

**Un cas de conflit organisationnel analyse par les dynamiques communicationnelles**  
**A Case of Organizational Conflict Analyzed by Communication Dynamics**  
**Un caso de conflicto organizativo analizado a través de la dinámica de la comunicación**

Aysylu Valitova et Dominique Besson

Volume 25, numéro 5, 2021

Le management à l'heure de la globalisation : universalisme ou particularisme ?  
Management in the Age of Globalization: Universalism or Particularism?  
La gestión en un mundo globalizado: ¿universalismo o particularismo?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1085037ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1085037ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Valitova, A. & Besson, D. (2021). Un cas de conflit organisationnel analyse par les dynamiques communicationnelles. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(5), 37–53.  
<https://doi.org/10.7202/1085037ar>

Résumé de l'article

Cet article présente l'étude d'une situation de conflit dans un organisme social français, à partir d'une conceptualisation inédite des conflits interpersonnels en organisation qui articule quatre dimensions : l'analyse des conflits en termes de processus d'escalade dans la communication interpersonnelle; les phénomènes psychosociologiques tels que la facilitation sociale et les processus identitaires et de dynamique de groupe; les trajectoires individuelles en termes d'habitus; les facteurs de contextes, dont les dimensions culturelles (à partir de la notion de champ). Ce cadre conceptuel est appliqué au cas d'un centre social en France et montre que le conflit est centré sur des disjonctions relationnelles non spécifiques à la culture française, non maîtrisées par la direction. Des recommandations de management en sont déduites.

---

# Un cas de conflit organisationnel analyse par les dynamiques communicationnelles

A Case of Organizational Conflict Analyzed by Communication Dynamics

Un caso de conflicto organizativo analizado a través de la dinámica de la comunicación

**Aysylu Valitova**

South Champagne Business School (SCBS, Yschool)

**Dominique Besson**

IAE, Université de Lille, ULR 4999 - LUMEN, F-59000 Lille, France; &  
Faculty of Engineering Management, Poznan University of Technology, Poznan, Poland

## RÉSUMÉ

Cet article présente l'étude d'une situation de conflit dans un organisme social français, à partir d'une conceptualisation inédite des conflits interpersonnels en organisation qui articule quatre dimensions : l'analyse des conflits en termes de processus d'escalade dans la communication interpersonnelle; les phénomènes psychosociologiques tels que la facilitation sociale et les processus identitaires et de dynamique de groupe; les trajectoires individuelles en termes d'habitus; les facteurs de contextes, dont les dimensions culturelles (à partir de la notion de champ). Ce cadre conceptuel est appliqué au cas d'un centre social en France et montre que le conflit est centré sur des disjonctions relationnelles non spécifiques à la culture française, non maîtrisées par la direction. Des recommandations de management en sont déduites.

Mots-clés : Communication interpersonnelle, conflit, identité sociale, habitus, psychosociologie des organisations

## Abstract

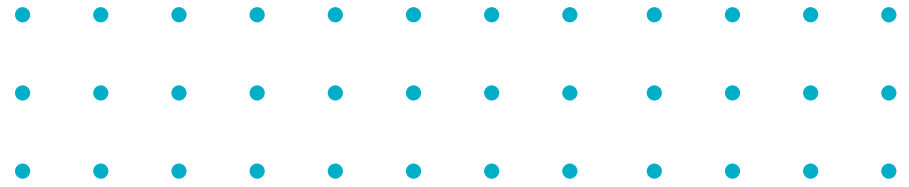
This article presents the case study of a conflict situation in a French social organization, based on a novel conceptualization of interpersonal conflict in an organization that articulates four dimensions: the analysis of conflict in terms of escalation processes in interpersonal communication; psychosociological phenomena such as social facilitation and identity processes and group dynamics; individual trajectories in terms of habitus; and contextual factors, including cultural dimensions (based on the notion of *field*). This conceptual framework is applied to the case of a social center in France and shows that the conflict is centered on *relational disjunctions* that are not specific to French culture and that are not controlled by the management. Management recommendations are deduced from this.

Keywords: Interpersonal communication, conflict, social identity, habitus, psychosociology of organizations

## Resumen

En este artículo usamos una nueva conceptualización de los conflictos interpersonales en la organización para estudiar una situación de conflicto en una organización social francesa. Esta nueva conceptualización se articula en base a cuatro dimensiones: el análisis de los conflictos en términos del proceso de escalada en la comunicación interpersonal, los fenómenos psicosociológicos como la facilitación social y los procesos de identidad y de vida de grupo, las trayectorias individuales en términos de habitus y los factores de contexto, incluyendo las dimensiones culturales (a partir de la noción de campo). Este marco conceptual se aplico al caso de un centro social en Francia. Los resultados muestran que el conflicto se centra en las disyunciones relacionales no específicas a la cultura francesa, no controladas por la dirección. El artículo concluye con recomendaciones de gestión.

Palabras Clave: Comunicación interpersonal, conflicto, identidad social, habitus, psicosociología de las organizaciones.



Cet article présente l'analyse d'un cas de conflit particulièrement destructeur dans un centre social en France. Beaucoup d'analyses de conflits insistent sur les stratégies d'acteurs et les enjeux de pouvoir. Elles considèrent les protagonistes comme des *acteurs stratégiques*, c'est-à-dire conscients de leurs buts et de leurs ressources et qui développent des démarches d'actions pensées et planifiées (Weeks, 1994, Deutsch, 1973, Deutsch et Coleman, 2012, Deutsch *et al.* 2006, Pondy, 1967). Une telle approche constitue une simplification excessive et un biais dans l'analyse de la perception des individus dans les relations interpersonnelles et particulièrement dans le cadre de conflits (Rondeau, 1990). Nous analysons les dynamiques de relations interpersonnelles des protagonistes et les processus d'escalade dans la communication interpersonnelle et dans les positionnements des protagonistes dans la relation. Notre modèle théorique intègre ces dynamiques relationnelles avec trois autres dimensions essentielles des vies de groupe : les phénomènes psychosociologiques tels que la facilitation sociale et les processus identitaires et de dynamique de groupe, les trajectoires individuelles en termes d'habitus (au sens de Bourdieu et modifié par Lahire) et enfin les facteurs de contextes (dont les dimensions ethnoculturelles).

Le cas présenté est celui d'un conflit dans un centre social en France. Durant les plus de 15 ans d'existence de ce Centre, sa directrice et plusieurs employés ont vécu des conflits interpersonnels. Ces conflits ont abouti à un conflit organisationnel, socialisé, qui a conduit finalement à la fermeture du Centre. Nous décrivons les caractéristiques des dynamiques de conflit interpersonnel dans ce cas : après une période de relations symétriques qui ont provoqué des escalades conflictuelles (Watzlawick *et al.*, 1972) la directrice a tenté un changement vers des relations complémentaires avec les employés. En examinant les divergences de perception des protagonistes, nous analysons le lien entre le déni de ce changement par les employés et leurs habitus respectifs. Cette investigation nous permet de mettre en évidence les tensions à l'intérieur des dynamiques comportementales des personnes résultant de la nature plurielle de leur habitus.

Nous proposons alors une analyse de la manière dont les changements de positionnements interpersonnels dans les relations sont le catalyseur de l'escalade de conflits, conduisant à la progressive coalescence (convergences de perceptions et d'actions qui va jusqu'à des comportements fusionnels par moment) des employés en plusieurs groupes, une de ces coalescences constituant

un cas particulier d'*illusion groupale* ("pensée de groupe", Janis, 1972, Royer, 2002, 2003) et d'effet de *minorité agissante* (Moscovici, 2000). Nous proposons ensuite une explication des manières par lesquelles les facteurs sociologiques sont à la fois intégrés dans, mais aussi modifiés par, l'histoire des relations interpersonnelles entre les différents protagonistes.

## Cadre théorique et méthodologie

### Relations interpersonnelles, dynamiques de groupe, habitus, et facteurs de contextes

Nous construisons une approche du conflit comme un processus d'escalade basé *en premier lieu* sur les comportements communicationnels humains (interpersonnels), et *non pas principalement* sur des facteurs organisationnels ou sociologiques. Néanmoins, plus que de questionner la primauté de telle ou telle catégorie, notre modèle propose une intégration de ces facteurs par leurs *enchassements* et imbrications réciproques<sup>1</sup>.

