas la seule à avoir une déontologie et un savoir-faire quant-au travail auprès des personnes âgées* » (animatrice, GER-REP-DIR-5). L'absence d'une « communauté d'action et de destin » conduit à un conflit entre deux personnes à la recherche d'une reconnaissance intellectuelle dans leur travail : « *on n'est pas là pour chercher qui a tort ou raison. L'animatrice a parfois du mal à comprendre notre pouvoir d'expertise. C'est une source d'incertitude pour elle. Elle croit connaître les personnes âgées alors que c'est l'inverse* » (aide-soignante, GER-REP-EM-4). Le rôle et le positionnement de chacun sont trop flous pour permettre l'affirmation d'une identité professionnelle : « *il est évident que la direction apparaît comme un élément possédant des contraintes et peu compréhensibles. Ce n'est pas étonnant de voir apparaître notre ligne de démarcation puisque qu'il existe une absence de clarté dans les rôles et les fonctions de chacun* » (aide-soignante, GER-REP-EM-4)

Un conflit entre une équipe éducative et une équipe médicale (Institut médico-éducatif) : Les différences de points de vue et opinions sur la façon d'accomplir la tâche confiée, constituent autant de moteur de conflits interpersonnels : « *on ne peut plus parler de notre pratique. Il y a eu un conflit auprès de nos tâches respectives. On a besoin de temps d'analyse de nos pratiques. La prise en charge exige un code de communication et l'équipe médicale n'a pas compris cela* » (HANDI-IMEM-Equipe éducative-5). Il n'existe aucune transdisciplinarité entre les deux équipes. Chacun travaille dans son coin : « *on dispose d'un cadre rigide, sans aucune possibilité de dialogue avec l'équipe médicale, comme si on avait peur de ce qui pourrait être dit. Là, j'en ai assez, il y a trop d'intervenants. On est parfois mandaté pour faire un travail qui serait plus le travail de l'équipe médicale. Nous, on a l'habitude de manipuler les mots* » (HANDI-IMEM- Equipe éducative -5). Le conflit entre l'équipe éducative et l'équipe médicale est lié à une absence de définition des rôles respectifs. L'équipe éducative possède des responsabilités à part entière : « *on nous prend pour une petite unité. C'est chacun pour soi. Nous avons des conceptions de travail et des priorités qui s'opposent avec l'équipe médicale* » (HANDI-IMEM- Equipe éducative -5). Pour l'équipe médicale : « *Il y a absence de relais avec l'équipe éducative. On ne s'investit pas de la même manière avec l'équipe éducative. Elle n'a pas réussi à*

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

conquérir sa place et est sensible au manque de balisage de l'action. C'est dommage qu'on n'arrive pas à établir une axe portant sur le consensus de l'action et la congruence des divers champs d'action (éducative et médicale » (HANDI-IMEM-Equipe médicale, M-3).

Ces trois conflits ressortent comme hybrides par rapport à la typologie des conflits interpersonnels : ils ont tous une dimension relationnelle et portent en partie sur le processus et sur la tâche.

