

# Communication interpersonnelle et escalades (ethno) linguistiques dans un conflit en organisation

D. Besson, A. Valitova, IAE de Lille, Laboratoire RIME Lan (EA 7396)

Cinquième Congrès «Philosophie(s) du Management »

« MANAGEMENT, TECHNIQUE ET LANGAGE »

Jeudi 11 et vendredi 12 mai 2017, ESM-IAE de Metz

Auteur correspondant : Pr Dominique Besson, IAE de Lille : [dominique.besson@iae.univ-lille1.fr](mailto:dominique.besson@iae.univ-lille1.fr)

## Mots-clés :

Communication interpersonnelle; conflit ; identité sociale ; habitus ; psychosociologie des organisations.

## Résumé :

La gestion des conflits est une question importante, peut-être centrale, en management des personnes en milieu de travail. Le management des conflits relève évidemment de multiples techniques. Mais celles-ci ne portent pas toujours assez d'attention aux phénomènes de communication entre les personnes dont le langage est une dimension centrale.

Après une présentation de quelques cadres d'analyse et de gestion des conflits au travail et en organisation, nous développons une problématique particulière basée sur l'articulation de quatre grandes dimensions: l'analyse des conflits en termes de processus d'escalade, les phénomènes psychosociologiques de communication interpersonnelle et de positionnement dans la relation, les dimensions culturelles et les trajectoires individuelles notamment en termes d'habitus au sens de Bourdieu et modifié par Lahire. Nous en déduisons un canevas théorique global.

Celui-ci est appliqué à l'étude de cas d'un conflit dans un centre social en France. L'analyse du cas montre comment la communication interpersonnelle d'une part, et les phénomènes identitaires collectifs d'autre part, construisent des enchaînements qui expliquent comment se développe le conflit. Le conflit commence au sein de relations interpersonnelles par des positionnements relationnels incongruents au sens de l'Ecole de Palo-Alto. De nombreux processus « classiques » en psychosociologie se combinent : construction d'identité sociale intergroupe, facilitation sociale, polarisation, illusion groupale (*group thinking*), et autres. Nous analysons sur ce cas comment ces processus catalysent le conflit interpersonnel pour aboutir à une socialisation du conflit. En particulier l'analyse montre comment les aspects proprement individuels et interpersonnels, de par les positionnements relatifs des personnes et au premier chef d'entre elles des phénomènes de communication, finissent par aboutir à un conflit social qui finit par « tuer » l'organisation. Ce cas illustre comment des entraînements relationnels et des processus psychosociologiques aux niveaux individuels et interpersonnels échappent aux sujets en présence. Une analyse en termes de stratégies d'acteurs se révèle alors insuffisante pour comprendre la dynamique de conflit. L'ensemble des processus, dans un « complexe de situation », débouchent sur un conflit social dans lequel au final tous les partenaires sont perdants.

## **Introduction :**

Depuis plus d'un siècle se développe au sein des sciences sociales et du management, dont les sciences politiques, de multiples courants d'analyse des conflits. Au-delà de la variété des courants d'analyse, deux points saillants apparaissent : la différence entre conflits de tâches et conflits relationnels ; les processus d'escalades des conflits. Mais ces cadres analytiques se révèlent incomplets en sous-estimant les processus de perception et de communications interpersonnelles (humaines) ainsi que les dynamiques personnelles des protagonistes des conflits. C'est pourquoi nous construisons une problématique particulière basée sur l'articulation de quatre grandes dimensions: l'analyse des conflits en termes de processus d'escalade, les phénomènes psychosociologiques de communication interpersonnelle et de positionnement dans la relation où le langage est central, les dimensions culturelles et les trajectoires individuelles notamment en termes d'habitus au sens de Bourdieu mais tel que modifié par Lahire (1998, 2004). Nous en déduisons un canevas théorique global.

## **1- LE CADRE THÉORIQUE :**

### **1-1- Quelques bases d'analyse des conflits et de techniques de résolution et leurs limites**

Dans un contexte organisationnel, les conflits interpersonnels relèvent des interactions conflictuelles entre individus (Cormier, 2004). Les conflits interpersonnels sont eux-mêmes susceptibles d'être classés en différents types. Définir les conflits (et donc les classer) à partir de catégories objectives (valeurs, d'intérêts, de rôles) est trop restrictif, et tend à exclure certaines situations de conflits subjectif. Par contre, il est légitime d'utiliser deux grandes catégories, qui recouvrent *à priori* tous les types de conflits : les conflits d'ordre cognitif et les conflits d'ordre relationnel. Cette classification est reprise par de nombreux auteurs (Guetzkow et Gyr, 1954; Walton, 1987, Hellriegel, Slocum et Woodman, 1992; Jehn, 1995; Amason, 1996; Bréard et Pastor, 2000, Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002, Cormier, 2004; Mooney, Holahan et Arnason, 2007).

En fonction des auteurs les dénominations peuvent être légèrement différentes, mais l'idée centrale est la même : soit c'est l'objet du conflit qui en est constitutive, soit c'est la relation entre les parties en conflit qui est à l'origine du conflit.

La distinction entre conflit cognitif et conflit purement relationnel nous semble toutefois délicate, surtout en pratique. Selon Diné (2007), à partir du moment où aucun des acteurs de la relation (tiers y compris) ne considère la relation entre les deux « salariés » comme un problème, par exemple comme pouvant nuire au fonctionnement de l'entreprise, alors il n'y a pas lieu d'intervenir dans cette relation. Ainsi, Diné (2007) propose une définition du conflit qui ne donne pas une importance centrale à la distinction « conflit sur le travail/ « conflit relationnel ».

Dans la définition des conflits, la plupart des auteurs postulent que les parties en présence ont une conscience du conflit. Quelles que soient leurs différences dans les éléments pris en compte pour le conflit, leur vision plus ou moins globale et/ou processuelle ou au contraire plus univoque, presque tous les auteurs indiquent que le conflit n'existe que si les parties prenantes en sont conscientes. Une telle idée est cependant discutée. Mais si l'on s'intéresse à la dynamique de conflit, cette hypothèse est plutôt secondaire.

En effet, une définition relativement large du conflit relationnel consiste à dire que « les enjeux de pouvoir et l'émotion atteignent un tel niveau d'intensité que l'objet du conflit n'est

qu'un prétexte à rejouer la dynamique relationnelle de plus en plus conflictuelle. » (Cormier, 2004, p.16) Il se produirait dans ce cas une escalade « affective » avec des invectives et des comportements agressifs dans des proportions démesurées par rapport aux enjeux qui sont a priori avoués par les protagonistes au conflit (Cormier, 2004; Bréard et Pastor, 2000). L'idée d'escalade du conflit qui fait perdre le point de départ du conflit objectif se retrouve chez de nombreux auteurs que nous reprendrons en termes de dynamique des conflits.

Boudreau (2008) estime que le conflit de processus représente la facette du conflit qui a été découverte le plus récemment. Le conflit de processus concerne la logistique et l'organisation de l'accomplissement de la tâche (Jehn, 1997, Jehn et Chatman, 2000, De Dreu et Weingart, 2003). Plus particulièrement, il se rapporterait à la distribution des tâches et des responsabilités (Jehn 1997) ainsi qu'à la délégation des ressources (Jehn et Mannix, 2001). En d'autres termes, les problèmes à l'origine du conflit se retrouvent au niveau de comment faire la tâche et du qui fait quoi (Jehn, 1997, Jehn et Mannix, 2001 ; De Dreu et Weingart, 2003). Comme pour l'effet d'escalade, l'intérêt de cette idée est de justifier en quoi tout conflit est global : même si un élément précis peut, éventuellement, être considéré comme le facteur de « départ » du conflit, du fait des processus impliqués dans les modalités de travail, le conflit ne peut plus être considéré seulement à partir de ce point de « départ ». De proche en proche, c'est toute l'organisation globale du travail qui devient enjeux et en même temps créateur du conflit. Les techniques de résolution de conflits seront totalement différentes selon l'analyse effectuée (nous ne développons pas ici, dans cette présentation succincte de notre projet de communication, les techniques de résolution de conflits).

Mais ces approches globalisantes, pour intéressantes quelle soient en évitant d'en rester à une vision analytique des conflits, mettent mal en évidence les phénomènes psychosociologiques, notamment de perception et de communication.

Dans les composantes des conflits relevés par les auteurs « techniques » (Weeks (1994), Lemaire (2010), etc.), la question de la perception des acteurs est importante -mais de quelle perception parle-t-on ? Dans la plupart des approches, il s'agit de la perception de l'existence du conflit par les acteurs en présence. La plupart des définitions des conflits postulent cette perception. Mais nous faisons une double critique à cette supposition. D'abord, il est possible de postuler que des conflits existent dont les parties n'ont pas conscience. Surtout, la manière de considérer la perception des personnes impliquées dans le conflit est bien trop restrictive – les processus de perceptions sont bien entendu importants dans les processus de conflits, mais il ne s'agit pas *seulement* de la conscience d'être en conflit –ni même de cette perception-là du tout, dans certains cas que nous prendrons en compte. Il s'agit plus globalement de l'ensemble des processus de perception des acteurs.

Ces perceptions ne nous connues que par les éléments de langage développés par les protagonistes du conflit. Plus encore, ces derniers se perçoivent *les uns les autres* à travers des enchaînements sociolinguistiques. Leurs paroles et leurs actes les positionnent les uns envers les autres dans leurs communications interpersonnelles. Leurs actes, qui ne se comprennent que dans leurs significations relatives (les uns envers les autres), sont eux-mêmes des processus d'expression des sens qu'ils pensent exprimer pour les autres –et que chacun de leurs interlocuteurs interprètent et ré-expriment dans leur cohérence perceptive et discursive particulière.

Pour comprendre et construire ces processus, nous devons réinsérer les processus de perceptions des individus aux seins de trois dynamiques : les phénomènes relationnels et donc communicationnels, les trajectoires individuelles des individus (habitus) qui vont expliquer les constructions d'identité sociale et donc la socialisation des conflits interpersonnels, et

enfin les phénomènes culturels globaux (ceux-ci ne sont pas développés dans cette présentation de notre problématique).

## **1-2- Une problématique communicationnelle des conflits :**

Notre étude de la littérature et nos réflexions ci-dessus nous permettent donc de développer une approche complexe, liée au changement organisationnel.

D'abord nous réfutons la double dichotomie individu-organisation et changement radical-incrémental telle qu'elle est implicite dans beaucoup de courants théoriques (Burrell, Morgan (1979). Non seulement changement radical et régulation ne sont pas opposés mais la subjectivité et l'objectivité ne sont pas des pôles d'un continuum: elles sont toujours inter-reliées, elles s'imbriquent en permanence et de manière dynamique (Rojot, 2005).

Nous préférons opter pour l'hybridation de paradigmes qui intègre dans le même mouvement l'individu (la subjectivité) et l'organisation (l'objectivité). Ceux-ci ne sont pas ontologiquement séparés. Nous nous situons ainsi dans une approche interdisciplinaire et complexe au sens de l'auto-éco-organisation d'Edgar Morin. Pour le dire autrement, nous chercherons à conduire nos analyses en intégrant deux mouvements conceptuels : si nous partons du point de vue de la subjectivité, nous cherchons à prendre en compte *l'internalisation de l'externe* (phénomène d'intériorisation); et si nous nous plaçons du point de vue de l'objectivité, nous cherchons à intégrer *l'externalisation de l'interne* (en suivant en cela une démarche maintenant bien développée dans les courants des « nouvelles » sociologies des organisations (Corcuff (2011), à partir de remarques méthodologiques de Sartres (1960).

Pour l'internalisation nous choisissons la notion d'habitus de Bourdieu telle que développée (et complexifiée) par la notion *d'homme pluriel* de Bernard Lahire. En ce qui concerne l'externalisation de l'interne, nous nous appuyons sur les concepts des théories systémiques des relations humaines et des communications interpersonnelles, ainsi que des groupes, à partir de l'école de Palo Alto et particulièrement de Paul Watzlawick.

Ces deux approches sont complémentaire non pas au sens où elles s'additionneraient, mais au sens où elles décrivent des processus qui émergent à l'intérieur des individus comme à l'intérieur des groupes et donc des organisations, qui donc sont intriqués de manière indissoluble quoique créant des dynamiques sans cohérence (a priori au moins) ni donc direction commune ou encore parallèles. Cette double approche ne postule pas conscience et inconscience des acteurs a priori : le degré de conscience voire d'intentionnalité ou de stratégie sont des résultats partiels de ces processus émergents.

Faisons deux précisions pour éviter de possibles ambiguïtés sur notre problématique.