Les comportements interpersonnels sont considérés dans notre canevas conceptuel à partir du cadre analytique de la communication interpersonnelle de « l'école de Palo Alto » (principalement Paul Watzlawick). Le conflit se construit par *la disjonction dans les positionnements relationnels des protagonistes*. L'analyse des processus de communications dans les relations interpersonnelles dans l'ouvrage majeur de Watzlawick *et al.* (1972<sup>2</sup>) souligne qu'elles relèvent de deux modèles, l'interaction symétrique et l'interaction complémentaires (voir aussi, Marc, Picard, 2002). Dans la première, la relation est fondée sur l'égalité, avec des comportements en miroir. Dans la seconde, la relation est fondée sur la différence, l'un des protagonistes adoptant une position « haute », l'autre une position « basse » (Kourilsky, 2004).

Les analyses de l'école de Palo Alto nous enseignent que des escalades conflictuelles peuvent résulter de deux dynamiques relationnelles particulières. Dans certains cas, un accord sur le type d'interaction peut déboucher sur des emballements. Dans d'autres cas les modalités de refus du mode d'interaction

1. La présentation du cadre théorique est ici très succincte. Une présentation plus développée est faite dans un autre article de ce dossier spécial, par les mêmes auteurs, et dans (Besson, Valitova, 2018, 2020).

2. L'ouvrage de référence *Pragmatics of Human Communication : A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, est publié en anglais en 1967, la traduction française, *Une logique de la communication*, en 1972.



de l'une des personnes envers l'autre entraînent divers types d'affrontements (ou d'évitements) que nous analysons dans notre étude de cas. Les modalités relationnelles peuvent changer de différentes manières : l'école de Palo Alto (Watzlawick *et al.*, 1975) distingue deux types de changements. Les « changements de niveau 1 », sont ceux où la structure du système relationnel reste la même : les types de relations (symétriques ou complémentaires) y sont renforcés et ne changent pas de nature (par exemple, emballement dans une relation symétrique, chaque protagoniste accentue le même type de comportement envers l'autre, ce que Watzlawick résume par sa célèbre formule « toujours plus de la même chose »). Par contraste, dans les « changements de niveau 2 » le système relationnel se modifie de manière structurelle : le type de relation lui-même change (passage d'une relation symétrique à une relation complémentaire, par exemple, ou bien refus ou déni de la relation complémentaire nouvellement proposée par un partenaire à l'autre<sup>3</sup>). Ces *modalités* de changements ont des conséquences importantes sur les escalades relationnelles.

La construction de ces comportements interpersonnels, dans laquelle ils sont intégrés mais dont ils sont dans le même temps facteurs structurants, est analysée à partir des concepts développés par Bourdieu (principalement l'habitus et les champs) mais dans une approche non déterministe et non monolithique (comme notamment développé par Lahire, 1998, 2004).

L'habitus est un « *principe générateur de pratiques objectivement classables et système de classement (principium divisionis) de ces pratiques* » (Bourdieu, 1979, p. 190). Ce « *principe générateur* » est un « *système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs des pratiques et des représentations* » (Bourdieu, 1980, p. 88, nous soulignons). Ces dispositions sont structurantes, c'est-à-dire qu'elles constituent les manières dont l'individu tend à priori à se comporter dans des types de situation définies. Nous reprenons cependant à notre compte la proposition de Lahire (1998, 2004) qui nuance la notion d'habitus en parlant d'acteur social « pluriel ». Des dispositions sont intériorisées par les acteurs au cours de leur socialisation, mais il n'y a *pas d'unité rigide de ces dispositions*, et elles sont dynamiques au sens où elles ne

3. Dans l'analyse du cas, ci-dessous, des types de relations, et de changements de niveaux 1 et 2, sont documentés de manière concrète.

s'activent pas toutes de manière univoque. On ne peut pas postuler leur durabilité systématique au cours de la vie, et surtout, leur activation dans la vie quotidienne relève de multiples contradictions. La subjectivité se conjugue au pluriel.

Nous n'utilisons pas seulement le cadre analytique de la communication interpersonnelle de « l'école de Palo Alto » et l'habitus pluriel, car, même articulés l'un à l'autre, ils n'épuisent pas la complexité des situations relationnelles humaines. Nous expliquons comment les processus de perception des protagonistes dans les relations interpersonnelles nécessitent de combiner ces deux principaux corpus conceptuels avec plusieurs phénomènes psychosociologiques. Les processus de perception sont caractérisés par les effets de la *dissonance cognitive* (Festinger, 1959) dans la *ponctuation des séquences des événements* par les individus (au sens de Watzlawick *et al.*, 1972, voir aussi Watzlawick, 1978 et 1983). Diné (2007) souligne l'importance des divergences perceptives dans les conflits.

La dissonance cognitive — et son corrélat, la rationalisation perceptive — au sens de Festinger (1959) est simple dans son principe et prend tout son sens dans la tessiture des cas concrets — dans les entrelacs complexes des perceptions croisées des individus. L'existence d'éléments dissonants, c'est-à-dire qui ne s'accordent pas (dixit Festinger), entraîne de la part des individus un effort pour les faire mieux s'accorder ou diminuer la dissonance créée. L'effort peut se manifester dans la perception, l'attitude, voire le comportement.

La dissonance cognitive recouvre en partie la notion de ponctuation de la séquence des faits (ou des événements) par chacun des partenaires de la relation (Watzlawick *et al.*, 1972). Celle-ci provient de la manière dont chacun des interlocuteurs « *digitalise* » le phénomène *continu* de la communication. « *Pour un observateur extérieur, une série de communication peut être considérée comme une séquence ininterrompue d'échanges* » (Watzlawick *et al.*, 1972, p.52, ce sont les auteurs qui soulignent). Mais les protagonistes découpent leur communication en items qui peuvent être distingués les uns des autres (*digitalisation*), et les relient entre eux de manière logique. Chacun ayant sa propre logique, les découpages sont donc à priori différents pour chacun des interlocuteurs : « *la question n'est pas de savoir si la ponctuation de la séquence de communication est dans l'ensemble bonne et mauvaise. (...) Le désaccord sur la manière de ponctuer la séquence des faits est à l'origine d'innombrables conflits qui portent sur la relation* » (Ibid., p.54).

Comme ces deux phénomènes ne sont pas de nature purement individuelle, nous les complétons par les processus de vie de groupe (tels la *facilitation sociale* ou *l'illusion groupale*). Enfin, nous intégrons les facteurs contextuels, que nous considérons à l'aide de la notion de *champs* (« effets de milieu », forces de propagation de proche en proche, Bourdieu, 1984, 1994).

Ce canevas théorique peut être résumé par le graphique suivant (ci-contre) :

En synthèse, notre question de recherche est de spécifier les modalités d'articulation entre histoire personnelle, récente et de long terme (habitus), socialisation (construction sociale d'une identité personnelle) et facteurs situationnels, dans les relations interpersonnelles de travail dans des contextes (champs) spécifiés et emboîtés les uns dans les autres (du groupe de travail jusqu'aux cultures nationales).

Nous avons conduit plusieurs études de cas approfondies à l'aide de notre modèle et nous présentons dans cet article l'une d'entre elle, de manière synthétique, pour montrer comment notre cadre conceptuel permet de donner du sens aux dynamiques conflictuelles.