2.3 Les leviers de régulation des conflits interpersonnels

L'analyse inter-cas montre que deux modes de régulation coexistent au sein des trois organisations sociales et médico-sociales de l'étude. Nous remarquons dans le cas des Restos du Cœur, une régulation de contrôle dans l'optique de maintenir le directeur et le bénévole ensemble : *« il a fallu rappeler la nécessité d'une répartition claire des tâches entre directeur et le bénévole. Ils doivent répondre aux questions opérationnelles, relationnelles et de sens. Il a fallu mettre sur place un outil de médication comme l'entretien annuel » (AAI-RDC-BEN-1).* La régulation de contrôle a permis à l'association de réaffirmer sa mission et de maintenir une certaine discipline visant à faire respecter un ensemble d'obligation. La régulation de contrôle peut être imposée dans l'optique de maintenir les individus ensemble. Pour la Reposance, une régulation de contrôle a fait suite à l'échec du pilotage du conflit. Elle semble avoir procédé à une forme d'instrumentalisation des relations interpersonnelles : *« on m'a sollicité pour intervenir au sein de la Reposance. Il s'agit d'aider les acteurs à gagner en maturité sur l'expression et la régulation de ce qui pose problème. Je dois permettre aux acteurs de gagner en maturité pour qu'ils puissent faire eux-mêmes » (GER-REP-DIR-6).* La régulation de contrôle permet ainsi aux acteurs d'entrer dans le jeu et à s'investir dans des espaces d'action déjà délimités. Une autre forme de régulation est ressortie : la régulation autonome. Elle se présente comme la capacité de chacun à trouver et accepter des compromis entre son autonomie et celle des autres (Dubar, 2003). L'activité de régulation peut trouver sa source dans le groupe qui est directement confronté avec la pratique : *« nous avons mis en place un groupe d'analyse des pratiques. Il a permis d'échanger sur les relations, d'effectuer un positionnement institutionnel de chaque équipe et de mettre sur pied des systèmes de délégation » (HANDI-IMEM-CS-2).* La régulation autonome signifie que l'acteur ne se laisse pas emprisonner dans des cadres de dépendance. Son action constitue une réponse à des contraintes de diverses natures (Reynaud, 1999). L'imbrication donne des indications sur les conditions d'un conflit interpersonnel constructif et destructeur. La régulation conjointe apparaît lorsque les acteurs sont mis au même niveau. La régulation conjointe conduit ainsi à une solution ou un évitement du conflit interpersonnel. Le cas de la Reposance témoigne d'une régulation conjointe où il s'agit de reporter les effets destructeurs du conflit. L'analyse du cas des Restos témoigne

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

d'une imbrication différente des deux modes de régulation. La régulation conjointe peut s'effectuer en deux temps. Un acteur peut avoir une stratégie orientée vers le contrôle et s'appuyer sur l'autonomie des acteurs ou développer une stratégie tournée vers l'autonomie, pour mieux contraindre ses collègues (Reynaud, 1999). L'imbrication des modes de régulation ne tient pas seulement dans la révélation du caractère dual du conflit interpersonnel, présentant deux faces, potentiellement constructif ou destructeur. Elle montre jusqu'où la régulation fonctionne, dans quel cas elle est insuffisante ou incohérente. Elle témoigne des limites et des faiblesses de la régulation et permet de questionner les changements possibles de cette régulation (Reynaud, 1999 ; Alter, 2009).

Si des similitudes ont été relevées entre les cas, nous avons identifié que les leviers de régulation n'étaient pas les mêmes dans les trois établissements de l'étude. Ce ne sont plus les conflits qui ressortent comme relationnel, de processus ou de tâche, mais les leviers de régulation privilégiés par les organisations (voir tableau 4). Nous soulignons également l'importance de la dynamique de résolution du conflit en adoptant une perspective temporelle afin de positionner les leviers de régulation par rapport aux différents stades du conflit interpersonnel (Bareil et Savoie, 2010).

Tableau 4 : Les leviers et les étapes de régulation

	Levier relationnel Restos du cœur	Levier de tâche IME Malécot	Levier de processus Reposance
Phase de genèse du conflit interpersonnel	Charte de l'association « on privilégie la discussion. On a tendance à rappeler la charte de l'association » (AAI-RDC-BEN-10)	Méthodologie d'action « Beaucoup de temps passé à l'évocation de la pratique et à l'omission de solutions tangibles » (HANDI-IMEM-EM-1)	Réunion pédagogique « Elle permet de se recentrer sur des préoccupations transversales et techniques » (GER-REP-EM-2)
Phase de maturation	Verbalisation « Quand on a tout épuisé, on ne peut plus faire grande chose » (AAI-RDC-BEN-1)	Analyse des pratiques « c'est important d'avoir le temps d'expression des parties prenantes en temps de régulation car les premières solutions ne peuvent pas marcher au premier coup » (HANDI-IMEM-EE-5)	Aide extérieure « Il s'agit d'aider les acteurs à gagner en maturité sur l'expression et la régulation de ce qui pose problème » (GER-REP-DIR-6)
Phase de pilotage du conflit interpersonnel	Entretien annuel « Il nous a fallu mettre en place un outil de médiation comme l'entretien annuel » (AAI-RDC-BEN-1)	Définition des rôles « C'est un outil pratique pour revenir sur les rôles mal balisés. Ça m'a permis d'apporter un éclairage » (HANDI-IMEM-CS-1)	Procédures de travail « Je croyais qu'elle pouvait les aider à définir des procédures de travail » (GER-REP-DIR-1).