1- Nous utilisons les concepts d'habitus et de champs de Bourdieu pour conceptualiser l'internalisation dans les dynamiques personnelles de vie, pas pour opter pour un déterminisme de classe sociale. La personnalité est un processus historique complexe que nous pouvons illustrer par le classique « arbre de la personnalité »: nous menons des « vies parallèles » qui s'entrecroisent parfois au sein de champs relationnels interpersonnels. Nous reprenons ainsi à notre compte la définition de la personnalité par Jean Piaget et en quelque sorte nous nous situons aussi dans le courant structuraliste : La personnalité est une structure : « un système de transformation qui comporte des lois en tant que système et qui se conserve et s'enrichit par le jeu même de ces transformations. (...) ». Il est donc nécessaire de prendre en compte la modification conceptuelle de Lahire (2004, 1998) concernant le caractère non monolithique de l'habitus et des dispositions qui en découlent : celles-ci peuvent intégrer des incohérences et même des contradictions internes –le poids de l'habitus n'est pas

« unidirectionnel », il ne présente pas forcément une cohérence globale, une (*une seule*) logique de vie.

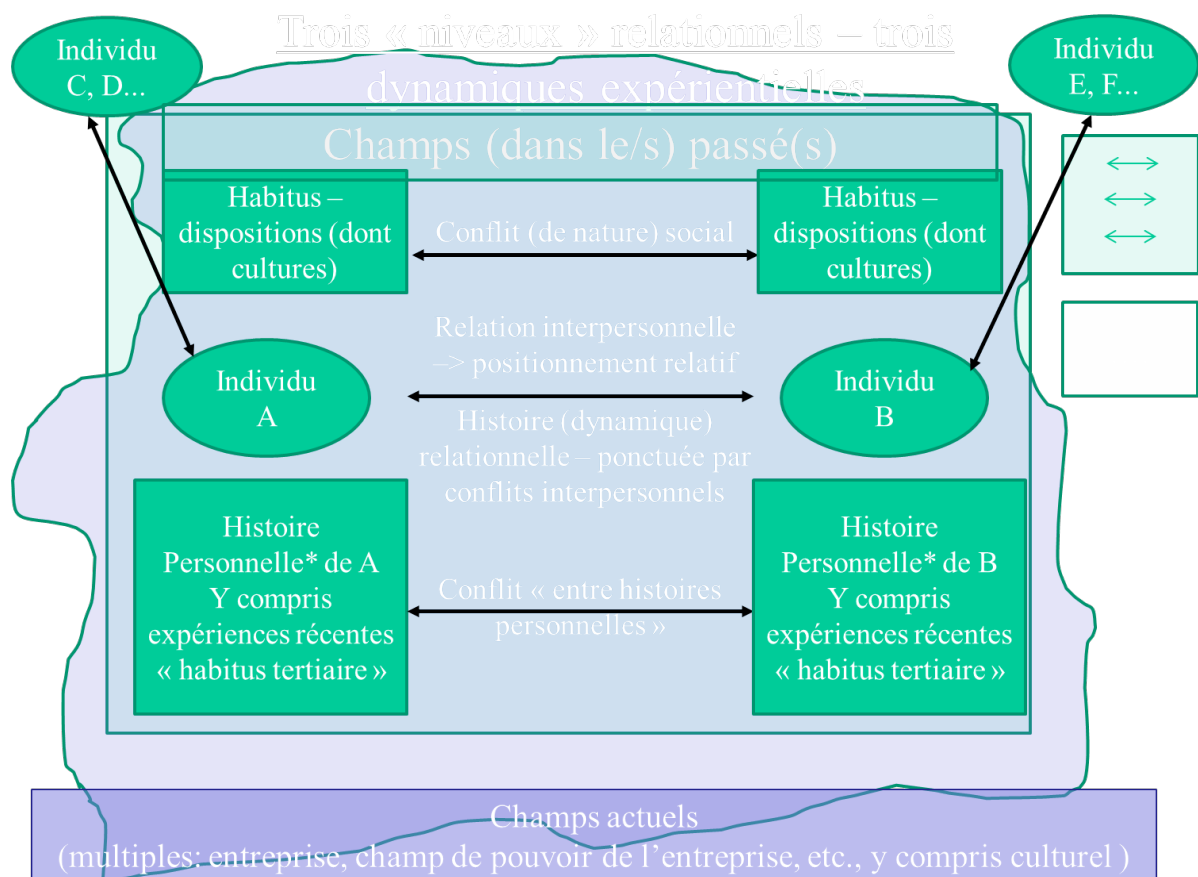
2- en ce qui concerne notre utilisation de l'école de Palo Alto (Watzlawick) pour l'externalisation de l'interne à partir de la situation, relevons que, d'une manière apparemment paradoxale, la subjectivité dans les relations interpersonnelles crée des situations objectives. Nous utilisons notamment la schismogenèse au sens de Gregory Bateson, c'est-à-dire la complémentarité ou la symétrie dans le positionnement au sein de la relation elle-même. En ce sens nous allons bien effectivement utiliser les concepts d'analyse des processus de perception (par exemple la rationalisation au sens de Festinger) mais dans ce cadre conceptuel précis -pas comme des biais envers le « réel ».

Ceci est particulièrement cohérent avec le choix que nous effectuons concernant la notion de culture : nous refusons les visions globalisantes et cohérentes des stéréotypes culturels (Cf. par exemple Alvesson, 2002, Willmott 1997). Les cultures nationales influencent les modalités (de l'organisation) du travail d'une manière ni déterministe ni statique, mais par le jeu-même des transformations des « dynamiques personnelles » des individus.

L'histoire personnelle de tout individu aboutit, forcément, à l'intégration dans la personnalité de multiples caractéristiques culturelles qui influencent ses pratiques, représentations, et même ses valeurs, au travail - de multiples manières, et nous insistons sur le fait que ni ces représentations, pratiques et valeur, ni les manières par lesquelles elles s'actualisent à chaque instant dans la vie personnelle et en particulier la vie de travail, ne sont forcément cohérentes, monolithiques et encore moins déterministes. Mais ces pratiques, représentations et valeurs au travail effectuent aussi en retour une influence sur la dynamique de vie de la personne, dans la mesure, de plus, où elles sont en permanence construites et reconstruites par les jeux d'acteurs -ou plutôt les jeux entre sujets- d'intersubjectivités, de dynamiques personnelles et de dynamiques des groupes spécifique à l'intérieur des organisations.

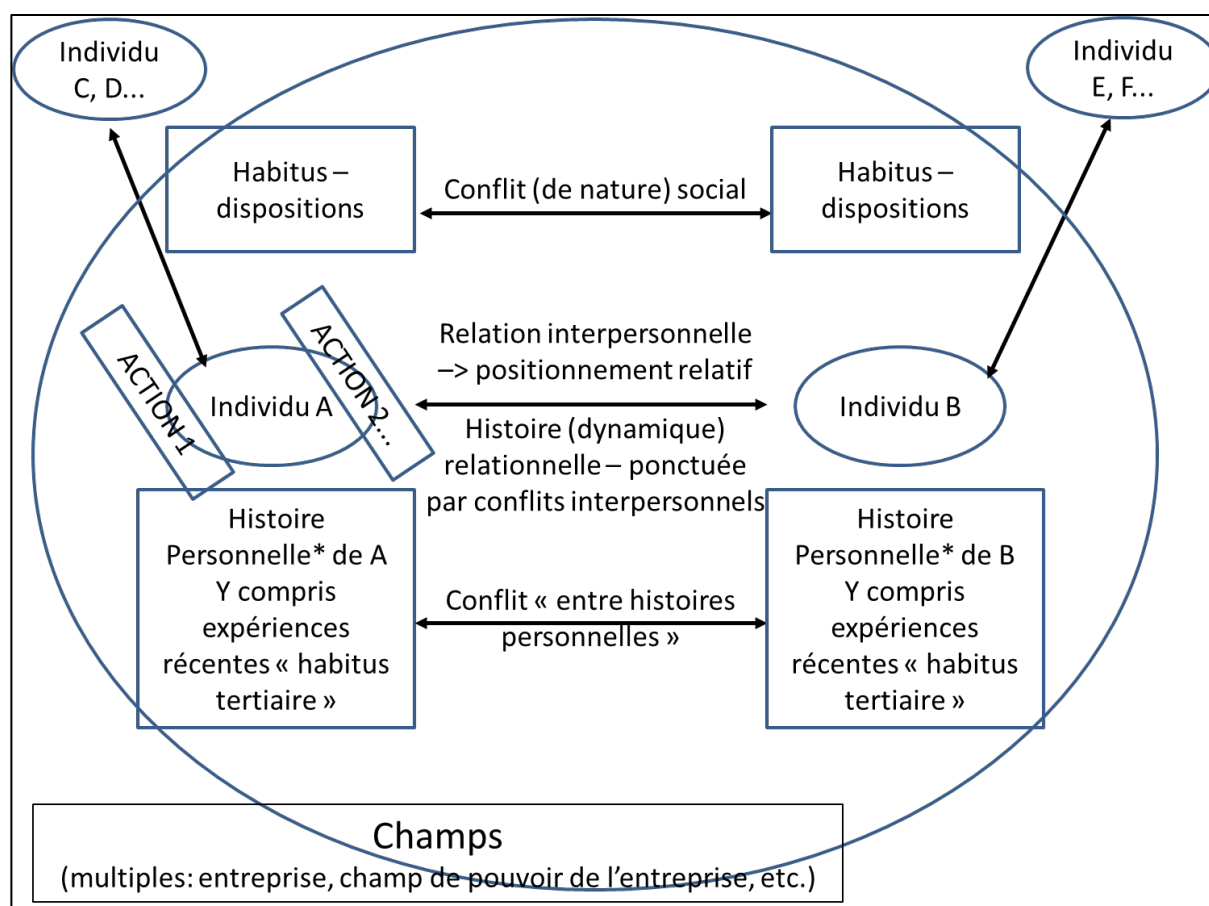
Nous analysons alors les dynamiques des conflits au travail en combinant les processus de situation et les influences des trajectoires individuelles (histoires personnelles) marquées par des caractéristiques (et non déterminants) sociologiques. Ce faisant nous visons à éviter les dangers à la fois du (pur) déterminisme et du (pur) subjectivisme.

Nous proposons la représentation graphique suivante:



ci-dessus OLD VERSION en partie meilleure – reprendre/refondre avec précédente en N&B pour version finale.

## Trois « niveaux » relationnels – trois dynamiques



Nota : si nous indiquons, pour l'individu A, des « actions » (action 1, action2, etc.), c'est pour bien signifier que nous prenons en compte le comportement de cet individu, et non une « personnalité » ou des « dispositions » au sens statique des termes, pour les raisons indiquées ci-dessus. Nous n'indiquons pas des « actions » pour l'individu B afin de ne pas surcharger le graphique.

Notre question dans sa version la plus synthétique peut s'exprimer ainsi: Comment *s'expriment* et s'articulent histoire personnelle, récente et de long terme (habitus), facteurs situationnels, et conscience de soi des personnes dans les relations interpersonnelles de travail et en particulier dans des situations de conflit.

Notre objet central est donc la relation entre les personnes, telle qu'elle est perçue et *exprimée* par les personnes dans leurs processus de communication interpersonnelle. Les processus linguistiques par lesquels ces personnes interagissent sont donc l'axe essentiel de notre approche –au travers de la communication interpersonnelle, les individus sont des êtres de langage, langage par lequel ils se définissent les uns par rapports aux autres (occurrences verbales). Ainsi, dans notre analyse de cas, nous nous basons sur les éléments de langage des personnes (voir ci-dessous la méthodologie).

## **2- UNE ANALYSE DE CAS : UN CONFLIT SOCIAL ISSU D'UNE ESCALADE CONFLICTUELLE À PARTIR D'UN RÉSEAU DE CONFLITS INTERPERSONNELS ET DE PHÉNOMÈNES D'IDENTITÉS SOCIO-CULTURELLES**

Nous avons mené une analyse d'un cas de conflit dans un centre social en France dans un quartier populaire marqué par une population en partie d'origine étrangère et de « deuxième » ou « troisième » génération. À partir d'observations et surtout de multiples entretiens avec une partie des personnes en présence dans ce centre social d'une trentaine de salariés, nous avons pu opérer une "archéologie du phénomène conflictuel": comment s'est opéré en une dizaine d'années le passage de conflits interpersonnels à l'éclatement d'un conflit social qui finira par la dissolution du Centre social lui-même<sup>1</sup>.

À partir de notre canevas théorique, nous avons mené une analyse de plusieurs des conflits interpersonnels qui ont eu lieu dans ce centre social à partir d'observations et surtout de l'analyse de contenu des entretiens menés avec plusieurs protagonistes du conflit. Nous avons pu montrer comment les relations se façonnent dans des enchaînements dynamiques entre les différentes personnes. Celles-ci construisent des identités socio-culturelles et professionnelles à travers ces éléments de discours.