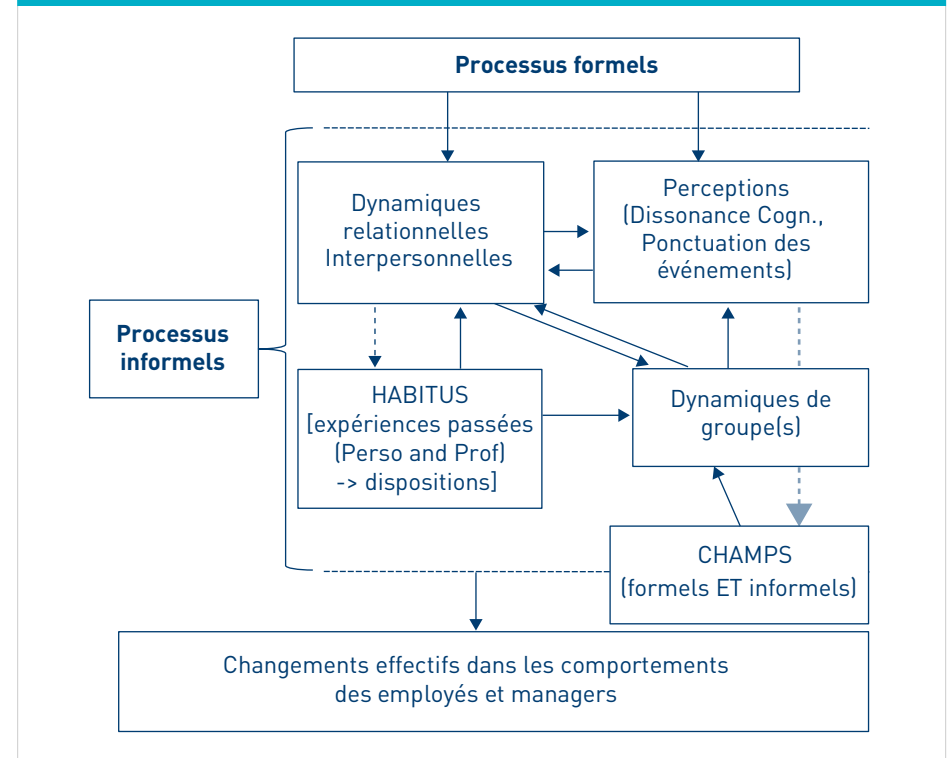
### La Méthodologie de l'étude de cas :

Le matériau de notre analyse de cas provient essentiellement de séries d'entretiens approfondis avec plusieurs intervenants dans cette organisation. Chaque série d'entretiens était basée sur un guide d'entretien construit à partir de notre canevas théorique, constitué d'environ 75 items. Il concerne tout ce qui touche à l'activité de travail y compris les éléments relationnels, mais aussi les expériences passées de toutes les personnes, et toutes leurs dynamiques et histoires de vie, depuis leur enfance. Le guide d'entretien<sup>4</sup> est structuré en 6 grands ensembles de thèmes : l'activité actuelle de travail, les problèmes ressentis, les relations aux collègues de travail, le parcours professionnel, l'histoire personnelle, l'environnement de travail (y compris sur des aspects culturels).

Ce guide d'entretien ne vise pas à identifier des variables séparées les unes des autres, puis à reconstruire *après coup* une structure « rationnelle » logique et cohérente entre ces variables. Ce guide est un support pour révéler comment les personnes construisent leurs perceptions de leurs relations aux autres dans

4. Nous tenons à la disposition des lecteurs la présentation de ce guide d'entretien.

FIGURE 1  
Le modèle théorique global



le travail en reliant *elles-mêmes* des éléments de leur vie actuelle (personnelle et professionnelle) avec leurs passés (au pluriel), et ce souvent de manière non clairement consciente. Nous cherchons à comprendre la globalité de leur structure perceptive, mais sans postuler une cohérence de celle-ci : les incohérences et les contradictions dans les propos des personnes ne sont pas des erreurs ou des « dysfonctionnements », mais des expressions de leur « être pluriel » au sens de Lahire.

C'est pourquoi les entretiens eux-mêmes n'étaient volontairement pas structurés pour ne pas induire notre propre « storytelling » dans les propos des personnes : nous avons évité toute directivité dans les entretiens, laissant chaque personne poursuivre le plus librement possible son cheminement.

Les entretiens ont eu lieu de manière répétée avec chaque personne (de deux à quatre entretiens), par séquences de deux à quatre heures. Ils ont constitué au total plusieurs dizaines d'heures de Verbatim. Nous nous avons mené ces entretiens avec les personnes au cœur des relations conflictuelles : cinq



animateurs (ceux au centre des conflits), la directrice, deux employées administratives, un consultant en ressources humaines du Centre, et deux membres du Conseil d'administration. Nous avons complété ces entretiens par des documents internes (rapports d'activité, notes internes) et par un dépouillement systématique de la presse.

Les entretiens et documents ont fait l'objet d'un codage manuel à partir de notre grille théorique. Notre démarche est donc très clairement interprétativiste (Guba, Lincoln, 1994), non totalement inductive ni totalement déductive. Elle est interprétativiste car nous opérons une interprétation des propos tenus par les personnes. Notre canevas permet d'exprimer l'idiosyncrasie de chaque cas, et de ce fait il est relativement abductif. Il ne s'agit donc pas d'une analyse de cas au strict sens de Yin (2014).

## Le Centre social en France : emballages relationnels et socialisation du conflit

### Présentation synthétique du cas :

Une chronologie plus détaillée se trouve en annexe.

Le Centre social Meunier<sup>5</sup> était un centre important par son rôle et son activité dans une ville moyenne du Nord de la France, dans un quartier populaire. Les taux de chômage et de bénéficiaires d'aides sociales sont importants (plusieurs fois supérieurs aux moyennes nationales). La population est très majoritairement composée d'enfants et petits-enfants issus de l'immigration nord-africaine. 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 de financeur et d'accréditation en France). Le centre a été officiellement créé au 1er janvier 2000, mais sa construction s'est opérée en plusieurs étapes. Suite au conflit social, il a fermé fin 2015.

La même directrice a assumé la direction depuis l'ouverture du Centre. Le Centre a un statut associatif, la direction connaît 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

5. Tous les noms ont été changés pour garantir l'anonymat des cas.

(CA), et avec son émanation, le Bureau. Le CA est élu lors de l'Assemblée Générale (AG) annuelle de l'association, moment important de la vie de l'association.

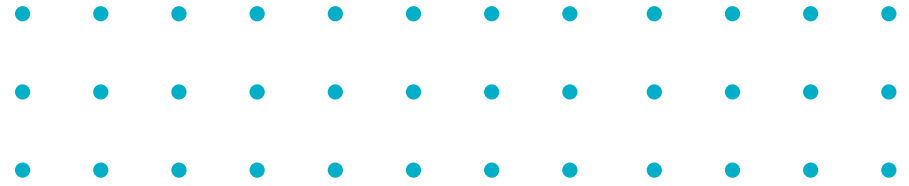
Un conflit ouvert, collectif et socialisé<sup>6</sup> apparaît en 2014. A ce moment-là, le Centre compte 26 salariés permanents et une centaine d'intervenants vacataires à temps très partiel. Les deux-tiers des salariés sont des enfants de familles issues de l'immigration nord-africaine en France. Le nombre d'adhérent au Centre est, en 2014, de 750, qui représentent plus de 300 familles.

Dans les premières années (début des années 2000), la directrice fait face à de nombreux dysfonctionnements. Elle doit intervenir pour faire respecter les règles normales (et légales) d'un Centre social, souvent enfreintes par des animateurs (y compris par un activisme politique, certains animateurs membres d'organisations politiques utilisant le centre pour développer des actions de communication sur le conflit israélo-palestinien).

Les relations sont difficiles avec un animateur en particulier, salarié 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. Mounir se dispute aussi plusieurs fois avec des animateurs. Un incident particulier important (« l'affaire de la cafetière ») l'oppose à une animatrice salariée d'origine magrétine comme lui, sur des motifs personnels liés à la vie de cette animatrice (Fatiha). L'incident est violent (agression physique, Mounir projette une cafetière pleine de café chaud sur l'animatrice). 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).

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. De janvier 2014 à la fin 2015, le conflit socialisé va éclater au sein du Centre social, et aboutir à sa fermeture, malgré une tentative de médiation par une personne extérieure (le président de la Fédération des Centres sociaux). Une partie du Bureau et la directrice annoncent leur démission fin 2014.

6. « Socialisé » indique que le conflit est *devenu* public, et concerne non plus seulement certaines relations interpersonnelles, mais l'ensemble du Centre comme organisation, ainsi que plusieurs parties prenantes (le public du Centre, les organismes de tutelle et de financement, les syndicats, etc.).



### Les divergences de perception sont des systèmes perceptifs

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. Nous avons pu distinguer treize « sous-ensembles » de divergences perspectives.