Nos résultats font ressortir le rôle joué par les leviers de régulation pour infléchir les conflits interpersonnels destructeurs en dynamique constructive. Le conflit peut donc

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

être constructif et peut être envisagé comme un processus au cours duquel l'usage de certains instruments de gestion peut jouer un rôle particulièrement efficace.

Conclusion

L'objectif de l'article était d'investiguer le pilotage des conflits interpersonnels et d'en identifier les leviers de régulation. Nous soulignons les apports d'une approche processuelle du conflit interpersonnel. Notre étude permet de mieux saisir à la fois l'origine et les voies de dépassement des conflits interpersonnels par l'élaboration de compromis acceptables autour des règles. D'un point de vue managérial, notre recherche permet aux acteurs en conflit de savoir que des leviers de régulation existent pour enclencher une dynamique de résolution. Les leviers de régulation en ressortent comme propres à chaque établissement avec un éclairage nouveau non sur le type de conflit mais sur le type de levier pourtant ressortir comme plus approprié au contexte organisationnel et à la culture professionnelle. La résolution des conflits interpersonnels ne passe uniquement par les relations interpersonnelles et des outils de gestion peuvent être sollicités, comme l'entretien annuel. Notre recherche présente des limites et ne peut pas prétendre à une généralisation. Elle témoigne des possibilités de régulation et appellent à la mise en œuvre d'autres travaux de recherche en approfondissement.

Par-delà la singularité à la fois des cas étudiés et de la thématique de l'étude, notre recherche montre que l'ambivalence, voire le paradoxe, souvent appréhendée comme une source d'erreur ou de dysfonctionnement, est une partie intégrante du fonctionnement des organisations. Nos trois monographies donnent ainsi à voir la multiplicité de ces couples d'antagonismes en tension : autonomie/contrôle, homogénéité/hétérogénéité, stabilité/changement, individuel/collectif. Smith et Lewis (2011) soulignent que la réalité organisationnelle est par nature paradoxale. Notre étude qui conclue sur les bienfaits des conflits interpersonnels en présente l'un des volets.

Références bibliographiques

Alter A. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, Editions La Découverte.

Amason A., Thompson K., Hochwarter W., Harrison A. (1995), Conflict: an Important Dimension in Successful Management Teams, *Organizational Dynamics*, vol. 23, n°2, p.20-35.

Bataille F. (1999), *Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Caen.

Bareil C., Savoie A. (2010), Les phases de préoccupation du changement, *in* Autissier

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

- D., Vandangeon I., Vas A., *Conduite du changement, concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*, Paris, Dunod, p. 153-156.
- Brechet J.-P. (2008), Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, *Revue Française de Gestion*, vol 184, n° 4, p.13-34.
- Charreire-Petit S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, Onnaing, e-theque.
- Chédotel F. (2000), La relève d'une équipe opérationnelle. Eléments de management d'une compétence collective, *Gestion 2000*, vol 5, p.117-132.
- Coser L.A. (1956), *Les fonctions du conflit social*, Paris, PUF.
- De la Rochefordière Y. (1990), *Du conflit au dialogue, tous gagnants*, Paris, Editions d'Organisation.
- De Terssac G. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud Jean Daniel. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.
- Desreumaux A., Brechet J.-P. (2013), L'entreprise comme bien commun, *RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol 3, n°71, p.77-93.
- Diné S. (2007), Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : Dynamique interactionnelle et modes de résolution, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Aix-en-Provence.
- Dubar C. (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud*, Paris, La découverte.
- Ducray L. (2015), Retour d'expérience d'implantation de quatre outils de la rationalisation productive (ERP) sous l'éclairage de la théorie de la régulation sociale, *RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 16, p. 94-113.
- Eisenhardt K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p.532-550.
- Fink C. F. (1968), Some conceptual difficulties in the theory of social conflict, *Journal of Conflict Resolution*, n° 12, p. 412-460.
- Freund J. (1983), *Sociologie du conflit*, Paris, PUF.
- Gardet E., Gandia R. (2014), L'influence du type de conflit sur les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation, *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n° 240, p. 45-61.
- Hatchuel A. (2003, 2005), Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion, in Teulier R., Lorino P., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, p. 72-92.
- Hartwick J., Barki H. (2002), Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict, *Cahier du GRESI*, vol. 4, n°2, p.1-17.
- Jehn K.A. (1997), A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational Groups, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p.530-557.
- Jehn K. A., Mannix E. A. (2001), The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of management*

