

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

*CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION*

**L'AUDIT DES CONFLITS INTERPERSONNELS,
UNE PREOCCUPATION DES ENTREPRISES
SOCIALEMENT RESPONSABLES**

*Sébastien DINE**

W.P. n° 705

Mars 2005

** Etudiant en Doctorat en Sciences de Gestion , rattaché au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence , Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, Clos Guiot, Boulevard des Camus, 13540 Puyricard*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

L'audit des conflits interpersonnels, une préoccupation des entreprises socialement responsables

Résumé

Les conflits interpersonnels sont présents dans toutes organisations et peuvent toucher n'importe quel niveau. Ce phénomène souvent informelle reste toutefois difficile à appréhender, particulièrement lorsqu'il s'agit de mettre en place une procédure de mesure tel que l'audit. La méconnaissance des conséquences du conflit sur l'organisation tend également à mésestimer l'intérêt d'une telle démarche. C'est pourquoi, nous éclaircirons, dans un premier temps, les effets des conflits interpersonnels sur la performance organisationnelle. Puis, en s'interrogeant sur l'origine des ces tensions, nous verrons, dans un second temps, de quelle manière les pratiques organisationnelles peuvent elles-mêmes générer des conflits. Cela afin de proposer des outils de mesure plus adéquat.

Mots-clés

conflit interpersonnel, audit, responsabilité sociale, pratique organisationnelle

Audit of interpersonal conflicts, a concern for socially responsible companies

Abstract

Interpersonal conflicts are present in all organizations and can affect any level. This often abstract phenomenon remains difficult to apprehend however, particularly when it is a question of setting up a measurement procedure such as an audit. Underestimating the effects the conflict has on the organization also tends to underestimate the interest of such a step. This is why we will firstly clarify the effects interpersonal conflicts have on organisational performance. Then, while wondering about the origin as of these tensions, we will see how organisational practices may even generate conflicts. Lastly, we shall propose more adequate measurement tools.

Key words

interpersonal conflict, audit, social responsibility, organisational practices

L'audit des dysfonctionnements sociaux est l'une des missions les plus courantes de l'audit social (Igalens, 2003). Absentéisme, coûts cachés, roulement du personnel, conflictualité, autant de facteurs qui semblent nuire à la performance organisationnelle. En fait, ces dysfonctionnements semblent également traduire un certain malaise, une tension, chez les salariés. L'audit social se donne alors pour fonction de se "mettre à l'écoute" de ce malaise pour tenter d'en identifier les causes. Avec le développement de la "Responsabilité sociale d'entreprise", cette démarche pourrait se voir renforcer puisque l'une des prérogatives de cette dernière réside dans l'écoute des préoccupations des parties prenantes de l'organisation, notamment, de son personnel. Ne peut-on peut même avancer, avec Paradas (2003), que l'objectif d'amélioration des pratiques organisationnelles impulsé par la RSE vise finalement une amélioration du bien-être des individus ?

Or ce développement du capital humain passe par une réduction des tensions, et notamment des conflits entre salariés, source de stress, de démotivation et de pertes de temps dommageables. Les managers passeraient, en effet, une grande partie de leur temps à gérer ce phénomène (Mintzberg, 1994 ; Thomas, 1979) sans que celui-ci soit, la plupart du temps, officiellement reconnu (Kolb & Bartunek, 1992).

La relation entre performance sociale, par la réduction des conflits, et réussite économique n'est toutefois pas évidente. L'absence de conflits interpersonnels est-elle synonyme de performance pour l'entreprise ? Pour tenter de répondre à cette question, nous définirons, dans une première partie, les effets des conflits interpersonnels sur la performance organisationnelle. Puis, dans une optique d'amélioration des pratiques organisationnelles, nous nous interrogerons sur l'origine de ces tensions au sein des organisations. La genèse du conflit entre personnes est, en effet, fréquemment attribuée à des facteurs personnels (personnalité incompatible, valeurs divergentes), comme étant liés à des caractéristiques propres aux salariés. Or nous verrons dans une seconde partie comment les pratiques organisationnelles peuvent elles-mêmes être porteuses de conflits. Et dans quelle mesure les outils de l'audit social doivent s'y adapter.

1 . Conflits interpersonnels et performance

L'audit se trouve souvent confronté à des difficultés de mesure du social dans l'organisation. De part son expression "multiforme", le conflit n'est en effet pas aisément

appréhendable, ce qui rend sa conceptualisation particulièrement délicate [1.1]. De plus, le conflit est souvent associé à une représentation négative, même si ses conséquences sur la productivité ne sont pas si évidentes [1.2].