« L'affaire de la cafetière » (voir ci-dessus) et une multitude d'autres événements font l'objet de perceptions divergentes, parfois totalement contradictoires voire symétriques (frontalement opposées). En voici quelques exemples : les sanctions de plusieurs salariés par la directrice durant le printemps et le début de l'été 2014 (discrimination ou sanctions de comportements abusifs ?); l'entrée dans le Conseil d'Administration (CA) en avril 2014 de plusieurs personnes venant d'une association des jeunes du quartier (« entrisme » en vue d'une prise de pouvoir ou intégration d'une population défavorisée ?); la tentation pour la directrice de quitter le Centre en avril-mai 2014, et la décision du Bureau du Centre d'augmenter son salaire pour la retenir; le management même de la directrice, perçu par certains comme autoritaire et discriminatoire, et par d'autres comme participatif; le refus par la directrice de réintégrer un salarié (Oudouma) qu'elle considère comme démissionnaire après de nombreuses absences; une réunion houleuse en juillet 2014 (les comportements des protagonistes lors de cette réunion sont perçus de manière diamétralement divergente par les participants, chacun considérant l'autre partie comme agressive et refusant le dialogue); le fait que des contrats de travail en CDD ont été remis trop tard à des salariés par un animateur responsable de service (simple erreur ou manipulation ?); la constitution par des animateurs de deux listes syndicales opposées pour les élections professionnelles de 2014. Pour chacun de ces événements, en fonction de l'interlocuteur qui nous les décrit, la manière dont certains des mêmes faits sont reliés les uns aux autres est totalement différente et souvent divergente.

Une analyse des perceptions de ces événements montre des processus qui relèvent de la *dissonance cognitive* au sens de Festinger (1957), et la grande importance des phénomènes de *ponctuation des événements* au sens de Watzlawick *et al.* (1972). Chaque protagoniste (re)construit une histoire cohérente de son point de vue, qui entre en complémentarité oppositionnelle et auto-renforcée par celle de l'autre. Ces (re)constructions oppositionnelles provoquent un enchevêtrement de logiques contradictoires qui, bien évidemment, construisent une incommunicabilité contribuant au conflit.

Dans 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 *ces événements s'articulent les uns aux autres dans la construction de sens des acteurs* (Watzlawick *et al.*, 1972). Nous en avons reconstitué les dynamiques sur plus de dix occurrences précises et bien documentées. Par exemple, la directrice émet des avertissements et sanctions à l'encontre de certains salariés durant les mois d'avril à juin 2014. Pour elle, cela relève d'une logique purement professionnelle (sanctions de déficiences). Pour les salariés en cause et certains autres salariés et certains adhérents du Centre, ce sont des actions illégitimes et discriminatoires contre un certain type de personnes, notamment des hommes maghrébins et les nouveaux adhérents venant de l'association des jeunes, en vue de conforter son pouvoir managérial.

Plusieurs autres exemples de ce type sont clairs — et ne se comprennent que les uns en références aux autres. Est-ce qu'Oudouma a démissionné de fait par ses absences injustifiées, et donc il serait à l'origine d'une rupture de contrat de travail pour faute, 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 (une « deuxième chance ») ?

Ces logiques perceptives se construisent en opposition les unes par rapport aux autres, les unes à causes des autres. Un « biais » perceptif relie ponctuation des événements et relations : un processus psychosociologique d'asymétrie perceptive (« erreur de Ross », 1977, 1981, voir aussi Ross et Ward, 1996) s'enclenche chez les partenaires et les amène à des visions globalisantes et stéréotypées de « l'autre ». L'asymétrie perceptive est le fait qu'une personne perçoit son propre comportement comme une adaptation à l'environnement, alors qu'un observateur de cette personne va expliquer son comportement par les caractéristiques de sa personnalité. Par exemple<sup>7</sup> la directrice, après

7. « Par exemple » (sous-entendu, parmi bien d'autres), car l'analyse détaillée du cas (Cf. Besson, Valitova, 2017, 2019) procure des dizaines d'occurrences de ces processus.



quelques années de relations conflictuelles avec Mounir, développe une perception du comportement de Mounir comme *intrinsèque à sa personnalité* : son comportement devient une *intention* doublée de caractéristiques psychologiques (traits de caractères) *en soi* (il est manipulateur, non sérieux, agressif, etc.). L'attitude de la directrice envers Mounir, comme celle de Mounir envers la directrice, deviennent auto-réalisatrices.

#### Enchaînements relationnels et escalades conflictuelles :

Ce cas montre comment un conflit se construit à travers tout un entrelacs d'histoires relationnelles. Nous décrivons celles-ci sur la relation la plus significative, entre Mounir et la directrice.

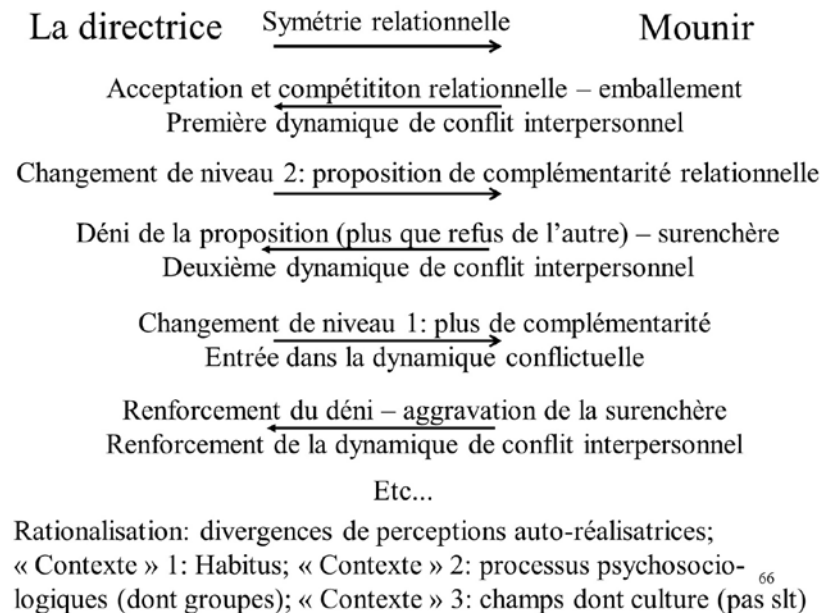
Les concepts de l'école de Palo-Alto (Watzlawick *et al.*, 1972, 1975) nous permettent d'interpréter la dynamique de relation entre la directrice et Mounir en termes d'une *symétrie relationnelle* à base professionnelle, qui va engendrer une escalade compétitive entre les deux, et amener la directrice à tenter un recadrage vers une *relation complémentaire*, déniée par Mounir.

Au début de la relation (premières années d'existence du Centre social), la relation symétrique entre la directrice et Mounir est acceptée par les deux protagonistes : style informel de relation où chacun se perçoit comme un égal professionnel de l'autre, donc symétrie relationnelle sur la base de l'autonomie et de la compétence professionnelle. Cette symétrie provoque une escalade relationnelle dans le changement progressif qui caractérise toute relation interpersonnelle (Watzlawick *et al.*, 1972) : progressivement chacun met en avant son autonomie et sa compétence (auto-perçue) pour s'opposer aux comportements de l'autre de manière de plus en plus directe. Cette surenchère symétrique caractérise les premières étapes du conflit entre la directrice et Mounir.

Dans 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 (Watzlawick *et al.*, 1972, Wittezaele, 2003) — ce qui est le cas de la directrice à partir de 2005 environ. Nous pouvons résumer les enchaînements relationnels entre Mounir et la directrice à l'aide du graphique suivant (nous y indiquons des éléments d'habitus et de contexte que nous décrivons plus bas) :

FIGURE 2

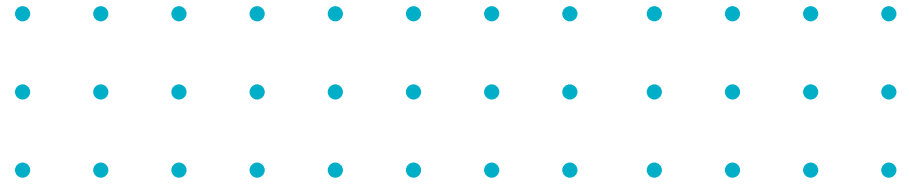
### La succession des phases relationnelles entre la directrice du Centre social et l'animateur Mounir



Dans ce graphique, les flèches indiquent lequel des deux protagonistes est à l'initiative de la poursuite ou de la modification de la modalité de relation (symétrique ou relationnelle).

