



Gestion des conflits interpersonnels : une lecture par le prisme des espaces de discussion.

*Le cas de l'Institut Médico-Educatif de
Malécot*

Nadia GIRARD

Docteure en Administration – DBA (Sherbrooke)

Adama NDIAYE

Maître de Conférences en Science de Gestion (Tours)

- **Le secteur social et médico-social**



« Subsidés publics, un travail empirique, pluridisciplinarité, dimension affective omniprésente, instrumentation d'outils de gestion, GRH récente...

- **Un intérêt théorique et empirique envers la résolution des conflits interpersonnels** (*Jehn, 1997; Hartwick et Barki, 2002; Ndiaye, 2013*).
- **Rareté des recherches privilégiant l'institution d'espace de discussion régulant les conflits interpersonnels** (*Detchessahar, 2011; Abord de Chatillon et Desmarais, 2017; Aras-Djabi et al., 2021*).
- **Régulation des conflits interpersonnels par le prisme des espaces de discussion**

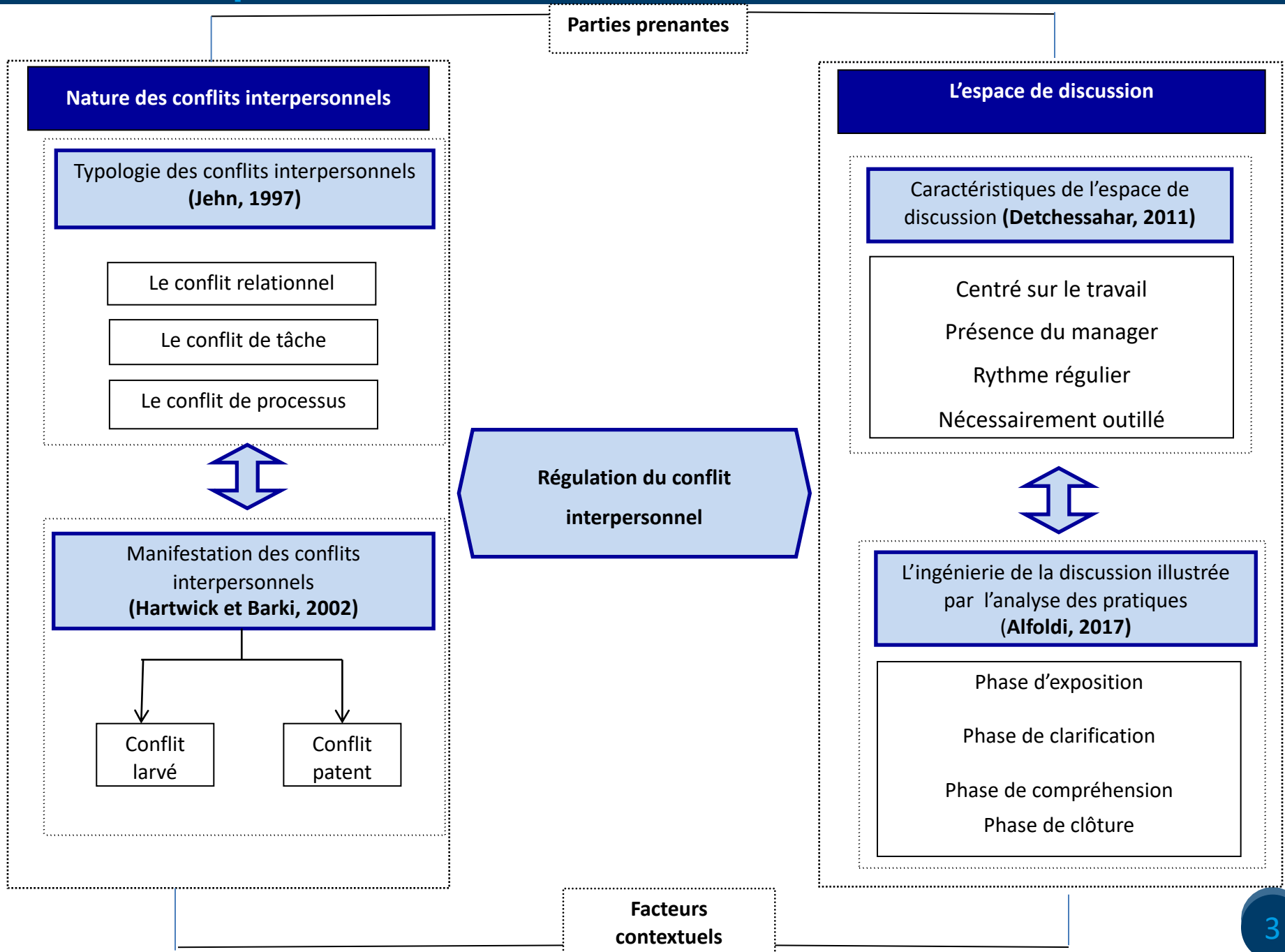
Les espaces de discussion permettent-ils de réguler les conflits interpersonnels dans le secteur social et médico-social ?