1 . 1 . *Le concept de conflit interpersonnel*

Phénomène non propre aux organisations, le conflit se manifeste dans de nombreux domaines. Malgré la volumineuse littérature sur le sujet, il n'existe pas de définition claire et unanimement acceptée du conflit interpersonnel (Hartwick & Barki, 2002 ; Thomas, 1992b ; Wall & Callister, 1995). Beaucoup d'études empiriques proposent soit des définitions distinctes soit font simplement l'économie d'une définition. Cette diversité de constructions théoriques reflète la difficulté d'appréhender ce concept. En effet, Thomas (1976) précise que la grande variété de facteurs impliqués dans le conflit interpersonnel en fait un phénomène complexe et, de ce fait, que les modèles proposés sont généralement trop simplistes, se focalisant sur une variable unique.

Nous utiliserons alors la définition, d'une portée suffisamment large, proposée par Hartwick et Barki (2002), qui ont consacré une partie de leurs travaux à la conceptualisation du conflit interpersonnel. Ceux-ci définissent ce dernier comme "*un processus dynamique qui se produit entre individus et/ou groupes étant dans des relations interdépendantes, et qui se produit plus probablement lorsqu'une variété d'éléments situationnels (ex. : structures de récompenses individuelles, ressources rares) et de conditions personnelles (ex. : expériences de conflits antérieurs, diversité interpersonnelle) existent*" (Hartwick et Barki, 2002, p. 5). Ainsi, cette définition prend en considération la dimension contextuelle dans laquelle sont insérés les conflits et sur laquelle nous reviendrons en seconde partie. Mais elle reste, cependant, très générale. Hartwick et Barki affinent alors le concept, se concentrent davantage sur le fonctionnement du processus conflictuel et définissent, enfin, le conflit interpersonnel 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.*" (Hartwick & Barki, 2002, p. 8). Cette seconde définition écarte la structure dans laquelle est enraciné le conflit, mais elle nous éclaire, en revanche, davantage sur la dynamique de ce dernier. Si le conflit est avant tout un phénomène perçu, ou non, selon les individus, Hartwick et Barki énumèrent les situations qui sont le plus

couramment perçues, caractérisées, comme étant conflictuelles par les individus. Ces auteurs considèrent que ces manifestations perçues sont de trois types. Celles-ci sont cognitives, comportementales et affectives.

Concernant le premier type, bien qu'un grand nombre de mécanismes cognitifs puisse être associé au conflit interpersonnel, le désaccord est, d'après ces auteurs, le plus souvent évoqué et évalué dans la littérature. Celui-ci est présent lorsque les parties perçoivent qu'une divergence de valeurs, besoins, intérêts, opinions, buts ou objectifs existe. Ensuite, un grand nombre de comportements tels que le débat, l'argumentation, la compétition, les manœuvres politiques, les "coup bas", l'agression, l'hostilité et la destruction ont été associés au conflit interpersonnel. Mais Hartwick et Barki précisent que, si ces comportements sont typiques du conflit, ils n'impliquent pas nécessairement l'existence d'un conflit. Pour ces auteurs, *"c'est seulement lorsque le comportement de l'une des parties interfère ou s'oppose dans l'atteinte des intérêts, objectifs ou buts de l'autre partie, que l'on peut considérer que le conflit existe"* (Hartwick & Barki, 2002, p. 5) . Enfin, ces auteurs identifient la dimension affective, car ils constatent que des émotions qualifiées de "négatives" dans ce type de situation, tel que la peur, la jalousie, la colère, l'anxiété et la frustration, sont souvent utilisées pour caractériser le conflit.

Le débat conceptuel des chercheurs porte sur le type de manifestations qui doit nécessairement être présente dans la relation interpersonnel pour déterminer s'il y a conflit ou non. Pour certains, seule une manifestation de type émotionnelle est nécessaire alors que pour d'autres il est impératif de relever plusieurs types de dimensions (Thomas, 1992a, 1992b). Mais comme le souligne Hartwick et Barki (2002), l'une de ces manifestations peut être présente dans une interaction sans pour autant que la situation soit qualifiée de conflictuelle¹. Par exemple, un désaccord entre salariés peut survenir sans que leur relation soit envisagée comme un conflit.