La relation devient totalement instable et il s'enclenche une spirale d'affrontement autour de la redéfinition jamais achevée de leur relation. Mounir refuse le passage de la symétrie à la complémentarité. Il renforce des comportements qui se veulent en symétrie professionnelle envers la directrice, par exemple en demandant des prises de responsabilités que la directrice refuse — demande «surréaliste» et «refus logique» sont des symptômes de l'instabilité et de l'impossible redéfinition de leur relation. Nous sommes clairement dans le cas





d'une relation symétrique devenue malsaine du fait d'emballlements, et qui débouche sur une *infirmation du moi* de l'autre (Watzlawick *et al.*, 1972, notamment pp. 134 et 106). Entre Mounir et la directrice, les choses évoluent dans le temps à travers des événements de plus en plus conflictuels — évolution autoreproductrice dans son instabilité même (le « *toujours plus de la même chose* » de Watzlawick, *et al.*, 1975, p.49).

Les enchainements relationnels entre les autres animateurs, respectivement avec la directrice et entre eux sont eux aussi caractérisés par des emballlements relationnels qui contribuent à la spirale du conflit (Deutsch, *et al.*, 2006). Ces emballlements se produisent autant entre Mounir et les autres animateurs, qu'entre ces autres animateurs et la directrice. Ces divers emballlements dans les relations interpersonnelles vont s'entrecroiser dans le réseau des relations, et progressivement devenir une dimension de la vie même de l'organisation.

### **Les relations conflictuelles interagissent avec de multiples autres phénomènes**

Nous avons mené sur ce cas une analyse des phénomènes de construction d'identité sociale. Ils aboutissent à la construction de groupes restreints homogènes dont les membres vont renforcer leur sentiment d'appartenance et leur différenciation intergroupe (Tajfel, Turner, 1979, 1986).

L'homogénéité (dominance d'un type de comportements similaires) d'un sous-groupe d'animateurs provoque le renforcement de leurs comportements dominants « contre la discrimination dont nous sommes victimes au travail et dans la société ». Symétriquement, la directrice, certains personnels administratifs et les membres du Bureau de l'association se renforcent dans leurs comportements de direction managériale contre l'incompétence et les manœuvres de ces animateurs. D'autres animateurs (surtout des femmes) développent une identité sociale en termes de minorité (féminine) dans une culture masculine maghrébine — identité complexe car à la fois contre les animateurs (masculins) maghrébins et se distinguant des actions de cadrage managérial par la directrice et le Bureau.

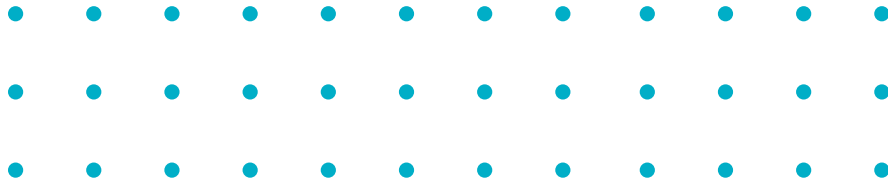
La construction de cette identité sociale est complexe et constitue le cadre mental dans lequel se situent les protagonistes. Il y a endogénéisation de facteurs environnementaux socio-économiques (et aussi culturels, du moins perçus comme tels par les protagonistes). Ces facteurs ne sont donc pas déterminants, mais fournissent un cadre de légitimité et de rationalisation (Festinger, 1957) aux cohérences perceptives : un groupe d'animateurs se coalisent sous l'antienne « nous sommes victimes de discrimination ».

Ces facteurs se combinent avec plusieurs processus psychosociologiques. Toute la gamme des phénomènes repérés dans la littérature psychosociologique se retrouve dans ce cas. Nous avons pu mener une analyse approfondie montrant l'occurrence de la facilitation sociale (Deutsch, Collins, 1951, Zajonc, 1965), de la désindividuation et de la polarisation sociale (Festinger, 1959), de l'illusion groupale (Janis, 1972) et enfin des phénomènes de minorités agissantes (Moscovici, 1976, 2000). Nous pouvons les résumer de la manière suivante.

### **Les processus psychosociologiques qui s'enclenchent à partir des disjonctions relationnelles**

Dans ce centre social certains salariés (se) constituent un groupe homogène. Nous constatons que les comportements de ces salariés s'auto-renforcent par effet de catalyse de groupe (*facilitation sociale*) de la dominance comportementale. Leur comportement dominant est le refus d'accepter les directives managériales de la directrice concernant leurs activités, même non réglementaires. Ils s'estiment être des professionnels autonomes et compétents qui n'ont pas, dans leurs activités d'animation, à « subir l'intrusion » de recadrages de la directrice. Le fait qu'ils aient tous la même dominance comportementale les renforce les uns les autres dans ces comportements, et cela va progressivement devenir une manifestation collective d'opposition explicite à la directrice.

Cette facilitation sociale est accentuée par un phénomène de *désindividuation*. Par exemple des animateurs vont développer collectivement des comportements où ils enfreignent gravement les règlements et adoptent parfois des attitudes illégales (par exemple faire travailler des enfants pour leurs propres intérêts personnels comme laver les voitures où faire du nettoyage). La désindividuation va être particulièrement importante quand le conflit va se socialiser. Certains des salariés opposants vont effectivement ne plus se considérer eux-mêmes comme des individus, ne plus se percevoir comme des personnes en relation avec d'autres personnes, mais comme des membres d'un collectif au service d'une finalité qui devient leur seule « raison d'être » — en l'occurrence le remplacement de la direction. Cette désindividuation est elle-même intensifiée par une *polarisation sociale* : nous avons pu constater plusieurs exemples précis de théâtralisation collective des comportements (accentuation des positions en présence des personnes similaires, agressivité exacerbée, discours et comportements de groupe contre groupe : « nous » et « eux »).



Ces processus sont accentués par deux autres phénomènes psychosociologiques « classiques », *l'illusion groupale* (« pensée de groupe » dans la terminologie de Janis, 1972<sup>9</sup>, Royer, 2002, 2003) d'une part et *l'influence des minorités* (Moscovici, 2000) d'autre part. Un exemple du premier phénomène est le basculement soudain à un moment précis, et de manière unanime, des salariés opposants dans une seule option, la seule solution pour eux : l'éviction de la directrice. Le second phénomène explique pourquoi quelques salariés opposants, isolés au début, vont devenir le noyau d'un groupe soudé et très actif.

Nous avons articulé ces processus psychosociologiques avec une analyse en termes d'habitus, appliqué à nos principaux protagonistes (la directrice, Mounir, un autre animateur, Amin, et quelques autres).

### **Les habitus des protagonistes, à la fois causes et « conséquences » des disjonctions relationnelles**

Nous avons retracé pour nos principaux protagonistes leurs histoires de vie depuis la prime enfance. Nous avons ensuite montré comment, selon les situations, tel ou tel élément de ce passé, *reconstruit* mentalement, était *réinterprété* dans la situation présente. C'est à la fois le passé qui resurgit, mais aussi le présent qui amène à « recycler » dans la situation présente certains points de ce passé, en mise en cohérence avec le comportement actuel.

Par exemple, l'origine ouvrière et le passé militant de la directrice (dans son enfance, dans ses expériences scolaires et ses premiers emplois dans le secteur social) sont parfois convoqués par elle-même pour justifier son engagement social. Mais dans le même temps, son rôle actuel de directrice l'amène à actualiser des valeurs familiales de rigueur et d'efficacité, puis ses premières expériences professionnelles de cadre (manager en entreprise), pour les mettre au premier plan dans son auto-perception de son comportement professionnel. Selon les moments relationnels, elle se remémore de son passé des éléments qui peuvent, s'ils étaient placés côte à côte, paraître contradictoires : D'une part, exprime-t-elle, elle comprend, du fait de son propre passé « social », que ces salariés du Centre social, venant de minorités ethniques discriminées, développent des attitudes qui peuvent s'expliquer par le fait que la société ne leur donne pas toute leur place. Mais en même temps elle insiste sur le fait que les salariés opposants ont utilisé leur environnement défavorisant comme un prétexte pour ne pas

8. Nous évitons ce terme, car en psychologie dire qu'« un groupe pense » ouvre pour le moins un débat.

assumer leurs responsabilités, ce que son passé basé sur la compétence et la rigueur professionnelle ne lui permet pas d'accepter. *Son passé n'est pas statique*, il change en interaction avec les situations actuelles, au premier chef relationnelles, et les comportements qu'elle est amenée à y développer.