Nous avons opéré une analyse en deux temps. Dans un premier temps nous montrons comment les éléments discursifs élaborent et figent progressivement des divergences de perception fondamentales entre les différents protagonistes. La grille d'analyse de la communication de « l'école de Palo Alto » (Watzlawick et al, 1967-72) permet de comprendre comment la « ponctuation des événements » de chacune des personnes se construit différemment dans le cadre de ces conflits - et ce de manière d'autant plus forte que ces processus perceptuels construisent des logiques particulièrement robustes et auto-réalisatrices (rationalisation face à des dissonances cognitives au sens de Festinger).

Ensuite nous avons pu repérer comment les phénomènes organisationnels ont catalysé l'émergence d'un conflit social. Les éléments de langage des individus se sont trouvés progressivement mis en scène au sein d'instances collectives de représentation (conseil d'administration, bureau de l'association, groupes informels puis de coalition de salariés qui se concrétisent progressivement par la création de groupes syndicaux, intériorisation de discours politiques ou d'activisme sociopolitique liés au contexte socioprofessionnel et ethnique du quartier du centre social, etc.).

En particulier, ceci nous permet d'interroger la dimension culturelle dans le cas de ce centre social inséré dans un quartier « multi-ethnique ». Par rapport aux origines des personnes (« immigrés de 2ème et 3ème génération »), il n'apparaît pas tant des phénomènes « objectifs » de différences culturelles (autant en ce qui concerne les cultures « ethniques » que les « cultures sociales ») que des éléments de discours contribuant à l'identité sociale des personnes, ce qui explique la socialisation du conflit. Notre analyse illustre la complexité de la relation des personnes à leur habitus, et surtout, l'intrication de ces internalisations de

---

<sup>1</sup> - Les quelques pages ci-dessous sont une tentative de synthèse d'une analyse de cas menée depuis un an. Cette analyse, de par notre cadre théorique, nécessite d'entrer dans la trame fine des relations entre les personnes ainsi que de leurs histoires personnelles (habitus), mais aussi dans les multiples phénomènes psychosociologiques et sociologiques qui interviennent (y compris culturels). Nous ne faisons ici que survoler rapidement quelques conclusions de nos analyses, à défaut de pouvoir les présenter effectivement, en quelques pages. Que le lecteur nous excuse de ne présenter que l'écume conceptuelle de notre propos, et de ne pas pouvoir entrer dans les développements des analyses fines.



l'externe au sein des processus de communications interpersonnelles (positionnement relatifs des personnes dans la relation, constructions de logiques de perception divergentes).

Nous avons ainsi pu faire un travail d'archéologie de la naissance du conflit tant au niveau organisationnel qu'au niveau des trajectoires des personnes. Une analyse serrée de ces trajectoires en utilisant le cadre conceptuel de l'habitus de Bourdieu et sa modification par Lahire permet de montrer comment les individus se construisent des identités sociales *à travers leurs discours* qu'ils tiennent envers les autres personnes, non seulement dans les interactions mais aussi dans la communication interpersonnelle.

### **Méthodologie de l'étude:**

Notre analyse de cas s'est basée principalement sur des séries d'entretiens approfondis avec de multiples intervenants dans le centre (directrice, secrétaire, adjoint de direction, plusieurs salariés).

Chaque série d'entretiens était basée sur un guide d'entretien construit à partir de notre canevas théorique. Ce guide d'entretien constitué d'une centaine d'items passe en revue tous les éléments de travail y compris les éléments relationnel, les expériences passées de toutes les personnes, et toutes les dynamiques et histoires de vie. (Nous tenons à la disposition des lecteurs la présentation de ce guide d'entretien).

Les entretiens, par séquence d'environ deux heures, ont constitué pour chaque personne au total plusieurs dizaines d'heures de Verbatim. Ceux-ci ont fait l'objet d'un codage manuel à partir de notre grille théorique. La démarche est donc très clairement inductive.

S'y sont ajoutées des rencontres avec plusieurs membres du bureau du Centre mais sans pouvoir suivre de manière systématique le guide d'entretien.

Nous avons complété ces entretiens par l'accès à de multiples documents internes comme des rapports d'activité ainsi que de nombreuses notes internes, et par un dépouillement systématique de la presse.

Nous avons reconstitué une chronologie des faits à partir de ces multiples sources d'information. Bien entendu elles ne sont pas toutes convergentes entre elles, en particulier entre les entretiens, voire même aussi avec, ou entre, d'autres sources secondaires. Ceci étant pris en compte, nous pouvons cependant présenter dans une première section un résumé des principaux faits tels qu'ils peuvent être "objectivement" relatés. Nous verrons immédiatement en présentant ces faits que les différents protagonistes de ce cas ont sur certains d'entre eux des perceptions complètement divergentes - et ceci sera pour nous une première clé d'entrée dans l'analyse des processus conflictuels dans ce Centre social. La mise en évidence et le décodage des points précis les plus importants sur lesquels s'exercent ces divergences de perception, menée en deuxième section, nous permettra d'avoir la base afin d'approfondir l'analyse dans la troisième sous-section en utilisant notre cadre conceptuel présenté ci-dessus.

Nous y montrons que si des facteurs contextuels et déterminants sociologiques sont bien présents, et si les histoires personnelles des individus ainsi que des phénomènes psychosociologiques interpersonnels et de vie de groupe ont leur importance, que nous analyserons, le cœur de la dynamique conflictuelle se situe au niveau des positionnements relationnels interpersonnels entre les protagonistes.

## 2-1- Présentation du Centre Meunier et de son histoire

### 2-1-1- Le soi-disant contexte :

Faisons d'abord une remarque méthodologique préliminaire à la présentation du Centre social. Nous écrivons « soi-disant » contexte, car notre problématique montre bien que le contexte au sens classique (ce qu'il a « autour » des personnes, les salariés et bénévoles du Centre) est intériorisé dans les comportements et les modes de perception de ces personnes, il ne peut donc être considéré comme extérieur aux actions des personnes. Ces éléments contextuels ne sont donc pas « secondaires », ni premiers, dans l'interprétation des comportements, ils sont imbriqués –mais imbriqués non pas objectivement, mais *par la manière (subjective) dont les personnes les expriment* dans leurs comportements eux-mêmes.

Il n'existe donc pas de contexte en soi, qui aurait un effet sur le comportement des personnes de manière objective et désincarnée. Notre approche est constructiviste et sociolinguistique dans la mesure où nous traitons un matériau doublement linguistique : les individus nous *parlent* de leur *communication interpersonnelle*, elle-même principalement linguistique – même si, bien évidemment, il faut inclure dans les éléments de langage les phénomènes *signifiants* de leur comportement, c'est-à-dire tous les éléments de comportement qui communiquent (caractéristiques physiques et leur gestion, paralangage, attitudes, etc. - Hellriegel et al., 2006). Nous utilisons et interprétons donc un *matériau linguistique sur des objets linguistiques*.

Le Centre social Meunier<sup>2</sup> est un centre important par son rôle et son importance dans une ville moyenne du Nord de la France, dans un quartier populaire. La population est constituée majoritairement de catégories socio-culturelles ouvriers et employés. Les taux de chômage et de bénéficiaires d'aides sociales sont importants, ainsi que la proportion d'enfants et petits-enfants issus de l'immigration nord-africaine (ce que l'on appelle souvent « deuxième » et « troisième » génération). Les familles sont souvent nombreuses, avec beaucoup de jeunes « à problèmes » qui « errent dans le quartier », entre déscolarisation et chômage. La vie économique est donc peu dynamique. Le Centre a été ouvert sous l'impulsion de l'Etat (à travers son administration d'aide sociale, la CAF, Caisse d'allocations familiales, qui a un rôle important en France). Le centre a été officiellement créé au 1er janvier 2000, mais sa construction s'est opérée en plusieurs étapes.

La directrice, personne principal du conflit analysé ici, a pris la direction depuis la construction de ce nouveau Centre social. Le Centre a un statut associatif. La direction connaît donc plusieurs interlocuteurs : en plus des relations avec les salariés et les animateurs (dont certains sont bénévoles), et avec les adhérents, elle travaille sous la supervision d'un Conseil d'Administration (CA), et avec son émanation, le bureau (composé d'un(e) président, d'un(e) secrétaire et d'un(e) trésorier, avec parfois vice-président, vice-secrétaire et vice-trésorier). Le CA est élu lors de l'Assemblée Générale annuelle de l'association. Ces élections sont un moment important de la vie de l'association, de même que les réunions régulières (environ une fois par mois) du CA. Nous verrons dans la chronologie des événements ci-dessous que les AG et les réunions du CA ont un rôle crucial.

Au moment de l'éclatement du conflit principal en 2014, le Centre compte 26 salariés permanents, temps plein ou temps partiel, et une centaine d'intervenants vacataires à temps très partiel (parfois seulement quelques heures par mois). Une proportion significative de salariés permanents a une forte ancienneté, de dix ans ou plus. Depuis sa création au début des années 2000, le nombre de salariés a régulièrement et fortement augmenté (ils n'étaient

---

<sup>2</sup> Tous les noms ont été changés pour garantir l'anonymat du cas.

qu'une demi-dizaine au début). Le turn-over est donc faible. Le nombre d'adhérent au Centre est, en 2014, de 750, qui représentent plus de 300 familles. Il est un centre de vie très important dans le quartier.

### **2-1-2- L'histoire :**

Le conflit social final résulte d'une longue histoire, et en particulier de relations difficiles entre la directrice du centre et certains salariés, avec un en particulier, Mounir. L'histoire du Centre est ainsi, rétrospectivement, celle d'une montée en puissance de facteurs conflictuels, dont l'importance et les effets potentiellement explosifs, n'est pas perçu par la directrice et l'équipe de direction (Bureau du Centre).

Notre reconstitution de l'histoire (conflictuelle croissante) du Centre ne prétend pas être objective. Nous retraçons ici ce qui semblent être les étapes marquantes, les « événements balises », qui montrent l'escalade conflictuelle, et la socialisation du conflit en fin d'histoire, à partir de nos observations et des récits des nombreux protagonistes que nous avons interrogés.

Dans l'histoire du Centre, plusieurs étapes et événements sont importants. La directrice du Centre y est centrale.

#### La mise en place du Centre et les premiers modes de fonctionnement :

Durant les premières années de création de la nouvelle antenne la directrice s'appuie sur les habitants du quartier et sur une partie du personnel venant d'un autre Centre social dont elle a été directrice pendant quelques temps. Dans les premiers temps, la directrice fait face à une structure informelle, parfois « familiale » avec de nombreux dysfonctionnements, y compris juridiques : recrutements par cooptations familiales ou « claniques », remplacements de salariés par des « amis » ou des membres de la famille, gratuité des activités accordées aux amis ou à la « famille », préférences pour certains dans les prestations de service (aides aux formalités administratives, par exemple), accaparement personnels en faveur de certains bénévoles (qui vont jusqu'à faire laver leur voiture par des enfants lors d'activités du Centre), non-respect de règles sur l'encadrement des enfants et les activités, contrats de travail inexistantes ou illégaux, etc. La directrice mène dans les premières années de construction du Centre une réorganisation professionnelle profonde de la structure qui auparavant fonctionnait largement de manière informelle, avec ces arrangements nombreux entre salariés, intervenants et certains habitants (et « jeunes »). Dès les premières années de fonctionnement du nouveau centre, cette réorganisation remet en cause les modes de fonctionnement précédents.

#### Des « petit » conflits récurrents dès 2002 :

Dès le départ, la directrice doit donc constamment intervenir pour faire respecter les règles normales (et légales) d'un centre social. Ses interventions face à des activités anormales, voire illégales, ne cessent pas durant toute la vie du Centre social. De plus, la directrice doit régulièrement faire face, et empêcher, deux types de phénomène. D'une part, elle doit agir contre des manifestations de type religieux (dont le port du voile par des animatrices est la plus visible), elle doit recadrer les animateurs autour du thème de la laïcité. D'autre part, elle doit aussi contrecarrer des manifestations de type politique, car plusieurs participants aux activités, ainsi que des animateurs sont des militants de la « cause palestinienne » ou d'autres mouvements liés aux conflits proche-orientaux. La directrice doit intervenir fréquemment. Les frictions sont donc régulières, mais localisés et mineurs.