Mais au-delà de ces différentes expressions du conflit, il est important de rappeler que ce dernier est avant tout perçu par l'individu. Ou comme le précise Pondy (1967), le conflit est à la fois "perçu" et "ressenti" – les dimensions émotionnelle et cognitive étant indissociables dans la perception de notre environnement (Damasio, 2001). Cependant ces dimensions interviennent avec une ampleur variable selon les situations. Pour reprendre l'exemple de Pondy (1967, p. 302) : *"A peut être conscient que lui et B ont un sérieux désaccord sur*

¹ Hartwick et Barki (2002) objectent cependant que la présence d'un désaccord "seul" ou d'interférences comportementale "seules" ou d'émotions négatives "seules" peuvent encourager la création d'un conflit dans le futur.

quelques décisions, mais cela peut ne pas rendre A tendu ou anxieux, et cela peut ne pas avoir d'effet sur l'affection que A porte à B". Certains conflits peuvent donc être plus fortement chargés "émotionnellement" que d'autres. En fait, les dimensions émotionnelle et cognitive interagissent l'une sur l'autre, ce qui a des conséquences sur la manière dont est envisagée la situation par l'individu. Bodtker et Jameson (2001) notent que certaines émotions ont un impact sur la définition de la situation conflictuelle par les interactants (par exemple, si un individu est en colère, il va percevoir différemment les événements que s'il est de bonne humeur). Mais lorsque la présence d'émotions est trop forte, les capacités cognitives de l'individu diminuent atteignant la confusion mentale en réduisant le nombre d'informations traitées. "C'est un processus de simplification, qui en lui-même n'est pas problématique, mais qui le devient lorsque les interactants deviennent polarisés sur leur point de vue. Le résultat de cette polarisation est qu'ils voient le problème comme tout blanc ou tout noir, les gens comme gentils ou méchants, les idées comme bonnes ou mauvaises." (Botker & Jameson, 2001, p. 263) En d'autres termes, les émotions simplifient et peuvent "radicaliser" la vision du monde des interactants en les amenant, par exemple, à une vision de type "gagnant-perdant" quant il s'agit de considérer la résolution du conflit, ou encore à faire en sorte que le conflit devienne une fin en soi.

Nous reviendrons sur l'importance des émotions dans le conflit dans la prochaine sous-partie. Concernant la définition du conflit interpersonnel, celle-ci entraîne des conséquences du point de vue de la méthodologie de sa mesure. Puisque si les conflits sont ouverts, ses manifestations peuvent être relativement facilement observables ; taux d'absentéisme, démissions, demandes de mutation ou plaintes pour harcèlement peuvent constituer d'éventuels exemples de leurs expressions. Mais pour appréhender le conflit à son niveau latent, comme il semble l'être le plus souvent dans les organisations (Kolb & Bartunek, 1992), l'utilisation d'outils de recueil de perception des salariés par l'auditeur deviendra alors plus approprié.

Voyons maintenant quel intérêt a une entreprise de mettre en œuvre un audit sur les conflits interpersonnels.

1.2. Les effets du conflit sur la productivité

Le conflit génère du stress principalement chez ses protagonistes. Ceux-ci "vivent avec" toute la journée, ce qui signifie que cela peut avoir des répercussions sur leur vie conjugale ou familiale (Barling & MacEwen, 1992 ; Rapport, 2002). Cette situation peut générer encore davantage de stress et mener parfois jusqu'à un arrêt de travail. A titre d'illustration, la mise en place d'un Programme d'Aide au Personnel au sein d'une université québécoise révèle que le tiers des motifs de consultation est lié au travail, et que la moitié de cette part se rapporte à des conflits interpersonnels ; *"Le personnel de toutes catégories souffre de ce climat de travail et assez souvent lorsque le conflit perdure et s'envenime, un certain nombre de ceux qui le vivent se retrouvent en congé de maladie"* (Rapport, 2002, p. 8).

L'une des fonctions majeures des Ressources Humaines est d'éviter le mal-être de sa force de travail ; la RSE, par sa vocation à assurer le bien-être des individus (Paradas, 2003) renforce donc la nécessité de prévenir ou de résoudre rapidement les conflits interpersonnels. De plus, une entreprise aux conditions de travail agréables ne dispose-t-elle pas d'une image extérieure plus attractive ? A contrario, au-delà du mal-être engendré, certains conflits qui touchent des principes éthiques tels que le harcèlement moral ou sexuel ou la discrimination peuvent jusqu'à nuire à cette même image de l'entreprise.