Ainsi, la directrice incorpore dans ses propres comportements actuels d'une part des éléments de dynamique d'histoire personnelle, d'autre part des éléments de son environnement (passé mais aussi actuel). Mais il est important de souligner que *ces facteurs ne sont pas des déterminants*. Les comportements de la directrice dans les relations interpersonnelles ont aussi un « effet en retour » sur son habitus. Par exemple, dans les entretiens, la directrice relie la question du féminisme à son adolescence, mais elle fait le lien entre cette part de son expérience adolescente (habitus secondaire) et *son action actuelle* dans le Centre pour les droits des femmes. De fait, *les enchaînements relationnels l'amènent à « revisiter son passé »*.

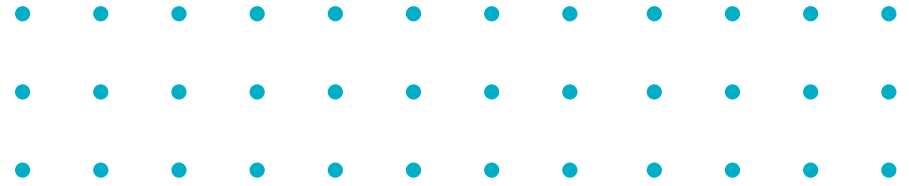
Nous avons mené de telles analyses, en profondeur, sur plusieurs des autres protagonistes du Centre. Par exemple, Mounir et Amin (un autre animateur) utilisent leur passé personnel de membre d'un groupe socio-économiquement discriminé dans leurs comportements actuels. Mais leur passé ne s'impose pas de manière uniforme et automatique. Amin, du fait de son comportement professionnel (il est responsable de secteur, et devient même pendant un temps nouveau directeur du Centre), va « aller chercher » dans son passé sa fierté de « s'en sortir » et « d'être professionnel ». Mounir aussi va, selon les moments et les situations, osciller entre communautarisme et individualisme.

Enfin, nous avons analysé sur ce cas la manière dont les contextes sont à la fois des environnements contraignants des comportements des protagonistes, mais aussi une résultante de ceux-ci, et comment ils n'agissent que par le double processus d'*internalisation de l'externe* et d'*externalisation de l'interne*. (Corcuff, 2011, à partir de Sartre, 1960; voir aussi, Accardo, Corcuff P., 1986<sup>9</sup>).

### **Des contextes économiques, sociaux et culturels « internalisés » dans les situations relationnelles**

Nous avons pris en compte les phénomènes de contextes en utilisant la notion de champ de P. Bourdieu. Nous avons fait une analyse systématique des champs,

9. En termes théoriques, il pourrait être fait ici référence à la « théorie de la structuration » (par exemple, Autissier, Wacheux, dir., 2000) à la suite de Giddens (1984).



du champ d'activité économique au champ ethnoculturel (nous intégrons plus d'une dizaine de champs). Prenons comme exemple le champ ethnoculturel, car il concerne des aspects interculturels (d'où une extension possible aux phénomènes internationaux).

Le centre social est inséré dans un quartier de culture (et d'économie) 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 en effet décrire ce Centre comme en tension entre deux cultures : une culture « dominante », « française », avec des repères culturels « classiques », et une culture locale de quartier, de minorité(s) ethnique(s) surtout d'origines maghrébines, 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 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 se pensent 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.

Dans une telle vision culturaliste, les tensions interculturelles seraient ainsi intériorisées dans le Centre. Les animateurs, en particulier les « opposants » à la directrice, seraient les vecteurs de cette résistance culturelle populaire et locale. Certains animateurs tiennent d'ailleurs ce discours. Une vision simpliste opposerait les animateurs d'origine familiale nord-africaine, avec leurs caractéristiques culturelles (stéréotypées), à la culture française caractérisant les modes d'organisation et de travail. Elle baserait l'analyse sur un conflit entre « groupes » culturels « nationaux » en dénotant les oppositions termes à termes des différents items des *grilles culturalistes analytiques* (celles de Hofstede, 1991, 1993, 2001, de Trompenaars, 2008, 1997, et du projet GLOBE, House *et al.*, 2004; voir aussi Bollinger D., Hofstede G., 1987)<sup>10</sup>. Mais une telle vision relèverait de stéréotypes peu pertinents pour une analyse de terrain.

10. Nous avons d'ailleurs mené un tel « exercice de style » dans la version détaillée de cette étude de cas pour en mener une critique serrée. L'exemple donné ci-dessous, sur l'indice individualisme – collectivisme, a été répliqué sur tous les indices analytiques de différences culturelles de ces auteurs « culturalistes ».

Nous en donnons ici un seul exemple. Nous pourrions souligner que selon Hofstede (1991) la culture *française* est nettement plus individualiste que la culture *arabophone*. Est-ce explicatif ?

On pourrait dire par exemple qu'Amin est d'un moins fort individualisme que la directrice. Le fait qu'il demande plus de management participatif, ce qui est un grief important contre elle, s'expliquerait-il par son « collectivisme » ? Nous avons vu que nous pouvons l'expliquer de manière bien plus pertinente par des facteurs propres à la situation. *Mais de plus Amin est parfois tout autant, si ce n'est plus, individualiste que la directrice*, du fait de sa trajectoire professionnelle individuelle, dans le cadre de sa « trajectoire de vie » (il cherche depuis son adolescence à « s'en sortir ») : il donne une grande importance aux compétences professionnelles, estime que l'autorité des supérieurs hiérarchiques doit être respectée, la valeur individuelle récompensée, etc. Sa demande de management participatif est en fait surtout *une demande de plus de reconnaissance individuelle*, elle est, paradoxalement, un trait d'un individualisme effectif — quitte à le parer d'un discours sur « le collectif ».

De plus, les comportements d'Amin diffèrent aussi, et prennent des sens différents et même divergents, selon son « milieu de vie », et en particulier, ses milieux relationnels de travail, c'est-à-dire le cadre relationnel de chaque occurrence comportementale. Ainsi, Amin est parfois « collectiviste », et parfois, il « joue solo ». Il mettra du temps avant de devenir un « opposant » (à la directrice) dans le conflit, mais ensuite, il se désolidariserait rapidement des autres opposants, jusqu'à vouloir licencier Mounir et prendre la direction du Centre. Amin est donc doublement complexe au sens de Lahire.

## Discussion : Habitus et contextes intégrés dans les disjonctions relationnelles

Ce cas procure un premier résultat global important, la validation de notre canevas global d'analyse, sur trois points principaux : les disjonctions relationnelles sont au cœur du conflit, les habitus des personnes agissent par leur *actualisation* dans la situation relationnelle actuelle, les facteurs de contextes n'ont d'effets que par *internalisation de l'externe*.



Ce sont les disjonctions relationnelles entre ces personnes qui sont le moteur essentiel des phénomènes conflictuels. Les emballements relationnels dans les moments de relation symétrique sont fondateurs de la dynamique conflictuelle (Watzlawick *et al.*, 1972). Puis une réponse d'un des protagonistes (dans ce cas précis, la directrice) en termes de changements de la nature de la relation, est le facteur décisif du basculement vers une dynamique incontrôlable de conflit. Le changement proposé par la directrice constitue une « fausse solution » et même une « terrible simplification » (Watzlawick *et al.*, 1975, p.61).

Les relations interpersonnelles étant des « jeux à deux » (Watzlawick *et al.*, 1972, p.134), les effets des positions officielles de pouvoir n'expliquent pas tout. Nous savons déjà que les ressources et surtout les zones d'incertitudes maniées par les personnes sont relativement indépendantes de ces positions formelles (Crozier et Friedberg, 1977). Mais notre analyse apporte sur ce point un complément fondamental : les disjonctions relationnelles *au niveau des personnes elles-mêmes* constituent le facteur essentiel de la manière dont le pouvoir formel peut être de peu d'effet. Les « faibles » peuvent « prendre du pouvoir » grâce aux emballements relationnels, et pas seulement par la mobilisation de ressources ou l'étendue des zones d'incertitudes.