Les relations sont difficiles avec un animateur en particulier, salariés de la première heure, Mounir, qui aura un rôle important lors de l'éclatement du conflit social en 2014. La directrice doit le recadrer plusieurs fois pour des insuffisances professionnelles, telles que la non-préparation des activités du centre de loisir d'été, dont il est chargé, avant son départ en

congé, ou l'oubli d'un enfant lors d'une sortie. Mounir se dispute aussi plusieurs fois avec des animateurs. Un incident particulier important (« l'affaire de la cafetière ») l'oppose à une animatrice salariée magrébine, sur des motifs personnels liés à la vie de cette animatrice. L'incident est violent (agression physique, Mounir projette une cafetière pleine de café chaud sur l'animatrice) mais n'a pas de témoin. La directrice est amenée à refuser une demande d'augmentation de responsabilités de Mounir. Elle demande même son licenciement plusieurs fois, mais sans succès (refus du CA ou de l'inspection du travail). Elle ne peut que lui adresser des avertissements (officiels).

#### L'intégration dans le Centre de nouvelles activités, dont celles d'une association de jeunes du quartier :

De 2003 à 2014, le Centre social Meunier se développe, notamment par intégration d'activités nouvelles auparavant portées par d'autres structures associatives, notamment d'une association de jeunes du quartier. Cette hausse des activités du Centre se fait à la demande des financeurs du Centre (la CAF, le Conseil général et la mairie), en particulier de la mairie. La directrice doit gérer l'intégration de nouveaux animateurs et superviser des activités avec des jeunes difficiles, sans avoir une équipe professionnelle aguerrie pour ce type de public. Les problèmes précédents (« amateurisme » et non-respect des règles, « copinages », remise en cause de la laïcité (voile), de la neutralité politiques, en lien à la situation au Proche-Orient) se poursuivent et nécessitent des recadrages réguliers de la directrice.

#### L'éclatement du conflit socialisé (2014-2015) :

De janvier 2014 à la fin 2015, un conflit social va éclater au sein du Centre social, et aboutir à sa fermeture. L'histoire du développement de ce conflit est complexe et comporte de multiples facettes, que nous résumons rapidement.

Un point de départ apparent est l'intégration dans le CA de personnes auparavant dans l'association des jeunes dont certains sont des acteurs socio-politiques locaux. Les tensions montent. La directrice s'épuise, et envisage de quitter le centre social. Le bureau, à l'initiative du président, décide d'augmenter substantiellement le salaire de la directrice, le CA n'en est informé. De plus, le temps d'intervention du Consultant RH est fortement augmenté.

Dans la période Avril-juillet 2014, plusieurs incidents sérieux se produisent avec des salariés. La directrice constate plusieurs manquements de salariés, émet des avertissements écrits. Deux salariés en arrêt de travail envoient des courriers (électroniques) de plaintes à la directrice. Les échanges sont tendus, une altercation violente a lieu avec l'un d'entre eux (Oudouma) qui réclame une rupture conventionnelle de son contrat de travail et dont la directrice estime que du fait de ses absences injustifiées et de ses incompétences il doit être considéré comme démissionnaire. Les signataires font circuler leurs récriminations envers certains adhérents et certains salariés, particulièrement autour d'un groupe informel autour du délégué syndical Mounir et qui comprend plusieurs nouveaux membres du CA liés à l'association des jeunes du quartier. Ces salariés mécontents (les deux premiers rejoints par quelques autres, dont plusieurs visés par les avertissements de la directrice) envoient une lettre collective « au CA ». Ils demandent l'organisation d'une réunion entre les administrateurs et les salariés, afin de faire remonter des problèmes, selon eux, de management et de manque d'égalité entre salariés. Le courrier laisse aussi entendre qu'il y a eu détournement d'argent.

Avec le président, la directrice propose une réunion des salariés mécontents avec le bureau, mais pas avec le CA, pour ne pas mêler les représentants institutionnels extérieurs, qui sont les financeurs, à la rencontre. Le consultant RH est associé à la rencontre. La rencontre est refusée par les salariés : les salariés du secteur d'animation organisent au moment prévu de la

rencontre, une manifestation avec signature d'une pétition –en fait, la lettre au CA qui est reprise et co-signée par plusieurs autres salariés devient une « lettre ouverte-pétition ».

Les événements s'accroissent à partir de l'été 2014, suite à un événement important, qui suit de peu cette manifestation : une rencontre informelle a lieu entre la directrice, les membres du bureau et les membres élus du CA (le consultant RH est présent) La réunion est très houleuse et même violente à la fin, des cris et hurlements ponctuent les débats. Plusieurs administrateurs interpellent agressivement la directrice, sur l'ensemble du fonctionnement du centre, mais surtout sur les finances, avec une focalisation sur le salaire de la directrice. Il apparaît une nette division des administrateurs entre certains en faveur, et d'autres en opposition, à la directrice. Les administrateurs les plus en opposition à la directrice sont surtout les nouveaux élus de l'AG d'avril. Ces nouveaux administrateurs montrent un « dossier » sur la directrice, avec des pièces confidentielles sur son salaire. Il semble que la comptable a diffusé l'information à certains administrateurs et à certains salariés.

A partir de ce déclencheur, la crise devient aigue et socialisée, les événements vont s'enchaîner jusqu'à la fermeture du centre social en octobre 2015, les autorités de tutelles retirant définitivement leur financement :

- Juillet 2014 : article de presse (il sera suivi de plusieurs autres) dans un journal régional, à l'initiative des salariés mécontents. Le conflit devient public. Régulièrement, dans les mois qui suivent, les salariés contestataires sont à l'initiative d'articles de presse.
- Aout 2014 (constaté fin aout) : cambriolage du bureau de la directrice, qui est fouillé. Des documents sont volés, l'ordinateur de la directrice a été consulté. Son contrat de travail qui indique son salaire est diffusé dans le quartier.
- Tout début septembre (4 septembre) : Organisation d'une manifestation devant le centre social, avec des habitants du quartier, sur le thème (et avec une banderole nominative sur la directrice) « Le salaire de la honte » (le salaire de la directrice, augmenté en avril). Certains salariés s'autoproclament « les indignés ».
- Durant ces semaines, la directrice a souvent des contacts avec les autorités de tutelles, financeurs, qui s'inquiètent de la situation et ne comprennent pas ce qui se passe, puisque le centre a très bien fonctionné pendant 17 ans de leur point de vue. La directrice et le bureau ne comprennent pas non plus l'emballage conflictuel qui se produit.
- Début septembre 2014 : le CA, sur proposition du bureau, accepte de demander une médiation à la Fédération des Centres sociaux du Nord. Le médiateur, président de la Fédération, rencontre certains des salariés le 22 septembre, d'abord les « indignés », (au siège local du syndicat CGT, en présence du secrétaire général de l'union locale), puis d'autres salariés.
- Fin septembre 2014 : la médiation échoue. Les opposants la refusent car l'intervenant de la Fédération connaît déjà la directrice et a émis dans la presse des commentaires positifs à son égard. Le responsable de la Fédération dit à la directrice que la situation est incroyable et que c'est la première fois qu'il voit un tel cas.

Deux CA successifs fin septembre et tout début octobre ne débloquent pas la situation.

De Octobre à Décembre 2014 : Campagne pour les élections professionnelles qui ont lieu en décembre. Plusieurs salariés candidatent et sont élus délégués syndicaux SUD et CGT. Les résultats des élections, en décembre, manifestent la cassure entre deux groupes de salariés, en nombre de voix à peu près égal. La liste SUD et son élue semblent modérées, si ce n'est en faveur, de la directrice. Le futur délégué CGT, Mounir, appelle clairement au licenciement de la directrice, et la presse s'en fait l'écho. L'ambiance est très violente dans le cadre de la

campagne électorale. En octobre, la directrice se met en arrêt maladie. Elle ne reviendra plus au centre. Au milieu de multiples péripéties, suite au climat de violence, et à l'agression de la présidente, le bureau démissionne collectivement ainsi qu'une partie des membres du CA. Malgré une tentative de médiation et les vaines interventions des autorités de tutelles, les divisions entre salariés entraînent de multiples mises en arrêt de travail, l'impossibilité de construire un nouveau projet d'activités, l'instabilité à la direction (un des salariés opposant devenu directeur, Amin, est à son tour contesté et doit démissionner), la CAF retire son agrément et le centre ferme définitivement fin octobre 2015.

Ce rapide historique relate des faits –mais les protagonistes les perçoivent et les expriment, et ce sont les entrelacs perceptifs *et discursifs* qui constituent notre premier niveau d'analyse.

Nous y insistons. Nous refusons une vision naïve dans laquelle nous prendrions pour données objectives les faits tels qu'ils sont relatés par les nombreux protagonistes avec lesquels nous avons discuté (plus que nous ne les avons interrogés). Les faits, ce sont les éléments de langage que nous avons recueillis. Il n'est bien entendu pas question de dénier toute matérialité aux comportements et interactions que nous ont décrits ces personnes (les « faits » alternatifs ne peuvent pas être de « contre-vérité »). Mais nous ne cherchons pas à établir une version unique de chaque fait recueilli qui serait *la vérité*. Nous n'adoptons pas une posture épistémologique positiviste selon laquelle nous chercherions à établir une version unique, objectivement « réelle », de chaque événement. La notion même d'événement n'a pas d'existence en soi : quand commence, et quand se termine, un *fait*, un événement ? Les individus les ont perçus, et se les remémorent, à travers leurs situations actuelles. Ce qui nous intéresse ce sont les manières dont les individus construisent et reconstruisent, de manières discursives, les faits. Dans notre description ci-dessus, la notion de fait relève d'une relative convergence de toutes les perceptions rapportées par les personnes lors de nos discussions avec eux. Nous ponctons notre propre description par des faits séparés les uns des autres (discontinuités) à partir du croisement de toutes les ponctuations factuelles telles qu'elles sont exprimées par ces personnes. La notion de ponctuation des événements (Watzlawick et al., 1972) est donc centrale –et si nous avons utilisé la relative convergence des discours pour établir des « faits » en tant que « bornes repères », ce n'est qu'un point de départ pour la prochaine étape de notre analyse : mettre en évident les divergences de perception. Celles-ci sont en effet le premier angle d'approche de la manière dont les interactions communicatives entre les personnes se sont construites –et se reconstruisent sans cesse.

## **2-2- Ponctuation des événements : Les divergences de perception sont des systèmes perceptifs exprimés par des logiques discursives**

La chronologie des événements n'est pas facile à établir car bien entendu les entretiens avec les différentes personnes ainsi d'ailleurs que les articles de presse ne sont pas tous cohérents, même sur les faits eux-mêmes et sur leurs dates, et surtout en ce qui concerne leurs enchaînements. Les différents acteurs ont des perceptions très divergentes. Les principaux points de divergence dans les perceptions sont nombreux, et leurs analyses permettent de construire une première étape d'explicitation des processus à l'œuvre dans ce conflit interpersonnel et organisationnel.

Les principaux points de divergences perceptives que nous avons relevés sont donnés dans la liste ci-dessous. Toute liste et tout découpage des flux relationnels, qui sont continus de par leur nature (comme le souligne l'Ecole de Palo-Alto), en sous-ensembles discontinus est

toujours un choix de découpage qui peut être remis en cause ou remodelé. Nous distinguons ici treize « sous-ensembles » de divergences perspectives, mais nous aurions pu tout autant les regrouper en moins d'unités, ou au contraire les multiplier en entrant dans des distinctions plus fines (comme nous le verrons dans certains de nos paragraphes).

Une divergence centrale concerne la perception de leur relation, et de son histoire, et de leurs positionnements relatifs, entre la directrice et Mounir. « L'affaire de la cafetière » que nous avons décrite ci-dessus est évidemment un point de crispation particulièrement fort dans les perceptions. Ensuite, une multitude d'événements font l'objets de perceptions divergentes, parfois totalement contradictoires voire symétriques (frontalement opposées), dont nous allons analyser et expliciter les logiques : les sanctions de plusieurs salariés par la directrice durant le printemps et le début de l'été 2014 ; l'entrée dans le CA en avril 2014 de plusieurs personnes venant de l'association des jeunes du quartier, la tentation pour la directrice de quitter le Centre en avril-mai 2014, et la décision du Bureau d'augmenter son salaire ; le fait que cette hausse de salaire de la directrice n'est connue du CA que tardivement ; le management même de la directrice ; la réunion houleuse de juillet 2014 ; Les relations entre le président (puis la présidente, Virginie) et la directrice ; La tentative de Médiation par le président de la Fédération des Centres sociaux du Nord ; le fait que des contrats de travail en CDD ont été remis trop tard par un animateur –et enfin, la réaction de soutien attendue, et déçue, par la directrice et le bureau de la part de la mairie lors de leur démission en décembre 2014.