Quelques questionnements :

1. Quelle est la nature de l'ingénierie de la discussion ?

2. Quelles sont les différentes étapes de l'ingénierie de la discussion ?

3. De quelle manière l'ingénierie de la discussion permet-elle de réguler le conflit interpersonnel ?



L'Institut Médico-Educatif Malécot (IMEM)

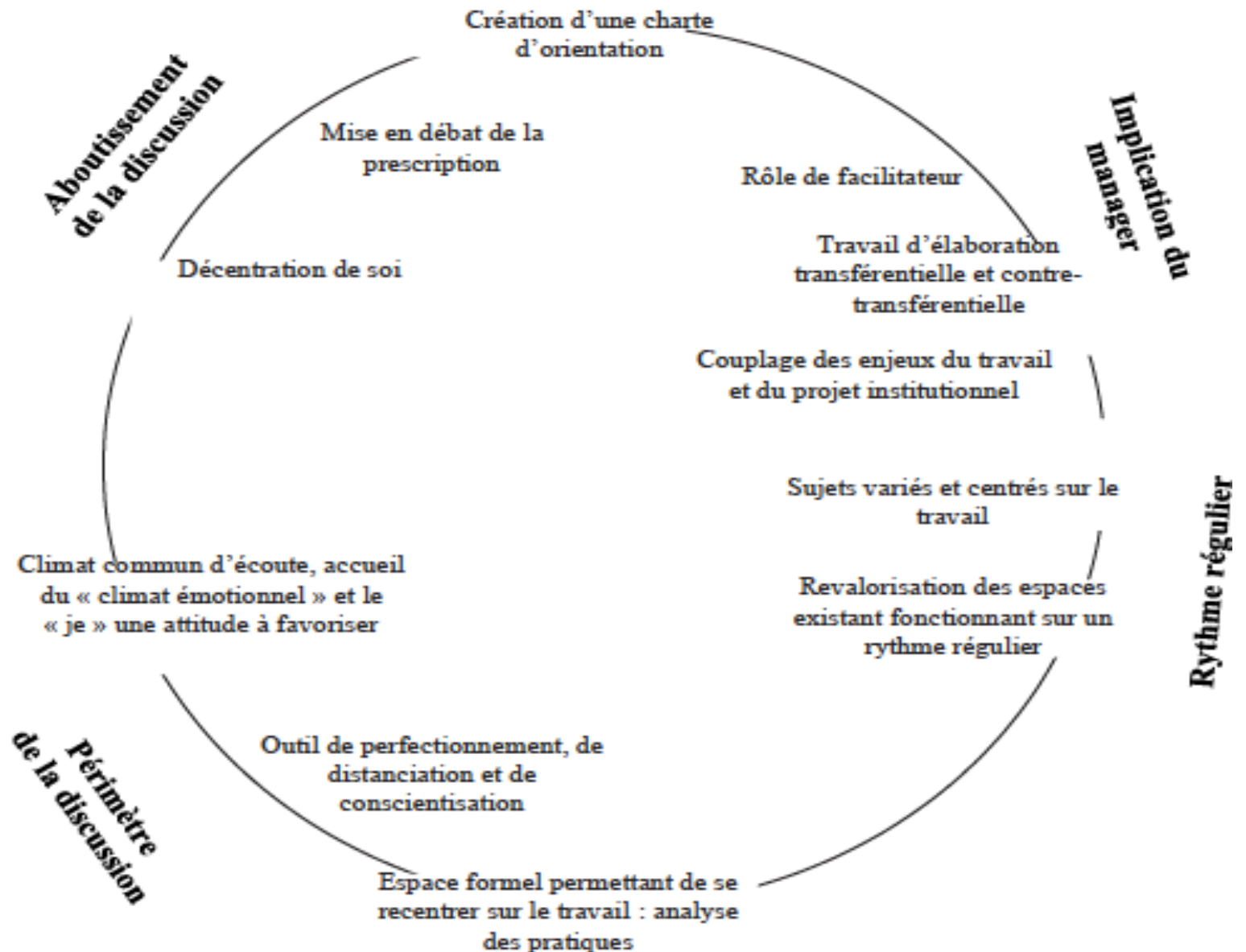
- Accueil en semi-internat de 126 jeunes âgés de 6 à 20 ans, déficients intellectuels.
- L'IMEM remplit trois missions : pédagogiques, thérapeutiques et éducative.
- Acteurs : Directeur, chefs de service, équipe médicale, équipe éducative et bénévoles