Malgré cela, tous les conflits ont-ils un impact négatif ? Des recherches relativement récentes commencent à mettre en lumière que le conflit n'a pas que des effets négatifs sur l'organisation. Il convient dès lors d'apporter quelques précisions sur l'objet de notre recherche.

Revenons à la distinction opérée précédemment entre la dimension émotionnelle et cognitive dans le conflit. Celle-ci a été reprise et approfondie dans de nombreux travaux (Amason, 1996 ; Amason & Schweiger, 1994 ; Jehn, 1995, 1997 ; Jehn & Mannix, 2001 ; Pinkley, 1990 ; Pinkley & Northcraft, 1994). Ces recherches nous montrent que suivant l'objet sur lequel porte le conflit, l'implication de ces deux dimensions sera différente.

Ainsi, dans un conflit portant uniquement **sur la tâche de travail**, ces travaux notent une prédominance de l'aspect cognitif. Une divergence de point de vue, un simple désaccord sur le travail pourrait alors améliorer la prise de décision et la productivité en augmentant la

qualité des décisions par des critiques constructives (Cosier & Rose, 1977 ; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989 ; Amason, 1996). Le résultat de plusieurs recherches suggère, en effet, qu'un niveau modéré de désaccords portant sur le travail est constructif puisqu'il permettrait de stimuler l'échange des idées ce qui améliorerait la performance du groupe (Jehn, 1995).

Toutefois, au sein de ce type de conflit, une distinction a récemment été établie, il est distingué le conflit portant **sur la finalité du travail**, du conflit portant **sur la manière d'accomplir le travail** (Hartwick et Barki, 2002 ; Jehn, 1997, Kabanoff, 1985). Le fait d'avoir un but commun est fondamental dans le travail de groupe, c'est pourquoi la plupart des recherches passées sur le conflit s'est concentrée sur des situations apparentes d'oppositions de buts entre salariés (Jehn, 1997). Mais dans beaucoup de groupes organisationnels, les salariés peuvent avoir des difficultés à travailler ensemble, même s'ils sont globalement d'accord sur les objectifs à atteindre (Kabanoff, 1985). Ainsi, il semblerait que les conflits portant sur la manière d'accomplir le travail soient moins favorables à la cohésion du groupe que les conflits portant sur la finalité du travail (French, 1941 ; Jehn, 1997). En effet, les premiers, incluant notamment les désaccords portant sur la répartition des responsabilités et des ressources, engendreraient souvent la perception d'iniquité, des incohérences dans les rôles de chacun et une baisse de la satisfaction. Alors que les seconds accroîtraient, dans une certaine mesure, les critiques constructives, l'évaluation attentive des alternatives et un questionnement réaliste des idées et opinions des membres du groupe.

Lorsqu'un conflit porte, en revanche, uniquement **sur les personnes** c'est-à-dire s'attache, par exemple, uniquement aux traits de personnalité des interactants, on note alors une forte présence de la dimension émotionnelle (Amason, 1996 ; Amason & Sapienza, 1997 ; Jehn, 1997). De nombreuses études montrent que les conflits centrés sur les personnes sont négativement corrélés avec la productivité et le niveau de satisfaction des groupes de travail (Jehn, 1997). Ce type de conflit diminuerait la bonne volonté et la compréhension mutuelle, ce qui gênerait l'achèvement du travail (Deutsch, 1969). Les membres du groupe passeraient davantage de temps sur les aspects relationnels (en tentant de réduire les menaces et de construire une cohésion) plutôt que sur les techniques ou prises de décisions relatives au travail (Evan, 1965). Jehn (1997) remarque d'ailleurs que ce type de conflit est beaucoup plus difficile à résoudre. Il rendrait de plus les individus irritables, suspicieux et malveillants. Enfin, son expression chronique pourrait avoir des effets destructeurs sur le fonctionnement du groupe (Coser, 1956).