Ensuite, notre étude de cas amène aussi à *relativiser la notion de stratégie d'acteur*. Les phénomènes relationnels échappent dans une large mesure à la conscience des protagonistes. La nature de leurs relations elles-mêmes n'est pas perçue. Il existe bien des éléments de « conscience partielle » (Laflamme, 2010, 2012) : les personnes développent des stratégies seulement dans le cadre de leur propre univers perceptuel.

Ce ne sont pas des phénomènes collectifs qui agissent « sur » les personnes. Ce sont les manières dont la directrice, les animateurs, les employés, des membres des instances de gouvernance (Bureau, CA), et des adhérents du Centre, construisent leurs relations symétriques ou complémentaires qui permettent de comprendre comment émergent ces processus psychosociologiques interindividuels et de groupe, et au final, ces processus proprement organisationnels.

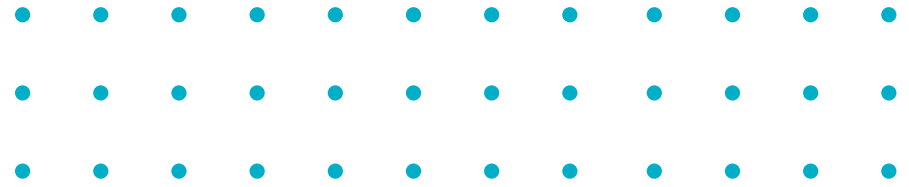
Il apparaît aussi que le passé des protagonistes est bien présent dans les étapes successives du conflit dans ce Centre, mais *ne constitue pas une détermination du comportement* de ces personnes. Les exemples de la directrice, de

Mounir et d'Amin (et d'autres) montrent clairement que l'histoire de vie n'est pas monolithique, et que la ré-incarnation de celle-ci dans la situation vécue par les personnes dépend justement des moments de cette situation. Si Bourdieu pointe que l'habitus construit des *dispositions* des personnes, dispositions qui sont des « *structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes* » (Bourdieu, 1980), notre étude de cas manifeste clairement que ces dispositions n'ont pas d'effets automatiques, et surtout ne sont ni cohérentes entre elles, ni ne s'expriment toujours de la même manière.

Enfin, les contraintes socio-économiques et institutionnelles sont elles aussi bien présentes... Mais elles aussi ne sont pas agissantes par elles-mêmes. Une analyse concrète d'une situation humaine spécifique peut intégrer les champs au sens de Bourdieu : de la même manière que pour les habitus, il s'agit de comprendre comment les personnes endogénéisent les positions structurantes possibles dans ces champs dans leur réinvention continue de leurs comportements relationnels — autrement dit, comment les personnes utilisent, *consciemment ou non*, les rôles que permettent certaines normes ou contraintes sociales et organisationnelles dans leurs relations aux autres.

Ceci est aussi le cas pour des aspects plus institutionnels et formels. Le Centre Meunier a vécu ce conflit de nature endogène dans un contexte de « crise » des centres sociaux au niveau national. Le contexte sociétal (et économique, dans le cadre de la dégradation des comptes des administrations publiques) de remise en cause d'un certain type d'interventionnisme social, se manifeste de manière complexe dans le cas du Centre Meunier.

Les autorités de tutelle (CAF, mairie, Conseil départemental, surtout) ont soutenu le Centre depuis sa création. Lors de la socialisation publique des conflits (cf. la chronologie en annexe), ces autorités, ainsi que les partis politiques locaux et les syndicats, ont constitué un champ institutionnel particulier, dans lequel la directrice mais aussi certains salariés (notamment les délégués syndicaux) ont développé des stratégies à partir de leurs perceptions des positions de ces organismes institutionnels, ainsi que de relations plus personnalisées. La directrice et les membres du bureau ont espéré une intervention plus directe des autorités de tutelle pour les soutenir, et leurs espoirs ont été déçus. Nous n'avons pas mené d'entretiens avec des représentants de ces autorités de tutelle, ni avec des représentants des syndicats ou partis politiques



impliqués dans la phase finale de la vie conflictuelle du Centre, mais la lecture des déclarations dans la presse montre que les partis et syndicats « de gauche » ont mis en cause une politique de désengagement des instances publiques dans l'intervention sociale. Les représentants de ces dernières s'en sont vigoureusement défendus, pointant le fort soutien financier au Centre jusqu'à la fin, et soulignant que le refus final d'agrément de la CAF provient de l'impossibilité du Centre de construire un nouveau projet socio-éducatif d'établissement solide et pertinent lors de ses derniers mois d'existence. Le cas de ce champ est intéressant car il montre que les positions offertes par un champ (ici le champ institutionnel) ne prennent pas le pas sur les conflits relationnels internes : la possible convergence militante des salariés du Centre avec la direction, le bureau et le CA (divisé dans le conflit interne) pour défendre l'action sociale du Centre en opposition aux autorités de tutelles menaçant le Centre d'une non reconduction de son agrément ne se produit pas. Au contraire, à partir de leurs situations relationnelles conflictuelles et des effets de dynamiques de groupe, les acteurs du Centre vont jouer de leurs positionnements envers les autorités de tutelle et les organismes extérieurs (partis politiques, syndicats) dans des stratégies (conscientes) et des postures (moins conscientes) de telles manières que les conflits relationnels et de groupes vont en être exacerbés, et précipiter l'implosion du Centre.

Sur ce champ institutionnel externe, comme sur le champ culturel que nous avons esquissé ci-dessus, il apparaît clairement qu'aucun facteur de champ ne peut être considéré isolément de la globalité de la situation locale concrète — pas plus les jeux politiques, institutionnels que les « dimensions culturelles ». Une analyse de variables isolées conduit à une décomposition analytique qui fait perdre le sens de ce qui se passe dans la situation globale : « *Rather than causality being attributed to variables, social actors move onto the stage of history as agents of history.* » (Pettigrew and al., 2001, p.699).

Le cas analysé ici est un cas d'une unité de service social en France, mais ce qu'il montre n'est pas spécifique à ce pays. Il est courant d'estimer que le management doit s'adapter aux différences internationales, et en particulier aux différences culturelles — mais cela passe souvent par l'utilisation de stéréotypes (Faust, 2017). Nous montrons d'abord dans l'analyse de ce cas que les différences culturelles n'ont d'effet que via les relations interpersonnelles des

individus. De ce fait, elles n'ont pas d'effets univoques, donc il ne peut être postulé à priori de règles générales à adopter pour telle ou telle variabilité internationale. Nous avons pu analyser le cas sans avoir à entrer dans des considérations juridiques (typiques des différences inter-nationales) ni parler de « management à la française » — quelles que soient les spécificités nationales d'un Centre social (public), les dynamiques de conflit que nous y avons décrites peuvent se retrouver dans des contextes juridiques et institutionnels différents dans d'autres pays. Nous avons aussi pu montrer que les champs sont aussi contradictoires, comme les actualisations d'habitus. Il ne peut donc pas être proposé de recommandations systémiques, de recettes, pour orienter le management des personnes au travail.

La recommandation pour tout acteur organisationnel, manager au premier chef, est que seule une analyse précise d'une situation concrète peut procurer des guides d'actions. Notre canevas théorique est ainsi aussi un cadre d'analyse de situation, qui peut être utilisé par un responsable d'unité ou de service, tout autant que par un consultant ou autre intervenant. De plus, ce cadre analytique n'est pas limité à tel pays ou tel type d'organisation.

Des recommandations de management plus appliquées peuvent être faites à la lumière de cette analyse de cas.

## Quelles recommandations pour l'action ?

La première recommandation est d'accepter le conflit. Celui-ci n'est pas un état pathologique du système, mais une de ses caractérisations. Les conflits sont les expressions symptomatiques d'enchaînements relationnels plus ou moins pathologiques, ou en tout cas malsains au sens de l'école de PaloAlto, cette caractérisation n'étant jamais évidente en soi. Ce sont des symptômes au sens où ils rendent visibles des disjonctions relationnelles — et donc, ils sont un outil pour appréhender celles-ci par les acteurs de l'organisation.

La recommandation suivante est d'être conscient, et de chercher à agir contre, les comportements perceptifs par stéréotypes. Non seulement d'éviter un/des stéréotypes précis (je suis russe, il est français, c'est une femme/un homme; c'est bien un « banquier », « c'est bien un prof ») : mais surtout sortir fondamentalement, de l'idée, et surtout, du comportement perceptif qui y est lié, que nous « avons » une personnalité, « un » caractère, que nous sommes monolithiques.