Une analyse approfondie de ces treize items montre qu'il apparaît clairement des processus qui relèvent de la dissonance cognitive au sens de Festinger, et la grande importance des phénomènes de la ponctuation des événements au sens de Watzlawick.

Il serait trop long ici de reprendre en détail l'analyse des divergences de perception sur les treize items.

Dans chaque cas, nous constatons que la ponctuation des événements par chacun des protagonistes est totalement divergente. Mais plus encore, la manière dont chacun reconstruit logiquement les faits entre en complémentarité avec, et est renforcé par, celle de l'autre. Il y a un système de perception non seulement chez chaque personne (dissonance cognitive), mais un système de deux personnes dont les dynamiques perceptives ne se comprennent que l'une en relation avec l'autre.

Les acteurs ont construit des perceptions et des représentations, qu'ils tendent à structurer de manière logique, ce qui provoque un enchevêtrement de logiques contradictoires qui, bien évidemment, tendent à une incommunicabilité contribuant au conflit.

C'est une des caractéristiques les plus frappantes des narrations développées par des personnes : les histoires racontées cherchent toujours à être logiques. Bien entendu c'est une logique interne qui peut apparaître désordonnée, biaisée, voire contradictoire, à l'oreille d'un interlocuteur. Mais dans tous les cas il y a une logique interne des narrations. L'objet même de l'analyse d'un cas est justement de repérer ces logiques internes, d'en relever la cohérence, et de montrer comment elles articulent chacune la ponctuation des événements et provoquent éventuellement des phénomènes d'incommunicabilité quasi absolue. Dans une démarche positiviste, l'observateur chercherait à débusquer les « erreur d'interprétation » afin de « trouver » un récit unique qui serait représentatif de la « vérité des faits ». Ce n'est pas notre posture épistémologique. Nous prenons pour « argent comptant » les narrations des personnes, et à partir de cette prise en compte de leurs effectivité, nous cherchons à montrer les cohérences discursives pour ensuite analyser comment celles-ci s'enchevêtrent et créent des phénomènes de divergences perceptives -voire parfois d'ailleurs de convergences

perceptives. C'est à partir de ces reconstructions linguistiques que les personnes établissent leurs attitudes relatives les unes aux autres, et donc se positionnent dans la communication.

Les divergences de perception notamment en termes de ponctuation des événements sont évidemment très nombreuses et forment un réseau complexe de perceptions enchevêtrées, pour une bonne part auto-réalisatrices du fait de leurs divergences mêmes (on verra même dans un exemple ci-dessous que des comportements logiques dans une polarisation de la perception peuvent aboutir à des résultats "contra-réalisateurs"). C'est un schéma classique dans la communication interpersonnelle, souligné par l'école de Palo Alto et Watzlawick en particulier.

Tout ceci montre bien que dans les dynamiques de conflit les processus de perception et de construction du sens relèvent beaucoup de la mise en logique des événements par les acteurs, en suivant les processus de dissonance cognitive. Il n'est pas possible de construire une vision univoque des faits qui serait "objective", neutre ou encore impartiale. Mais c'est justement la divergence des perceptions qui constitue le premier point d'accroche dans l'analyse des processus de conflit.

Comme le montrent les points de divergence perceptive signalés ci-dessus, ce ne sont pas tellement les événements en eux-mêmes qui sont construits de manières différentes par les différents protagonistes. Les divergences résident surtout dans la manière dont les *éléments* de ces événements, ou ces événements eux-mêmes, *s'articulent les uns aux autres dans la construction de sens des acteurs*.

Un exemple symptomatique concerne les avertissements et sanctions prises par la directrice durant les mois d'avril, mai et juin 2014. Pour la plupart des salariés déjà en conflit avec la directrice ainsi qu'un certain nombre de salariés et adhérents spectateurs, ces sanctions constituent une réaction de la directrice contre des salariés perturbateurs qui vont alors la remettre en cause plus encore. Pour les contestataires, c'est une réaction de la directrice et du bureau contre l'entrée au conseil d'administration de représentants des nouveaux adhérents venant notamment de l'association des jeunes. Pour eux la directrice se met à agir contre certains salariés, notamment des hommes maghrébins, en vue de conforter son pouvoir. Pour la directrice ces avertissements et sanctions relèvent purement d'une logique professionnelle : elle sanctionne des déficiences et des erreurs comme dans son esprit elle l'a déjà fait depuis plusieurs années. Elle ne fait pas le lien avec l'entrée dans l'association de nouveaux adhérents et l'élection de certains de leurs représentants au conseil d'administration.

Plusieurs d'autres exemples de ce type sont clairs –et ne se comprennent que les uns en références aux autres. Est-ce que Oudouma a démissionné de fait de par ses absences injustifiées et ses incompétences, ou bien est-il victime d'une rupture de contrat abusive qui s'expliquerait par la politique discriminatoire de la directrice ? Cette discrimination explique-t-elle que la proposition que la directrice fait à Mounir au printemps 2014 de prendre en charge les activités périscolaires serait au mieux une rétrogradation, au pire une tentative de manipulation, alors que la directrice lui fait cette proposition pour, pense-t-elle, essayer de lui trouver une place qui le responsabilise dans la structure. De même, la Constitution d'une liste SUD en face de la liste CGT n'est évidemment pas perçue de la même manière selon les différents protagonistes.

Nous pourrions continuer de creuser toutes ces logiques perceptives et discursives qui s'affrontent. Il est temps d'essayer de comprendre comment, et pourquoi, elles se construisent, les unes par rapport aux autres, les unes à causes des autres.

Il serait bien pauvre de « constater » ces divergences, même en détail, et d'en déduire qu'elles engendrent des « problèmes de communication » à l'origine « du » conflit. Ce serait loin



d'être pertinent et suffisant : comment et pourquoi se construisent ces perceptions divergentes ? N'y a-t-il que des effets de perception ? La dissonance cognitive peut-elle tout expliquer ? En fait, la perception humaine n'est qu'une catégorie du comportement, que l'on ne peut séparer des autres –et au premier chef, les actes relationnels.

Si les faits sont fondamentalement narratifs, ce n'est pas pour autant que les discours des personnes ne doivent être approchés qu'en termes de logique linguistique dans leurs manières de relater les « faits ». Les personnes expriment aussi, en parlant des faits, l'ensemble des processus psychosociologiques qu'elles vivent et qu'elles ressentent de manière parfois complexe. Tout en gardant notre problématique d'analyse sociolinguistique, il est maintenant nécessaire pour comprendre les dynamiques à l'œuvre dans ce conflit, de parcourir ces processus psychosociologiques.

Notre cadre théorique nous permet donc de nous intéresser maintenant au cœur des dynamiques conflictuelles. Elles reposent sur cinq grands domaines, que la sous-section suivante va aborder : les positionnements relatifs interpersonnels dans les enchaînements relationnels, les dynamiques de construction des identités sociales des acteurs, les multiples processus psychosociologiques qui se produisent, tout cela s'éclairant d'un jour nouveau en utilisant l'analyse des habitus (au sens de Bourdieu) des personnes –analyses qui vont montrer qu'il est pertinent de construire une conceptualisation non déterministe des comportements des acteurs, dans laquelle les facteurs contextuels ne deviennent actant que dans la mesure où ils sont internalisés par les personnes en présence.

La longueur de cet article ne nous permet pas de présenter ici de manière complète le développement de nos analyses dans ces cinq domaines. Dans la section suivante, nous allons présenter le canevas de l'analyse de la relation interpersonnelle entre la directrice et l'autre principal protagoniste de la structure, l'animateur Mounir, puis résumer nos principaux autres résultats de l'analyse de cas détaillée que nous avons menée.

### **3- DYNAMIQUES INDIVIDUELLES ET « DÉTERMINANTS » SOCIO-CULTURELS :**

#### **RIEN N'EST JOUÉ D'AVANCE ! NI POUR LES INDIVIDUS, NI POUR**

#### **L'ORGANISATION**

Ce cas particulièrement exemplaire montre bien comment un conflit se construit à travers toute une histoire relationnelle. De plus il illustre bien un phénomène d'élargissement et de socialisation du conflit avec de multiples implications psychosociologiques qui permettent de comprendre pourquoi les acteurs, non seulement n'arrivent pas à maîtriser le conflit, mais de plus comment leurs réactions, nolens volens, contribuent à l'escalade conflictuelle et à sa socialisation.

Notre analyse, menée ci-dessus, des différences de perception sur plusieurs faits, aboutit à la conclusion que les acteurs agissent en mettant en cohérence, d'une part les items de leurs processus de perception entre eux, d'autre part leurs perceptions ainsi structurées avec leurs comportements –du moins tels qu'ils (auto-) perçoivent et *relatent* ces comportements. Nous avons pu aussi constater sur cet exemple que ces mises en cohérence aboutissent à des prophéties auto-réalisatrices (voire parfois contra- réalisatrices) conflictuelles.

Nous progressons maintenant dans l'analyse de ce conflit par une double démarche.

D'abord, à partir des différentes divergences de perceptions, nous avons pu constater que les individus se construisent des identités sociales. Ces identités ne proviennent pas seulement de contraintes et déterminants extérieurs mais se construisent aussi dans les processus de communication et dans le conflit lui-même.

Nous développons ce point en insistant en particulier sur les positionnements relatifs des acteurs dans le conflit à partir de la grille de l'école de Palo Alto et spécialement des propos de Watzlawick et al (1967-72) sur les positionnements relatifs en termes de complémentarité et de symétrie. Mais même si les conflits et les relations interpersonnelles développent leurs propres dynamiques, ils ne sont bien entendu jamais isolés de tout contexte.

### ***3-1- Enchaînements relationnels : le cas de la directrice et de Mounir ou la complémentarité rejetée***

L'analyse précédente nous permet d'interpréter la dynamique de relation entre la directrice et Mounir en termes d'une symétrie relationnelle à base professionnelle, qui va engendrer une escalade compétitive entre les deux, et amener la directrice à tenter un recadrage vers une relation complémentaire, refusée par Mounir. A l'escalade relationnelle symétrique professionnelle va succéder une divergence profonde, « essentielle » (de l'ordre de l'essence de la relation) sur le positionnement relatif entre ces deux personnes –une quasi rupture relationnelle qui ne peut que déboucher sur un conflit de nature relationnelle.

Au début de la relation, lors des toutes premières années du Centre social (début des années 2000), il semble qu'il y ait bien une dynamique de changement progressif par relation symétrique entre la directrice et Mounir acceptée par les deux protagonistes.

En effet, dans les toutes premières années de fonctionnement du centre social avec relativement peu de salariés (moins d'une dizaine) la directrice adoptait un style informel de relation qui convenait à Mounir. Le centre social s'apparentait à une sorte de petite entreprise, presque de type familial. Les relations y paraissaient d'abord comme des relations entre « égaux » sur une base de compétence, pour ne pas dire d'expertise, de métier. La relation hiérarchique n'apparaissait donc pas clairement. Le côté « petite entreprise » jouait ici fortement. Aux yeux de la plupart des animateurs et de Mounir en particuliers, il y avait bien une symétrie relationnelle, sur la base de l'autonomie et de la compétence professionnelle – certes, ils (y compris Mounir) lui reconnaissaient bien un rôle spécifique de direction, mais ils le percevaient d'abord et avant tout comme un rôle professionnel.

Cette symétrie provoque une escalade relationnelle dans le changement progressif qui caractérise toute relation interpersonnelle. En effet dans la dynamique (schismogenèse au sens de Bateson) « symétrique », une situation de compétition peut se développer dans laquelle le comportement symétrique de chaque interlocuteur mène à une surenchère. (Watzlawick et al., (1967-72), p.66, à partir de Bateson, et p. 134).

Dans le cadre d'une relation symétrique entre deux partenaires, l'un d'entre eux peut refuser à un moment donné cette définition pour proposer de se définir en position haute d'une relation complémentaire –ce qui est le cas de la directrice. Alors le second pourrait « renchérir » en réaction pour se définir lui aussi en position haute d'une relation complémentaire (c'est la compétition symétrique pour la position haute de Kourilsky). « Cette tendance rend compte d'une propriété spécifique de l'interaction symétrique : l'escalade, une fois qu'elle a perdu sa stabilité et que se produit ce qu'on peut appeler un « emballement » du système : scènes et conflits entre les individus, guerres entre les nations » (Watzlawick et al., 1967-1972, p.105) .