Concernant cette catégorisation du conflit, Jehn (1997) objecte qu'un conflit portant sur le travail (un désaccord) peut conduire à un conflit de personnes si le premier n'est pas résolu et qu'un conflit de personnes peut engendrer un conflit sur la tâche si ces salariés, éprouvant de l'animosité réciproque, sont contraints de travailler ensemble. Cette distinction travail/personne est effectivement particulièrement délicate. Si une confrontation de points de vue, sans conséquence sur la relation, peut apporter de la créativité au niveau du groupe, cette situation est rarement associée par ses protagonistes à la terminologie de "conflit" mais plutôt à un simple désaccord. Il nous faut, dès lors, apporter une précision d'ordre terminologique. Le conflit interpersonnel, tel que nous l'avons précédemment défini, implique des dimensions cognitives, émotionnelles et comportementales. Que son origine se trouve dans un désaccord sur le travail ou sur les personnes, son processus s'inscrit dans la durée et par un accroissement de l'aspect émotionnel. Botker et Jameson (2001), précédemment cités, nous ont d'ailleurs montré comment, dans le conflit, la présence d'émotions fortes diminue la dimension cognitive (le nombre d'informations traitées), ce qui explique, d'une certaine manière, les comportements "irrationnels", du point de vue de l'organisation, souvent associés aux conflits. Les protagonistes de ce type de situation vivent généralement un fort niveau de stress. Et l'expression exacerbée du conflit amène fréquemment des conséquences particulièrement destructrices. Yves De la Rochefordière (1990) a relevé dans ses travaux les effets liés à ces derniers². Il a constaté une tendance à la désinformation, à la rétention d'information ou encore à la négligence dans la transmission des informations, cela afin de nuire à celui considéré comme "l'adversaire". Mais également, une tendance à la mise en place de clans, à des manœuvres de discréditation ou encore à une résistance passive (obstructions, blocages)³.

Pour rester compétitive, une entreprise doit s'adapter en permanence aux évolutions de son environnement. Pour cela, elle doit se tenir informée. Informée des besoins de la clientèle, des actions de la concurrence, des offres des fournisseurs, de la réglementation, sur ces capacités de production, des besoins de ses salariés, etc. La "clé de sa survie" semble donc être la bonne circulation de l'information, au sein de ce système global. Or ce que les conflits durables produisent, c'est précisément un blocage dans la circulation de l'information. De la Rochefordière (1990) rapporte que, sur son échantillon d'entreprise, dix-sept ont reconnu des

² Etude réalisée en 1988 sur un échantillon de 62 entreprises à partir d'entretiens non et semi-directif.

³ Même si "agression" et "conflit" ne sont pas systématiquement liés, notons tout de même qu'une étude montre qu'en Amérique du Nord, les coûts annuels liés à l'agression en milieu de travail sont évalués à plus de 4,2 millions de dollars. (Source : National Safe Workplace Institute, 1992)

opportunités manquées de nouveaux marchés du fait du conflit et trente-neuf ont reconnu des opportunités manquées d'améliorations internes de la société. ("*Dans une entreprise du B.T.P., de vifs désaccords entre le directeur d'un bureau d'études et un responsable d'agence ont empêché ce dernier de répondre dans les délais à plusieurs appels d'offres.*" ou encore "*Deux personnes arrivent à bloquer la mise en place d'un projet d'amélioration de la circulation de l'information ; ces nouvelles procédures les auraient obligés à se rencontrer régulièrement, ce qu'elles refusent absolument.*" De la Rochefordière, 1990, p. 70) Et cela touche également la prise de décision qui apparaît comme mal adaptée ou prise en retard pendant un conflit. Sur soixante-deux entreprises, soixante et une reconnaissent un gaspillage dans l'utilisation du temps lié au conflit. Et dans dix-neuf cas, l'image de marque de l'entreprise a été altérée, par une dégradation du service clientèle ou par une altération de la confiance des partenaires de l'entreprise, "*une succession d'informations ou des décisions contradictoires, des allusions plus ou moins discrètes, certaines confidences « mettent la puce à l'oreille » de ceux qui se sentent concernés par la bonne santé de l'entreprise*", banquiers, fournisseurs, partenaires financiers (De la Rochefordière, 1990, p. 74). Enfin, "*le climat social a été affecté dans quarante-sept cas. Cela va de l'évidente détérioration de l'ambiance de travail, accompagnée de rumeurs, bruits de couloir et ragots divers (signalés cinquante-huit fois), à des situations plus gênantes telles qu'une démotivation générale, une exploitation de la situation par les partenaires sociaux, des refus d'aller travailler dans les services perturbés, etc.*" (De la Rochefordière, 1990, p. 75)".

Les contre-performances sociales, liées au mal-être et à la détérioration du climat social généré par les conflits, compromettent donc la performance économique de l'entreprise. En se préoccupant de la gestion de ses conflits interpersonnels, l'entreprise socialement responsable contribue donc à se préoccuper du bien-être de ses salariés. Cette pratique lui permettant de plus, à terme, d'empêcher une contre-productivité économique.