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

journal, vol. 44, n° 2, p.238-251.

Jehn K.A., Weingart L.R. (2009), Manage Intra-Team Conflict Through Collaboration, in Locke E.A. (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2nd Edition, Chichester, UK, Wiley, p. 327-346.

Kahn R., Wolfe D., Quinn R., Snoek J., Rosentbal R. (1964), *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley.

Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons.

March J.G., Simon H. (1958), *Organizations*, New York, Wiley-Blackwell.

Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Bruxelles, de Boeck.

Musca G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés, *M@n@gement*, vol 9, n° 3, p.153-173.

Poitras J. (2005), A study of the Emergence of Cooperation in Mediation, *Negotiation Journal*, vol 21, n° 2, p. 281-300.

Pruitt D.G., Carnevale P. J., (1993), *Negotiation in social conflict*, Buckingham, University Press.

Reynaud E. (2003), Les règles de l'emploi, in De Terssac G. (dir), *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p. 147-155.

Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Reynaud J.D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, Coll. Travail.

Schweiger D., Sandberg W., Rechner P. (1989), Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making, *Academy of management Journal*, vol. 32, p. 745-772.

Thomas K.W., Schmidt W. H. (1976), A survey of managerial interests with respect to conflict, *Academy of Management Journal*, vol. 19, n°2, p. 315-318.

Thomas K. W. (1992), Conflict and Negotiation Processes in Organizations, in M. D. Dunnette M.D., Hough L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, CA, Consulting Psychologists Press, p. 652-717.

Wall J.A., Callister R.R. (1995), Conflict and its management, *Journal of Management*, n° 21, p. 515-558.

Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales - Adama NDIAYE et Jocelyne ABRAHAM

Annexe 1 : Guide d'entretien des récits de pratique

Contexte

- Recherche sur les dynamiques des conflits interpersonnels
- Objectif : comprendre les dynamiques des conflits interpersonnels et leur pilotage
- Anonymat et confidentialité : exploité uniquement dans le cadre de la thèse préparée

Caractéristiques de l'interviewé et de son organisation

Objectif

Comprendre le fonctionnement de la structure concernée
Identifier le rôle du répondant

Renseignements généraux sur l'organisation

- Histoire
- Finalité
- Fonctionnement

Les conflits interpersonnels à l'épreuve

Objectif

Comprendre les effets constructifs ou destructifs des conflits interpersonnels
Identifier les dynamiques des conflits interpersonnels et leur pilotage

- Type de conflits interpersonnels (relationnel, processus, tâche) ?
- Parties prenantes concernées ?
- Effets structurants des conflits interpersonnels (changement, diversité, sens, climat social, identité individuelle et collective) ?
- Un cas d'échec de conflit interpersonnel ?

Les moyens de régulation

Dispositifs de régulation

Objectif

Repérer assez finement les dispositifs de régulation de support ou les outils de gestion

- Dispositifs particuliers sur les conflits positifs (groupe de travail, gestion des conflits, retour sur expérience...) ?
- Nature de la régulation selon le type de conflit de conflit interpersonnel ?
- Phases logiques en temps de digestion et de maturation, d'expression des parties prenantes, en temps de régulation ?
- Parties prenantes qui composent les phases logiques ?
- Outils et dispositifs organisationnels de support ?
- Instrumentalisation d'outils de gestion ?
- Points de blocages à anticiper ?
- Dimension du contexte, des ressources ?
-

Conclusion