Cet emballement dans une compétition relationnelle explique le développement par Mounir de comportements transgressifs, incontrôlés, dans ses activités professionnelles, comportements que nous avons relevés ci-dessus –qui s'apparentent à des « scènes », comme dans les « scènes de ménage ». Nous avons vu que la directrice perçoit ces comportements comme des fautes professionnelles, de plus en plus graves. Un moment charnière de

l'évolution de la relation est « l'incident de la cafetière » (voir ci-dessus la chronologie des faits). Le changement de posture relationnelle de la directrice envers Mounir se situe dans la période de cet incident. En conséquence, la relation devient totalement instable et il s'enclenche une spirale d'affrontement autour de la redéfinition jamais achevée de leur relation, spirale dans laquelle la directrice réajuste de plus en plus son positionnement relationnel envers Mounir vers une dynamique de complémentarité : elle endosse un rôle hiérarchique, elle cherche à recadrer Mounir, et va jusqu'à la sanction (nous avons vu que la directrice sanctionne plusieurs fois Mounir –fait aggravant de cette instabilité de la relation, les sanctions de la directrice ne vont pas jusqu'au bout, comme nous l'avons vu, du fait que l'action de la directrice est entravée par les instances du Centre social).

Mounir refuse ce changement, ce passage de la symétrie à la complémentarité (d'autant plus que la directrice ne peut aller au bout de la complémentarité, ses actions étant entravées). Il refuse la soumission, et persiste dans, et approfondit, des comportements qui se veulent en symétrie professionnelle envers la directrice –il affirme sa valeur professionnelle, par exemple en demandant des prises de responsabilités que la directrice refuse – demande « surréaliste » et « refus logique » sont des symptômes clairs de l'instabilité et de l'impossible redéfinition de leur relation. Ce processus explique que la relation directrice-Mounir n'arrive pas à se stabiliser, et engendre en ensemble de comportements auto-entretenus de plus en plus conflictuels –et épuisants.

Comme le disent Watzlawick et al., (1967-72), « Ce processus mérite qu'on s'y arrête car, dans une relation continue, le problème ne peut rester sans solution ou soumis à des fluctuations. Si ce processus ne parvenait pas une stabilité, l'ampleur des variations, le fait de ne jamais savoir à quoi s'en tenir, conduirait à un emballement puis à une dissolution de la relation, sans parler du problème épuisant de la re-définition de la relation à chaque échange. » (p.134) En effet, « Dans une relation symétrique « saine », les partenaires sont capables de s'accepter tels qu'ils sont ; ceci conduit au respect mutuel et à la confiance dans le respect de l'autre, et équivaut à une confirmation positive et réciproque de leur moi. Dans le cas d'une rupture de la relation symétrique, c'est généralement le rejet plus que le déni que l'on peut observer » (Ibidem, p.106).

Entre Mounir et la directrice, les choses évoluent dans le temps à travers les événements de plus en plus conflictuels que nous avons relevés ci-dessus -évolution à la fois instable et autoreproductrice dans son instabilité même : « toujours plus de la même chose » (Watzlawick, et al., 1975, p.49) Lorsque dans une situation conflictuelle, une solution logique est utilisée de manière inappropriée, elle peut conduire à l'aggravation du problème plutôt qu'à sa résolution. Résoudre le conflit à l'intérieur de son cadre relationnel existant (solution, ou changement, de niveau 1 au sens de Watzlawick et al.), cela ne fait qu'approfondir le conflit. Dans ces cas, il faudrait un changement du système de règles relationnelles, c'est-à-dire un changement de type 2... Ce qui n'est pas ce qui se passe dans la relation entre la Directrice et Mounir, à ce stade.

La directrice va progressivement adopter un rôle de plus en plus clairement hiérarchique envers Mounir, elle cherche une relation de complémentarité où elle réaffirme son rôle dominant et attend de Mounir un comportement de « soumission ». Mounir refuse ce changement vers la complémentarité. En termes de communication interpersonnelle, il vit cela comme une *infirmité de son image de soi*. Il se perçoit comme un bon professionnel et les premiers mois de travail avec la directrice semblaient l'avoir conforté en ce sens. Le changement d'attitude de la directrice est vécu par lui comme un déni de son image de bon professionnel. Les sanctions que tente la directrice renforcent la spirale conflictuelle. Dans la mesure où aux yeux de Mounir la directrice n'a pas (plus) de légitimité, les sanctions ne font que renforcer l'escalade symétrique (Wittezaele, 2003) -au lieu de contrecarrer les

comportements dysfonctionnels (aux yeux de la directrice) de Mounir, elles les renforcent, en fait.

Se prétendant comme professionnel et refusant une soumission hiérarchique Mounir va continuer de développer des comportements se posant directement comme un égal à la directrice du point de vue tant des compétences que de l'autorité (au sens wébérien de sa légitimité). Ce refus de complémentarité qui va se manifester à travers de multiples comportements dont nous avons relevé les principaux ci-dessus, provoque en retour évidemment une infirmation de l'image de soi de la directrice par Mounir. On a donc la création d'un nœud relationnel conflictuel de plus en plus grave et « dysfonctionnel ». Cette instabilité relationnelle est épuisante, en particulier pour la directrice, en termes d'énergie psychique et d'un point de vue émotionnel. La « solution » logique aurait pu être la dislocation de la relation, par départ de l'un des protagonistes de la structure –en l'occurrence, dans les années 2002-2012, le départ de Mounir. La directrice en est empêchée, ses demandes de licenciement de Mounir sont entravées par les instances du Centre social (puis, dans un second temps, par l'Inspection du travail). C'est finalement, mais une fois que le conflit sera devenu social en 2014, la directrice qui mettra fin à la relation par son propre départ du Centre social.

### ***3-2- Les relations symétriques ou complémentaires interagissent avec de multiples autres phénomènes : construction des identités sociales, processus psychosociologiques, habitus, facteurs contextuels***

On voit bien ci-dessus comment les enchaînements relationnels entre la directrice et Mounir expliquent le développement du conflit et l'impossibilité d'en trouver une « solution ». Nous n'avons pas la place ici de décrire et d'analyser les enchaînements relationnels entre les autres animateurs, respectivement avec la directrice et entre eux. Indiquons-en simplement leur essence : ils sont aussi caractérisés par des emballements relationnels qui contribuent à la spirale du conflit (Deutsch, Coleman, 2006). Ces emballements se produisent autant entre Mounir et les autres animateurs, qu'entre ces autres animateurs et la directrice.

Dans ces jeux relationnels, la relation entre Amin, un responsable de secteur d'animation (qui rejoindra le mouvement de grève des « indignés », et dont nous avons signalé plus haut qu'il deviendra plus tard, brièvement, le directeur du centre après le burnout de la directrice) et la directrice est particulièrement importante, presque autant que celle avec Mounir. Amin va lui aussi refuser la complémentarité relationnelle de la directrice, réaffirmant sa volonté de relation symétrique, revisitant son habitus à ce moment-là (il va faire remonter de son passé sa « culture » personnelle professionnelle basée sur la compétence et l'autonomie au travail, et son statut de responsable de secteur). Par une articulation complexe (que nous ne pouvons pas décrire en détail ici) entre affirmation de son statut (identité sociale de professionnel compétent, volonté de progresser dans l'échelle sociale et professionnelle) et sentiment d'être une victime de discrimination et solidaire avec les membres de « sa communauté » (comportement intergroupe, au sens de Tajfel et Turner, 1979), il va contester le changement de mode managérial par la directrice.

De plus, ces emballements présentent une autre caractéristique : il s'agit aussi d'un phénomène d'emballage collectif, et pas seulement d'emballements interpersonnels, à l'image de celui entre Mounir et la directrice. Il se produit un emballage relationnel dans le réseau relationnel considéré globalement, en tant que système relationnel, au-delà des simples dyades de relations interpersonnelles (Watzlawick et al., 1967-1972).

Dans cette analyse nous avons donc commencé par analyser en détail les phénomènes de communication entre les principaux protagonistes du cas, en termes de positionnements relatifs dans les relations interpersonnelles (et leurs effets croisés, relations multipersonnelles). Nous avons ensuite analysé les processus de construction des identités sociales des acteurs, puis étudié les multiples processus psychosociologiques qui permettent de préciser les phénomènes relationnels et les constructions d'identité collectives. Ce cadre comportemental et relationnel entre protagonistes nous a amené à utiliser la notion d'*habitus* au sens de Bourdieu pour approfondir notre analyse –et à construire une analyse non déterministe des comportements des acteurs tout en utilisant l'*habitus*.

Nous avons donc d'abord mené sur ce cas, de manière concrète, une analyse des phénomènes de construction d'identité sociale. Ils mènent bien dans notre cas à la construction de groupes restreints homogènes dont les membres vont renforcer leur sentiment d'appartenance et leur différenciation intergroupe (Tajfel, Turner, 1979).

Nous constatons la complexité de construction cette identité sociale, mais elle est importante. Surtout, elle constitue le cadre mental dans lequel se situent les protagonistes des relations interpersonnelles analysée ci-dessus. Il y a endogénéisation de facteurs environnementaux socio-économiques (et aussi culturels). Ces facteurs ne sont donc pas déterminants, mais fournissent un cadre de légitimité et de rationalisation perceptive (Festinger) aux cohérences perceptives.

Positionnements interpersonnels et identités sociales sont des phénomènes sociolinguistiques fondamentaux mais qui sont toujours reliés dans les perceptions et les narrations des personnes à des éléments qu'ils appellent contextuels, que ceux-ci soient socio-économiques ou culturels. Mais comme nous l'avons indiqué ci-dessus, il ne s'agit pas de prendre en compte les « contextes » comme des « objectivités positivistes ». Les facteurs contextuels ne sont effectifs que dans la mesure où ils sont incorporés par les personnes dans leurs phénomènes de perception, de narration et donc de communication. Cette incorporation ne relève en rien d'une sociologie déterministe et encore moins d'une objectivité, bien entendu. Les individus construisent eux-mêmes ce qu'ils appellent des facteurs contextuels, et c'est d'ailleurs un danger de toute analyse positiviste que de questionner les personnes sur ces facteurs : c'est bien souvent via ces questions posées par des journalistes ou des chercheurs que ces facteurs sont construits dans les perceptions et les discours des personnes. Nous avons vu par exemple comment certains des employés du centre social utilisent une certaine vulgate sociologique pour exprimer leur identité sociale. Nous avons donc cherché à laisser libre cours à la parole des personnes dans les entretiens afin que, quelques soient les influences qu'ils aient subi, y compris de la part des environnements médiatiques ou sociopolitiques (locaux ou nationaux), ils puissent les exprimer sans que nous ne provoquions ni n'orientons leurs réponses à partir de questions fermées.

Par ailleurs il ne s'agit pas non plus de tomber dans une narrativité absolue. Des facteurs liés à l'histoire et aux conditions de vie de ces personnes peuvent avoir des effets sans que les personnes ne les expriment, ou encore qu'elles les expriment d'une manière tout à fait personnelle qui peut être analysée par le chercheur. C'est bien pourquoi d'ailleurs nous avons utilisé un guide d'entretien afin de faire émerger dans les échanges les items narratifs correspondant à notre cadre interprétatif –mais notre guide (et notre pratique de discussions) a veillé à ne pas induire des réponses par des questions qui provoquent l'attention de la personne sur un point qu'elle ne cite pas spontanément. Il ne s'agit donc pas d'une démarche objective, ni non plus de tomber dans un pur subjectivisme.

Quoi qu'il en soit, les protagonistes du Centre social *se situent* bien eux-mêmes dans des environnements contextuels qu'ils décrivent chacun à leur manière. La cohérence perceptive

que nous avons relevé ci-dessus leur permet donc d'utiliser ces « facteurs contextuels » perçus comme une légitimation de leurs comportements -eux-mêmes perçus et narrés.

De plus, ces facteurs se combinent avec plusieurs processus psychosociologiques. Toute la gamme des phénomènes repérés dans la littérature psychosociologique depuis des dizaines d'années se retrouvent dans ce cas. Nous avons pu mener une analyse approfondie montrant l'occurrence de la facilitation sociale (Deutsch puis de Zajonc), de la désindividuation et de la polarisation sociale, de l'illusion groupale et enfin des phénomènes de minorités agissantes. (Nous ne pouvons pas présenter ici l'analyse détaillée des articulations entre ces phénomènes et les jeux relationnels ainsi qu'avec les constructions d'identité sociale).

Une analyse en terme d'habitus, appliqué à nos principaux protagonistes (la directrice, Mounir, Amin, et quelques autres) nous ont amené à conclure à trois faits saillants.

D'abord les habitus ne sont pas monolithiques. Les expériences vécues ne se combinent pas dans une cohérence globale, une logique de vie, que ce soit dans (et entre) l'enfance, l'adolescence ou dans les premières expériences de vie adulte, autant « personnelles » que professionnelles (habitus primaire, secondaire, tertiaire). Les individus sont pluriels (Lahire, 2004).