Plusieurs études montrent cependant que les conflits sont rarement résolus, mais qu'ils sont, le plus souvent, redéfinis, reformulés, pour finalement toujours ressurgir (Kolb et Bartunek, 1992). Comment, alors, intégrer ce phénomène dans le cadre d'un audit social ?

Nous souhaiterions maintenant attirer l'attention de l'auditeur social sur le fait que les pratiques organisationnelles peuvent elle-même être porteuses de conflits (Litterer, 1966 ; Pondy, 1967 ; Thomas, 1976).

2 . L'entreprise, génératrice des conflits.

Les causes d'un conflit sont souvent recherchées dans l'attitude même de ses protagonistes. Or, de part son mode d'organisation [2.1] ou par sa stratégie [2.2], l'entreprise contribue à générer des tensions voire un malaise qui peut rapidement faire germer de nombreux conflits.

2 . 1 . *Un mode d'organisation source de cercles vicieux relationnels*

Afin d'améliorer sa réactivité et donc ses performances, la tendance d'adaptabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement va faire coïncider ses structures internes avec les conditions de ce dernier. Cet isomorphisme va produire dans l'organisation la création de différents services, départements, unités de travail, chacun ayant ses propres objectifs, moyens, et de fait, chacun ayant sa propre vision de l'organisation. Cette dernière sera d'ailleurs renforcée par les structures organisationnelles de récompenses et de contrôle.

Mais le fait que chaque individu voit les "choses" différemment, va l'amener à interpréter les événements, ses relations interpersonnelles, différemment. Or lorsque ceux-ci vont interagir et donc, confronter leurs différences, il va se produire de nombreuses incompréhensions et conflits. Les unités organisationnelles créent et entretiennent à la fois les difficultés contre lesquelles elles luttent (Benson, 1977).

Très rapidement, les protagonistes peuvent entrer dans un "conflit sans fin", une sorte de cercle vicieux où chacun rigidifie son attitude de "victime" de l'autre. Isabelle Orgogozo (1998) a identifié quelques-uns de ces "jeux sans fin" assez courants auxquels se livrent les membres des grandes entreprises et administrations. Il s'agit du "jeu de l'accusation" entre les grandes fonctions (exemples : entre la production et les vendeurs ou entre l'approvisionnement et la production), le "jeu de l'hostilité et la peur" entre les syndicats et la direction, le "jeu de la concurrence" entre syndicats, le "jeu de la rivalité" entre cadres, le jeu du "*nous, on travaille, eux c'est moins sûr*" entre ateliers et/ou bureaux (Orgogozo, 1998, p. 281).

Toute la difficulté d'un audit social dans le contexte, par exemple, d'une dégradation du climat social du fait d'un conflit entre deux chefs de services, est de pouvoir prendre en considération que ce dysfonctionnement n'est pas forcément lié à une incompatibilité de personnalités. Mais que cette situation a pu être générée par la mise en place d'objectifs

organisationnels opposés et l'instauration de "langages et logiques" différents. L'audit devra alors mettre en lumière ces éléments contextuels source de tensions.

De la même manière, il peut être particulièrement complexe d'identifier les incohérences dans les différentes actions stratégiques de l'entreprise.

2.2. Des stratégies paradoxales

La grande majorité des entreprises sont à la fois à la recherche de stabilité, par la mise en place de routines, la recherche de prévision, de cohésion, et ont à la fois besoin de s'adapter aux changements de leur environnement (Morill, 1992 ; Pondy, 1967). Or la stabilité et l'adaptabilité ne sont pas deux valeurs tout à fait compatibles. Pour détailler cette contradiction, nous nous appuyerons sur la Théorie générale des Systèmes de Bertalanffy (1973). Selon le principe d'homéostasie, tout système tend à parvenir et à maintenir un équilibre grâce à un mécanisme de régulation. Si cette caractéristique assure la survie du système, elle s'oppose en revanche à tout changement. En considérant l'organisation comme un système, par la mise en place et maintenance de routines de travail, celles-ci tendent à stabiliser un certain équilibre. Cette structure organisationnelle ainsi établie se traduit chez les salariés par une certaine construction de la réalité de l'entreprise (Benson, 1977). Or tout changement (impulsé, par exemple, par l'environnement extérieur du système "entreprise") va donc créer des tensions. Des mécanismes de résistances vont se mettre en action pour conserver l'équilibre du système. Ainsi, la construction de la réalité induite à l'instant présent par l'ensemble des pratiques organisationnelles en vient à résister à ses propres développements futurs. Il s'agit pour Morill (1992) de la principale tension organisationnelle ; celle-ci s'exprime formellement, lors d'actes particuliers (innovation technologique majeur, par exemple) ou plus informellement et quotidiennement par l'expression de doléances individuelles. Toujours pour cet auteur, les conflits résultants de cette contradiction vont soit menacer l'ordre organisationnel, soit mener au changement (ou, autrement dit, amèneront le système vers un nouveau point d'équilibre).