Une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas

- Le choix d'une méthodologie qualitative (*Hlady-Rispal, 2002*).
- L'étude de cas unique : l'IMEM (*De La Ville, 2000*).

Les outils de collecte et le traitement des données

- Etude longitudinale : exploratoire (3 mois), intensive (12 mois) et validation (5 mois).
- Données collectées : 4 récits de pratiques, observations non participantes et documents internes et externes (*livret de compétence, projet d'établissement, note de synthèse...*)
- Analyse thématique de contenu et codification en fonction du secteur d'activité, de la structure et du statut



L'ingénierie de la discussion illustrée par l'analyse des pratiques

Définition de l'analyse des pratiques

- « *Un travail de distanciation, engagé par un groupe de professionnels accompagnées par un animateur qualifié, sur l'exercice de leur métier dans les situations de terrain* » (Alfoldi, 2017, p. 29).

Les étapes de l'analyse des pratiques

Phase d'exposition

- ↳ **ce qui pose problème ou les facteurs de prédisposition**

« *On a deux équipes qui n'arrivent pas avoir la même conception de la prise en charge* » (IMEM-OBS-EE-P-1).



Phase de clarification

- ↳ **questionnements divers sur le conflit de tâche**

« *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* » (IMEM-OBS-EE-P-2)



Phase de compréhension

- ↳ **essayer d'identifier un dispositif en interne**

« *Les réunions de synthèse, c'est la décharge de toutes les tensions. C'est un lieu de dérapage important. Ce n'est pas structuré ; chacun déballe son catalogue après une discussion à bâtons rompus, ce qui va réduire d'autant le temps de parole et les possibilités de trouver une issue* » (IMEM-OBS-EE-P-3).



Phase de clôture

- ↳ **solutions découlant de l'analyse des pratiques**

« *Nous avons apprécié accueillir le « climat émotionnel » de chaque participant. Ce jeu émotionnel est important pour la régulation du conflit de tâche car on permet assez rapidement à son interlocuteur d'exprimer ce qui compte pour lui réellement, à savoir ses préoccupations derrière ses positions* » (IMEM-OBS-EM-P-4).

- **Premier enseignement : Penser l'aménagement de l'espace de discussion**

Principes de l'espace de discussion – Revalorisation d'un espace formel – Mise en relief des « icebergs respectifs ».

- **Deuxième enseignement : l'espace de discussion favorise une prise en charge et une régulation des conflits interpersonnels**

Elargir la pertinence de l'espace de discussion au conflit interpersonnel – Forme d'acceptabilité du conflit – Faire émerger des solutions opérationnelles et organisationnelles.

- **Troisième enseignement : l'espace de discussion a plus de facilité à réguler les conflits interpersonnels lorsqu'il est bien informé par un outil de gestion**

Renforcer la flexibilité interprétative de l'outil – Prendre le pas sur les failles de la prescription – Rôle d'objet frontière.

- **Quatrième enseignement : l'espace de discussion permet de se recentrer sur le travail et ses contradictions**

Activités empêchées, suspendues, sacrifiées – Reconstruire les collectifs de travail – Promouvoir une régulation conjointe.

- **Première implication managériale** : la revalorisation des espaces formels (analyse des pratiques)
Promotion d'un espace mettant à jour des connaissances liées à l'action – Prendre conscience de ses représentations et de ses filtres personnels.
- **Deuxième implication managériale** : la promotion des dispositifs managériaux
Opportunité pour scénariser le conflit – Développer un potentiel de résolution – Saisir l'origine et les voies de dépassement du conflit.
- **Troisième implication managériale** : la promotion des outils de gestion
Déliation entre les discours, les actions et les décisions de l'organisation.



Merci de votre attention !!!