Ensuite il est bien clair que ces habitus ne sont pas déterminants, à eux seuls du moins (le terme de déterminant étant ici très ambigu). Les comportements des personnes dépendent aussi des situations actuelles et locales (et non pas générales) dans lesquelles elles agissent. Ces situations ne sont pas elle-même exemptes de contradiction et donc, dans la « psychologie » des personnes, de tensions, tout comme les habitus sont eux-mêmes traversés de tensions.

Mais, et surtout, les habitus eux-mêmes et les tensions qui les pénètrent sont modifiés, sans cesse remodelés, par les enchaînements relationnels, les constructions d'identité ainsi que les phénomènes psychosociologiques de perception et les phénomènes de groupe dans lequel les individus sont insérés. Les éléments relationnels ont aussi un effet en retour sur la remémoration de l'habitus des participants (*externalisation de l'interne*) : c'est à partir de ce qu'ils vivent *maintenant* que chacun de nos interlocuteurs a reconstruit son identité -on peut même dire sa personnalité (professionnelle)- à partir de son histoire. La situation vécue *en ce moment* amène à un discours identitaire personnel qui est orienté par cette situation actuelle. En quelque sorte, le présent amène à réécrire le passé, à le vivre autrement –notre cas nous en procure de nombreux exemples. Cela permet d'éclairer la notion d'habitus chez Bourdieu et de bien montrer que ce concept n'est pas un concept d'une sociologie déterministe.

L'habitus n'est pas un stock, ni objectif ni même subjectif, de souvenirs ni d'influences. Certes on peut toujours trouver des relations entre des expériences vécues depuis la prime enfance, ou dans l'habitus secondaire et tertiaire, et des perceptions et des valeurs dans l'esprit des personnes et même des éléments de comportement. Mais la notion même de dispositions utilisée par Bourdieu permet de comprendre que si les habitus produisent certains types, et pourrait-on dire un certain nombre, de champs de force, d'autres champs de force interviennent. À partir de l'exemple de ce centre social nous postulons que ces champs de force résident d'abord dans les enchaînements relationnels que nouent les personnes dans les situations actuelles. De plus ces personnes ont une conscience relative d'appartenir à des groupes, que ceux-ci soient objectivement définis ou, ce qui est le cas le plus pertinent, subjectivement perçus.

## CONCLUSION : ET LES CONTEXTES ?

Nous avons conclu notre analyse en prenant en compte les phénomènes de contextes, en utilisant la notion de champ de Bourdieu.

Chez Bourdieu, il y a des champs généraux, principalement de deux principaux types, le champ économique (capital économique) et le champ culturel (capital culturel). Mais ceux-ci sont des champs généraux transversaux et il est aussi possible de distinguer les champs selon leur caractère plus ou moins interne ou externe à la situation présente et en particulier à la structure organisationnelle.

Nous ne les avons pas abordés comme des contextes -ce qui relève de notre part d'une simple présentation-, ni comme des phénomènes englobant les personnes et les « déterminant » - ce qui, par contre, relève d'un choix théorique de notre part. Nous avons montré, comme pour les phénomènes d'habitus, qu'il faut les considérer au sens où ils sont *internalisés* par les personnes dans leurs perceptions, leurs valeurs et leurs comportements. Ne pas tenir compte de cette internalisation aboutirait à des perceptions stéréotypées et déterministes, et à un ensemble de tautologies au bout du compte. Expliquer les comportements des animateurs par le fait qu'ils possèdent un faible capital économique et un faible capital culturel par rapport à une culture dominante française serait un pauvre apport analytique - des stéréotypes sont toujours de faibles facteurs explicatifs des comportements.

Par exemple, le centre social est inséré dans un quartier de culture (et d'économie d'ailleurs) Populaire. Le centre social est donc confronté, d'une certaine manière, à un double niveau de culture, enchâssées l'une dans l'autre. On peut décrire le centre culturel comme en tension entre deux cultures : une culture « dominante », « française », avec des repères culturels « classiques », et une culture locale de quartier qui, tout en étant subordonnée au sens de Bourdieu à la culture dominante française, est cependant dominante en terme d'environnement culturel local du centre social. Ainsi la direction du centre social se trouve forcément en porte-à-faux. D'une part elle est culturellement porteuse de la culture dominante, mais d'autre part elle est environnée d'une culture locale dont les individus (se) vivent « sous » la culture dominante (« française ») ou bien, ce qui d'ailleurs revient en partie au même à une différence de conscientisation près, se sentent en résistance par rapport à celle-ci. On pourrait donc interpréter les difficultés de la direction du centre social comme provenant de l'insertion du centre dans un champ culturel, certes dominé (en termes bourdieusiens), mais dominant le Centre lui-même.

Les tensions interculturelles seraient ainsi intériorisées dans le Centre et les animateurs, en particulier les « opposants », seraient les vecteurs de cette résistance culturelle populaire et locale. Certains tiennent d'ailleurs ce discours et utilisent même le terme d'« avant-garde » (terme codé dans les discours politiques). D'une certaine manière nous en avons déjà longuement parlé à travers différents processus, relationnels mais surtout d'identité sociale et de certains processus psychosociologiques, ainsi que de la manière dont les habitus des personnes peuvent « expliquer » leur comportement.

Mais nous avons vu à travers nos analyses que ces facteurs environnementaux, y compris donc celui du champ culturel, ne peuvent pas être compris comme des facteurs déterminants. Ils sont « explicatifs » seulement s'ils sont internalisés par les personnes. Ils agissent au mieux comme des *repères perceptifs* (ou cognitifs), et au pire comme des outils mentaux pour déterminer des comportements intergroupes (au sens de Tajfel et Turner, 1979 et 2006). Plus qu'au pire, ils sont même parfois tout simplement instrumentalisés dans des discours que nous avons relevés, dont l'apparent simplisme ne doit pas contaminer l'analyse elle-même et nous amener au même type de simplisme. Nos analyses précédentes nous ont justement permis de

situer ces représentations et surtout ces discours au sein des comportements et des relations interpersonnelles et de groupes, et donc de mesurer leur portée effective (car ils en ont) sans céder à l'illusion qu'ils sont effectivement des forces agissantes per se.

La notion de champ ne concerne pas seulement des champs généraux comme les archétypes du champ économique et du champ culturel au sens le plus vulgarisé de Bourdieu, pour ne pas parler d'une vulgate bourdieusienne - vulgate qui d'ailleurs peut faire partie du bagage discursif de certains animateurs, notamment ceux qui ont effectué des années d'enseignement supérieur : l'antienne discursive de Mounir sur la discrimination, ainsi que de nombreuses « analyses » développées par Amin (un autre animateur) en sont un bon témoignage.

On pourrait aussi diviser de manière sommaire les champs entre champs externes à l'organisation (ici le Centre social) et champs internes à l'organisation. Un tel vocabulaire serait impropre : les champs externes ne sont effectifs (ils n'engendrent des effets) que s'ils sont internalisés. Finalement, quels que soient les limites de l'approche en termes de champ généraux (économique et culturel), si nous prenons la précaution de les analyser et surtout de les utiliser en termes d'internalisation de l'externe, ils peuvent permettre de développer des compléments d'analyse utiles. La notion de « champs externes » n'est donc pertinente pour une analyse organisationnelle du type de celle que nous menons ici que dans la mesure où nous pouvons repérer les processus par lesquels des éléments de ces champs sont endogénéisés dans le cadre relationnel, et plus encore la manière dont les personnes agissantes se les approprient, y compris d'une manière non consciente. Il est possible de réinterpréter toutes nos analyses précédentes de cette manière.

Nous avons appliqué différents champs en allant de l'organisation vers ses environnements « extérieurs » : Le champ d'activité économique ; le champ structuro-fonctionnel (ou champ organisationnel proprement dit, au sens restreint) ; le champ de pouvoir spécifique qui y est associé mais qu'il faut combiner avec les phénomènes relationnels, d'identité sociale et psychosociologiques que nous avons longuement analysés ci-dessus ; le champ relationnel (sur lequel donc nous ne revenons pas) ; le champ managérial (préoccupation qui émerge du fonctionnement économique tel qu'il est effectivement structuré y compris par exemple dans le cas du Centre social, par la non-existence d'un service ressources humaines, la non existence, en tout cas le non-fonctionnement, d'instance(s) institutionnelle (s) de relations sociales et donc de régulation des conflits collectifs, etc.) ; un champ professionnel ou plutôt un champ de métier, lui aussi spécifique, en partie propre au centre social et en partie propre aux métiers d'animation ; le champ des genres et enfin le champ ethnoculturel.

Le champ professionnel et le champ des genres sont chacun à la fois "externe" (mais chacun n'est effectif en ce sens que dans la mesure où il est internalisé dans les comportements et les relations interpersonnelles) et "interne" (propre à l'organisation).

L'analyse appliquée de chacun de ces champs nous amène à une réflexion globale qui peut servir de conclusion à ce survol des concepts que nous avons utilisés pour l'analyse de ce Centre social, à partir de notre analyse en termes de champ ethnoculturel.

En premier lieu, concernant les champs de pouvoir, notre analyse de la manière dont les *habitus* s'expriment au sein des structures relationnelles interpersonnelles nous a amené à refuser le cadre conceptuel de Bourdieu le plus sujet à la critique de déterminisme, à savoir l'homologie structurale. Comme le montrent nos développements, nous constatons qu'il n'est pas possible de plaquer le stéréotype dominant-dominé sur les relations entre la directrice (et la direction du Centre) et les animateurs. Nos analyses de l'internalisation de l'*habitus*, ainsi que l'externalisation des facteurs relationnels actuels dans la remémoration de l'*habitus*, ainsi, donc, que la manière dont les *dispositions* (au sens de Bourdieu) s'expriment, de manière non homologue, voire même non structurale, nous amène à ce refus conceptuel.



Mais la pertinence de Bourdieu concernant les champs de pouvoir ne se limite pas à l'homologie structurale par laquelle les positions de dominants et de dominés se retrouveraient à tous niveaux des organisations. Cet auteur nous permet de comprendre pourquoi les processus concrets, locaux, de relations de pouvoir doivent aussi être pris en compte.

Ainsi donc, les items des champs peuvent servir à *décrire* les comportements d'une personne. Dans les pages qui précèdent, nous trouvons nombre d'exemples qui reprennent, sans en utiliser le terme, certains de ces items de champ, notamment culturalistes. Fondamentalement, c'est le caractère explicatif désincarné qui limite la portée de ces analyses si elles ne sont pas utilisées de manières « incorporées », situés dans la situation relationnelle concrète que vivent les personnes –ce sont les relations, par les positionnements *relatifs* des personnes entre elles, les unes par rapport aux autres, qui créent du sens aux comportements des personnes –qui n'en ont pas « en soi ». Pour prendre une comparaison avec la perception physique, rappelons que le blanc, ou le noir, ou tout autre couleur, n'ont pas de sens en soi. Ils n'existent que par différences relatives. Dans toute analyse artistique, par exemple, ce sont les contrastes qui sont significatifs –les palettes de nuances de couleur, pas une couleur en soi. Et, nous l'avons rappelé plus haut dans notre conclusion sur l'habitus, nous estimons avec l'école de Palo-Alto (Watzlawick, 1967-1972), que c'est la manière dont les personnes dans leurs relations perçoivent ces différences qui est significative – de plus, les perceptions se produisent dans le cadre des évolutions et des changements (ibidem), c'est-à-dire dans la dynamique de leurs relations concrètes, dans les situations actuelles. Le vocabulaire proposé par les sociologues des champs, ou les culturalistes, peuvent aider à décrire, à caractériser, pas à donner du sens et encore moins à expliquer le pourquoi de tel ou tel comportement. Pour le dire autrement, les facteurs culturels, comme nous l'avons expliqué pour l'habitus, ne sont pas prédictifs des comportements.

Si les facteurs sociologiques et culturels ne sont pas prédictifs des comportements individuels, par contre l'analyse d'une situation réelle de communication interpersonnelle, même en tenant compte des dynamiques personnelles (habitus) et des autres processus psychosociologiques, ne cherche pas à être prédictive, mais permet de donner tout son sens à ce qui se passe dans la relation que ces personnes construisent, et donnera bien plus d'outils pour améliorer la qualité relationnelle et le fonctionnement organisationnel que toutes considérations générales à partir de caractéristiques culturelles. Mener une analyse des actes des personnes d'une organisation basée sur ces catégories sociologiques englobantes consisterait à aboutir à une peinture stéréotypée.