On le voit, les actions stratégiques de l'entreprise découlant de ces deux logiques opposées peuvent créer de nombreuses tensions. Il est donc primordial, dans le cadre d'un audit, de précisément identifier les différentes logiques à l'origine des tensions. Car ce type de phénomène paradoxal se déroule quotidiennement.

Selon les théories de l'Ecole de Palo Alto (Bateson, Watzlawick, ...), une injonction comme "Soyez Spontané !" est en fait paradoxale, puisqu'elle se présente sous la forme d'un ordre qui contient en lui-même une contradiction telle que celui à qui il s'adresse n'a aucun moyen d'y répondre de façon satisfaisante (Marc & Picard, 2000). Ainsi, *"toute personne mise en demeure d'avoir ce comportement se trouve dans une position intenable, car pour obéir, il lui faudrait être spontané par obéissance, donc sans spontanéité"* (Watzlawick & al., 1972, p. 201). En demandant en même temps à quelqu'un quelque chose et son contraire, ce dernier se trouve piégé et peut rapidement développer des comportements aberrants ; les conditions d'un conflit latent sont donc en place.

On retrouve les conditions similaires dans l'entreprise, lorsque d'un côté, la direction exige de ses salariés qu'ils communiquent davantage, notamment en mettant en place des cercles de qualité, et que d'un autre côté, elle donne la priorité absolue à la production et n'attribue en fait ni moyens, ni soutien réel pour atteindre les objectifs "ambitieux" de ces cercles (Juès, 1996). L'entreprise, en souhaitant concilier performance sociale et contrainte économique de cette manière, entraîne de la confusion dans l'encadrement intermédiaire et risque fort d'amener démotivation, stress et conflits.

Et les injonctions au sein des organisations sont nombreuses, par exemple, "Soyez créatifs", "Prenez des initiatives" (mais n'enfreignez pas les règles du jeu), "Pensez l'organisation comme une entité" (mais n'outrepassiez pas les frontières de vos responsabilités), "Signalez immédiatement que vous avez fait une erreur" (mais vous serez sanctionné en cas d'erreur), "Investissez-vous dans votre travail" (Et acceptez les licenciements) (Hennestad, 1990 ; Mucchielli, 1999).

Les entreprises se doivent donc d'être vigilantes à la cohérence globale de leurs actions. Car peu de dirigeants "ont conscience" que leurs propres pratiques ou stratégies peuvent être à la genèse de conflits.

Conclusion

Le conflit interpersonnel est un phénomène omniprésent dans toute organisation. On lui prête souvent l'attribut "d'irrationalité", d'une manifestation de comportements humains "non maîtrisables", "non prévisibles". Phénomène informel, les conflits interpersonnels sont gérés, dans la plupart des cas, également de manière informelle (Kolb & Bartunek, 1992). Les

managers n'ayant bien souvent ni le statut ni la formation nécessaire, ce qui traduit le faible intérêt des entreprises pour cette problématique ou leur méconnaissance du sujet. Pourtant nous avons montré que ses effets sur le bien-être des salariés et sur le niveau de productivité sont tangibles, même s'ils restent difficilement quantifiables, toutes activités informelles étant difficilement "mesurables".

La nécessité de prise en compte de ce phénomène pourrait s'accroître. Pierre Louart s'interroge par exemple : "*Comment créer des équipes cohérentes, unies et d'accord sur les buts à mettre en œuvre, alors que les attentes particulières sont différentes et que l'individualisme est une des valeurs dominantes au sein de notre société ?*" (Louart, 1991, p. 75). L'augmentation constatée par les responsables de formation au management d'équipes⁴ de la demande de stage sur la gestion des conflits est-elle l'expression d'une amplification de ce phénomène ?

Quoiqu'il en soit, nous avons souhaité attirer l'attention de l'auditeur social sur l'importance des conflits interpersonnels à la fois au niveau de l'organisation et de ses salariés, et sur l'influence possible du contexte organisationnel sur cette problématique. Il en découle alors une nécessité d'affinage des outils de mesure de l'audit social sur les pratiques organisationnelles, cela aboutissant à une plus grande écoute des difficultés des salariés, préoccupation, de fait annoncée, des entreprises socialement responsables.

⁴ Revue *Management*, Février 2004, p. 51.

Bibliographie

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : resolving a paradox for top management teams, *Academy of management journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C., Sapienza, H. (1997) The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict, *Journal of management*, 23, 496-516.
- Amason, A. C., Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance, *International Journal of Conflict Management*, 5, 239-253.
- Barling, J., MacEwen, K. E. (1992). Linking work experience to facets of marital functioning, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 573-582.
- Benson, J. K. (1977). Organizations : a dialectal view, *Administrative science quarterly*, 22, 1-21.
- Bertalanffy, (Von) L. (1973). *La Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.
- Bodtker, A. M., Jameson, J. K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation : Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green, 259-275.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*, New York : Free Press.
- Cosier, R., Rose, G. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378-391.
- Damasio, A.R. (2001). *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*, Ed. Odile Jacob.
- De la Rochefordière, Y. (1990). *Du conflit au dialogue, tous gagnants*, Les éditions d'organisations, Paris.
- Deutsch, M. (1969) Conflicts : Productive and destructive, *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations, *Industrial Management Review*, 7.
- French, J. Jr. (1941). The disruption and cohesion of groups, *The journal of Abnormal and social psychology*, vol. 36, 361-377.
- Hartwick, J., Barki, H. (Avril 2002). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *Cahier du GreSI*, n°02-04.
- Hennestad, B. W. (1990). The Symbolic Impact of Double Bind Leadership : Double Bind and the Dynamics of Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 25, 3, may, 265-280.

- Igalens, J. (2003). Audit Social. In Allouche, J. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Jehn, K. A. (1995) A multimethod examination of benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., Mannix E. A. (2001). The dynamic nature of conflict : longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Juès, J. P. (1996). *Résoudre les conflits par l'approche paradoxale*, Allier, Marabout.
- Kabanoff, B. (1985). Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.
- Kolb, M. D., Bartunek M. J. (1992). *Hidden Conflict in Organisation : Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, Sage Publications, London.
- Litterer, J. A. (1966) Conflict in organization : a re-examination, *Academy of Management Journal*, September, 178-186.
- Louart, P. (1991). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Eyrolles.
- Marc, E., Picard, D., 2000, *L'école de Palo Alto*, Paris, RETZ.
- Mintzberg, H. (1994). *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Morill, C. (1992). The private ordering of professional relation, in Kolb M. D., Bartunek M. J. *Hidden Conflict in Organisation : Uncovering Behind-the-scenes Disputes*, Sage Publications, London, 88-120.
- Mucchielli, A. (1999). *Théories systémiques des communications*, Paris, Armand Collin.
- Orgogozo, I. (1998) *L'entreprise communicante*, Paris, Les éditions d'organisations.
- Paradas A. (2003), Les ambiguïtés de l'entreprise face à son environnement humain dans la perspective du développement durable, *Journée AIMS*, Angers, 15 mai.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of Conflict Frame : Disputant Interpretations of Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Pinkley, R. L., Northcraft, G. (1994). Conflict frames of reference : implications for dispute processes and outcomes, *Academy of Management Journal*, 37, 193-205.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict : Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.

- Rapport (2002). Programme d'Aide au Personnel. Rapport bi-annuel 1999-2001. *Vice-Rectorat aux Ressources Humaines de l'Université de Laval*, Québec, Juin. (<http://www.vrrh.ulaval.ca/sante/paprapport2001.pdf>)
- 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*, 32, 745-772.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and Conflict Management* in Dunnett, M. C. (1983) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, New York, John Wiley & sons, 889-935.
- Thomas, K. W. (1979). *Organisational conflict*, in KERR S. (Ed.), *Organisational behavior*, Columbus, Ohio : Grid.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and Conflict Management : Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 265-274.
- Thomas, K. W. (1992b). *Conflict and negotiation processes in organizations*, in Dunnette M. and Hough L. (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed, 651-718.
- Wall, J. A., Callister R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1972). *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.