Nous pouvons ajouter que les personnes ont elles-mêmes des perceptions sur ces caractéristiques qui relèvent parfois de discours paradoxaux. Comme le dit Amin, les personnes (dont les animateurs du Centre) d'origine familiale nationale non française auraient maintenant tous une culture française. A l'évidence, les comportements des personnes montrent bien qu'ils présentent des différences dans leurs dispositions, ne seraient-ce que par les comportements de groupes (au sens de Tajfel et Turner) et leurs attachements à des actions d'émancipation sociale (pour ne pas dire ethno-sociales, et même politiques) qui révèlent qu'ils ont effectivement des attitudes et des comportements qui les distinguent, volontairement ou de manière contrainte, des « nationaux » –le discours du type d'Amin (« nous sommes français ») relève non seulement d'une ambiguïté fondamentale que nous avons déjà relevée, mais aussi d'une négativité au sens philosophique : affirmer une pétition de principe contre la réalité constatée, ce qui justement justifie sa position d'activisme social, y compris dans son activité professionnelle, nous l'avons vu.

Mais si on expliquait les comportements de Mounir par le fait « qu'il serait algérien » on tomberait dans un stéréotype, et finalement une tautologie : tel comportement montre qu'il est

de culture arabe, et ce comportement s'explique... par le fait qu'il est d'origine culturelle arabe. Nous avons montré comment les enchaînements relationnels sont la structure fondamentale pour comprendre la dynamique de la situation et surtout de son caractère conflictuel. Dire que Amin, comme algérien, présente telle ou telle caractéristique (collectiviste, moins tendu face à l'incertitude, etc.) revient juste à caractériser son comportement, mais « n'explique » rien, ne donne pas de sens à son attitude. Il s'agit seulement, finalement, d'une illustration du comportement.

Nous pouvons aussi faire remarquer que l'informel n'est pas l'apanage de certaines cultures. Bourdieu l'a longuement souligné dans ses analyses, et nous avons en avons rendu compte plus haut : tout champ se manifeste par des attitudes et des comportements non pensés par les acteurs, *l'illusio* : les champs déterminent des règles du jeu, que les personnes transforment en dispositions via la *doxa*, l'ensemble des idées, normes et autres connaissances qui sont généralement acceptées comme évidentes à l'intérieur d'une situation sociale. La doxa est ainsi un dogme inconscient au sein du groupe. Donc, même dans une culture de bas contexte au sens de E.T. Hall (1979) (qui caractériserait la directrice), les dispositions relèvent des modes de conduites « normales », informelles car non pensées par les personnes. En ce sens, tout comportement relève de l'informel, non seulement par les dispositions au sens de Bourdieu –mais aussi par les jeux d'enchaînements relationnels qui ne sont pas totalement maîtrisés par les personnes –et les divergences de perception ainsi que les phénomènes psychosociologiques y sont aussi fondamentaux, ainsi que nous les avons longuement analysés.

Enfin, un autre élément que pourraient apporter des culturalistes est le fait que toute personne ne porte pas une culture nationale « pure ». Amin dit lui-même que les animateurs ont maintenant tous une culture française. Nous pourrions alors parler de syncrétisme, mais avec le même problème épistémologique que nous soulignons dans les lignes ci-dessus –et tout cela nous égarerait.

La question n'est pas là. Elle ne consiste pas non plus à estimer certains facteurs comme principaux et d'autres comme secondaire - que ce soit les *habitus*, les différents types de champs ou les cultures. L'axe central de la problématique est de comprendre comment les individus *internalisent* ces phénomènes qui n'apparaissent que dans des calculs de « statistiques moyennes transversales », sans pour autant en être déterminés, qu'ils en soient plus ou moins conscients ou pas. Nous visons à comprendre, plus que finalement à expliquer, les comportements de personnes situées dans des relations données, des individus insérés dans des relations interpersonnelles, et des phénomènes de groupes, spécifiques.

Les discours, paroles et narrations des personnes constituent des enchaînements relationnels significatifs qui *les expriment en tant que personnes* tout en exprimant les situations. Nous ne prétendons pas, pour conclure, que les personnes sont de purs sujets et objets de narration. Les comportements relèvent bien d'attitudes et de phénomènes non purement discursifs. Mais tous les éléments des comportements sont des significations, significations subjectives qui sont construites et explicitées par les personnes elles-mêmes, mais dont notre analyse permet aussi de montrer des logiques sous-jacentes, qu'elle soit des logiques interpersonnelles ou des logiques de dynamiques de groupe. Nous ne prenons pas le discours des personnes au premier degré, nous en menons aussi une interprétation à partir d'un cadre conceptuel. Simplement nous relevons que sont des éléments linguistiques, voire narratifs, qui sont le matériau premier de toute analyse dans les relations humaines.

Les personnes n'ont pas toujours raison, mais elles ont toujours « leurs raisons » -et « leur Raison ». De même que le chercheur qui interagit avec ces personnes lors de discussions, voire d'observation qui portent toujours elles-aussi des significations (il n'y a pas

d'observateurs cachés ou neutres), ce chercheur à lui aussi ses raisons et ses cadres interprétatifs -et « sa Raison ».

Ainsi donc, les individus ne sont pas objectivement déterminés ni non plus totalement inconscients des phénomènes à l'œuvre. Leurs narrations sont à la fois des éléments d'action et des éléments de construction et de perception de ces actions, et *d'identité* à travers elle. Les enchaînements linguistiques sont donc une clé d'entrée fondamentale pour comprendre des situations humaines, et en particulier des situations de conflit en organisation.

## **Références :**

- Alvesson Mats, (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage, London.
- Amason A.C, Sapienza H., (1997), The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict, *Journal of management*, vol. 23, p. 496-516.
- 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*, vol. 39, p. 123-148.
- Amason A.C., Schweiger D.M., (1994), Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance, *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, p. 239-253.
- Bateson G. (1984), *La nature et la pensée*, Paris, Seuil. Ed. or. (1979), *Mind and Nature: A necessary Unit*, Dutton, New York.
- Bateson G., (1978), The pattern which connects, *CoEvolution Quarterly*, summer, pp.5-15.
- Berne E. (1971), *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Paris, Payot.
- Bréard R., Pastor P. (2000), *Gestion des conflits*, Paris : Edition Liasons.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres, Heinemann.
- Corcuff P. (1995), *Les nouvelles sociologies*, Paris, Edition Nathan. (nouvelle édition, 2011)
- Cormier S. (2004), *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Sainte-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.
- De Dreu C.K.W. (1997), Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue, in De Dreu C.K.W. et Van de Vliert E. (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp.9-22), Thousand Oaks: Sage Publications.
- De Dreu C.K.W., Evers A., Beersma B., Kluwer, E.S. et Nauta A., (2001), A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace, *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.
- De Dreu C.K.W., Van Vianen, Annelies E.M., (2001), Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational, *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L. R., Kwon, S. (2000), Influence of social motives on integrative negotiation: a metaanalytical review and test of two theories, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.

- Deutsch M. (1985), *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch M., Coleman P. T. (2012), *Psychological Components of Sustainable Peace*, New York, NY: Springer.
- Deutsch M., Coleman P. T., Marcus E. C. (2006), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice (2nd ed.)*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deutsch M., Coleman P. T. (2000), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deutsch M., Collins M. E. (1951), *Interracial Housing: A Psychological Evaluation of a Social Experiment*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Deutsch M., Hornstein H. (Eds.). (1975), *Applying Social Psychology: Implications for Research, Practice and Training*, Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Deutsch, M. & Krauss, R. M. (1965). *Theories in Social Psychology*. New York, NY: Basic Books.
- Diné.S., (2007), *Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations :Dynamique interactionnelle et modes de résolution*, thèse de doctorat, Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille
- Festinger L., (1955), Social Psychology and Group Processes, *Annual Review of Psychology*, 187-216.
- Festinger L., Carlsmith J., (1959), Cognitive Consequences of Forced Compliance, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203-210.
- Guetzkow H., John G., (1954), An Analysis of Conflict in decision-Making groups, *Human Relations*, vol. 7, p.367-381. 214.
- Hall E.T. (1979), *The Hidden Dimension*, French version : *La dimension cachée*, Paris, Editions du Seuil.
- Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., (2006), *Management des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles, (2<sup>e</sup> édition française).
- Jahoda M., Deutsch M., Cook S. W. (1951), *Research Methods in Social Relations*, New York, NY: Holt & Dryden.
- Jehn K A. (1997b), Affective and Cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. Dans De Dreu C.KW. et Van de Vliert E.(Eds.), *Using conflict in organizations*, (pp.87-100), Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jehn K.A., (1995), A multimethod examination of benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 256-282.
- 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., Chatman J.A., (2000), The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance, *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-74.

- Jehn K.A., Mannix E.A., (2001), The dynamic nature of conflict : longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 238-251.
- Kelley H.H. (1967), Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol.15, pp. 129-238), Lincoln :University of Nebraska Press.
- Kelley H.H.,( 1972), Causal schemata and the attribution process, in E.E. Jones, D.E., Kelley H. H., 1992, Common sense psychology and scientific psychology, *Annual Review of Psychology*, 43: 1-23.
- Laflamme S., (2010), Les acteurs sociaux et la modélisation phénoménologique, communication à Unité Mixte de Recherche CITERES –CNRS, l'université François Rabelais de Tours, 15 novembre 2010.
- Laflamme S., (2012), Les acteurs sociaux et la modélisation phénoménologique, *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, Volume 49, Numéro 2, Mai, pages 138–150,.
- Laflamme S.,(1995),*Communication et émotion :essai de microsociologie relationnelle*. Paris, Editions de l'Harmattan.
- Lahire B., (2004), *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte.
- Lahire B., (1998), *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Armand Colin/Nathan.
- Lemaire J. (2010), *Vers un modèle communicationnel de gestion des conflits relationnels*, mémoire de la maîtrise en communication, l'Université du Québec à Montréal.
- Mooney A.C., Holahan P.J., Amason A.C., (2007), Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict, *Journal of Management Studies*, vol. 44, no.5, p. 733-758.
- Rojot J., (1994), *La négociation*, Paris, Vuibert.
- Rojot J., (2005), *Théorie des Organisations*, Paris, ESKA, 2<sup>o</sup> édition.
- Rojot J., (2006), *La Négociation*, Paris, Vuibert.
- Ross L. (1981), The "intuitive scientist" formulation and its developmental implications. In J. Flavell H ., Ross L.,(Eds.), *Social cognitive development: Frontiers and possible futures* (pp. 1-42). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ross L. (1977) , The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173-220), Orlando, FL: Academic Press.
- Ross L., Ward A. (1996), Naive realism in everyday life: Implications for social conflict and misunderstanding. In E. S. Reed & E. Turiel (Eds.), *Values and knowledge* (pp. 103-135), Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Sartre J-P., (1960), *Questions de méthode*, Paris : Gallimard. (réédition corrigée, 1986)
- Schermerhorn J.R., James G.H., Osborn R.N., (2002), *Comportement humain et organisation*, 3e édition. Saint-Laurent: Éditions du renouveau pédagogique.
- Shaw M. E., (1981), *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, (3rd ed.), Montreal, Quebec: McGraw-Hill.

- Sherif M., (1935), A study of some social factors in perception, *Archives of Psychology*, n° 187, 1935, p. 1-60.
- Sherif M., Harvey, O. J., White B. J., Hood W. R., Sherif C. W.,(1961), *Intergroup conflict and cooperation : The Robbers Cave experiment*, Norman, Okla., The University Book Exchange.
- Sherif M., Sherif C. W.,(1956), *An outline of social psychology*, New York, Harper and Brothers.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979), An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel and W. Austin (Eds), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Walton R. E. (1969), *Interpersonal peacemaking : confrontations and third party consultation*, Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Watzlawick P. (1978), *La réalité de la réalité*, Paris, Seuil, ed.orig : *How Real is Real ?*, Random House, New York, Toronto.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D.(1972),*Une logique de la communication*, Paris, Seuil,Ed. or. : (1967), *Pragmatics of Human Communication : A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York.
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. (1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil ; Ed. Or. : *Change. Principles of Problems Formation and Problem Resolution*, Norton, New York, 1974.
- Weeks D. (1994), *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*, New York : Tarcher/Perigee.
- Weingart P., Stehr N., (2000), *Practising interdisciplinarity*, Toronto :University of Toronto Press.
- Willmott H, (1993), Strength is Ignorance ; Slavery is Freedom : Managing Culture in Modern Organizations, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, N°4, 515-552.
- Wittezaele J.-J. (2003), *L'homme relationnel*, Paris, Seuil.
- Wittezaele J.-J., Garcia M.-T. (1992), *A la recherche de l'Ecole de Palo Alto*, Paris, Le Seuil.
- Wright Q., Evan W. M., Deutsch M. (1962), *Preventing World War III: Some Proposals*, New York, NY: Simon and Schuster.
- Zajonc R.B., (1965), Social Facilitation, *Science*, New Series, Vol.149, n°3681 (Jul.16), pp.269-274.