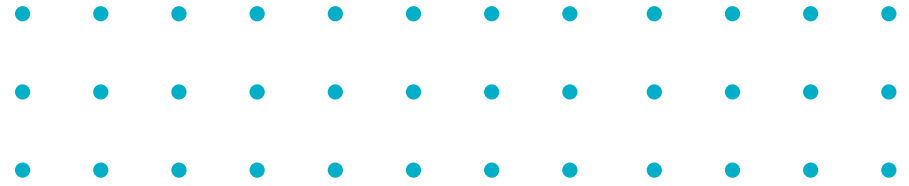


La recommandation « numéro 3 » serait, avec précaution, qu'il est toujours utile d'avoir des méta-communicateurs en organisation. Avec précaution, car tout médiateur, à partir du moment où il se met en relation avec les protagonistes du conflit, dans le système relationnel local, ne peut plus être considéré comme un « membre extérieur » du système. Le rôle du médiateur est donc d'abord de mettre en place des méthodes d'explicitation des systèmes perceptifs des individus, de faire monter un certain « niveau de conscience » des identités personnelles individuelles. Ceci est pertinent a priori, quelle que soit la culture, y compris nationale.

Notre synthèse ultime en termes de recommandation relève donc d'un pari. Une démarche de résolution de conflit n'est jamais terminée, et elle fait partie du système relationnel, donc du conflit lui-même. « L'aptitude à métacommuniquer de façon satisfaisante n'est pas seulement la condition sine qua non d'une bonne communication, elle a aussi des liens très étroits avec le vaste problème de la conscience de soi et d'autrui » (Watzlawick *et al.*, 1972, p. 51).

## Bibliographie

- ACCARDO A., CORCUFF P. (1986), *La sociologie de Bourdieu*, Textes choisis et commentés, 2e édition revue et corrigée, Editions Le Mascaret, Bordeaux.  
Google Scholar
- AUTISSIER D., WACHEUX F., (2000), *Structuration et Management des Organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris.  
Google Scholar
- BOLLINGER D., HOFSTEDE G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation.  
Google Scholar
- BOURDIEU P. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Editions de Minuit.  
Google Scholar
- BOURDIEU P. (1980), *Le sens pratique*, Éditions de Minuit.  
Google Scholar
- BOURDIEU P. (1984), *Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit.  
Google Scholar
- BOURDIEU P. (1994), *Raisons pratiques, Sur la théorie de l'action*, Editions du Seuil.  
Google Scholar
- BOURDIEU P. (2009), *Vie, oeuvres, concepts*, Ellipses, Edition Marketing S.A.  
Google Scholar
- CORCUFF P. (2011), *Les nouvelles sociologies*, Paris, Edition Nathan. (première édition : 1995)  
Google Scholar
- CROZIER M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Edition du Seuil, Paris.  
Google Scholar
- DEUTSCH M. (1973), *The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes*, New Haven : Yale University Press.  
Google Scholar
- DEUTSCH M., COLEMAN P. T., MARCUS E. C. (2006), Eds, *The Handbook of Conflict Resolution : Theory and Practice (2nd ed.)*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.  
Google Scholar
- DEUTSCH M., COLEMAN P. T. (2012), *Psychological Components of Sustainable Peace*, New York, NY : Springer.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4614-3555-6>
- DEUTSCH M., COLLINS M. E. (1951), *Interracial Housing : A Psychological Evaluation of a Social Experiment*, Minneapolis, MN : University of Minnesota Press.  
Google Scholar
- 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.  
Google Scholar
- FAUST C., (2017), Une représentation française de la relation interculturelle : quel impact sur les compétences interculturelles des managers français ?, *Gérer et comprendre*, N° 127, p. 27-37.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/geco1.127.0027>
- FESTINGER L. (1957), *A cognitive dissonance theory*, Stanford, CA, Stanford University Press.  
Google Scholar
- GIDDENS A., (1984), *The constitution of the Society*, Polity Press, Cambridge.  
Google Scholar
- GUBA E.G., LINCOLN Y.S. (1994), "Competing Paradigms in Qualitative Research", in Denzin N.K., Lincoln Y.S., editors, *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, p. 105-117.  
Google Scholar



- HOFSTEDE G. (1991), *Cultures and Organisations. Intercultural Co-operation and its Importance for Survival. Software of the mind*. Harper Collins Business.  
Google Scholar
- HOFSTEDE G. (1993), Cultural constraints in management theories, *Academy of Management Executive*, 7(1) : p. 81-94.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>
- HOFSTEDE G. (2001), *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage Publications.  
Google Scholar
- HOUSE R., HANGES P., JAVIDAN M., DORFMAN P.; GUPTA V., (2004), *Culture, Leadership and Organisations : The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA : Sage, 2004)  
Google Scholar
- JANIS I., (1972), *Victims of Groupthink : A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin.  
Google Scholar
- KOURILSKY F., (2004), *Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement*, Paris, Dunod.  
Google Scholar
- 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.  
Google Scholar
- LAFLAMME S., (2012), Les acteurs sociaux et la modélisation phénoménologique, *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, Vol. 49, N° 2, Mai, p. 138-150.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2011.01287.x>
- LAHIRE B., (2004), *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte.  
Google Scholar
- LAHIRE B., (1998), *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Armand Colin/Nathan.  
Google Scholar
- MARC E., PICARD D. (2002), *L'école de Palo-Alto*, Paris, RETZ.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/puf.picar.2013.01>
- MOSCOVICI S., (1976), *Psychologie des minorités actives*, Paris, Presses universitaires de France.  
Google Scholar
- MOSCOVICI S. (2000), *Social Representations*, Cambridge, Polity Press.  
Google Scholar
- PETTIGREW A.M., WOODMAN R.W., CAMERON K.S., (2001), "Studying Organizational Change and Development : Challenges for Future Research", *Academy of Management Review*, 44(4), p. 697-713.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.5465/3069411>
- PONDY L.R., (1967), Organizational Conflict : Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, p. 296-320.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2307/2391553>
- RONDEAU, A. (1990). La gestion des conflits. In Chanlat, J. F. (Ed.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec : Les Presses de l'Université de Laval. p. 507527.  
Google Scholar
- 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.  
Google Scholar
- 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, p. 173-220), Orlando, FL : Academic Press.  
Google Scholar [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60357-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60357-3)
- 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.  
Google Scholar
- ROYER I. (2002). Escalation in organizations : the role of collective belief, *Academy of Management Conference* held in Denver, CO.  
Google Scholar
- ROYER I., (2003), Why Bad Projects are so Hard to Kill, *Harvard Business Review*, February 2003.  
Google Scholar
- SARTRE J.-P., (1960), *Questions de méthode*, Paris : Gallimard. [réédition corrigée, 1986],  
Google Scholar



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* (p. 33-48). Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole.  
Google Scholar

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., p. 7-24). Chicago : Nelson-Hall.  
Google Scholar

TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C. (2008), *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 3<sup>e</sup> édition revue et augmentée.  
Google Scholar

TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C. (1997), *Riding the Waves of Culture*, 2<sup>nd</sup> édition, Boston : Nicholas Brealey.  
Google Scholar

WATZLAWICK P. (1978), *La réalité de la réalité*, Paris, Seuil, ed.orig : *How Real is Real ?*, Random House, New York, Toronto.  
Google Scholar

WATZLAWICK P., (1983), *The Situation is Hopeless but Not Serious – The Pursuit of Unhappiness*, Norton, New York.  
Google Scholar

WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, Ed. Edition originale : (1967), *Pragmatics of Human Communication : A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York.  
Google Scholar

WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R. (1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil; Edition originale : *Change. Principles of Problems Formation and Problem Resolution*, Norton, New York, 1974.  
Google Scholar

WEEKS D. (1994), *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*, New York : Tarcher/Perigee.  
Google Scholar

WITTEZAELE J.-J. (2003), *L'homme relationnel*, Paris, Seuil.  
Google Scholar

YIN R.K. (2014), *Case Study research. Design and Methods*. Sage, Thousand Oaks, California. (Fifth edition)  
Google Scholar

ZAJONC R.B., (1965), Social Facilitation, *Science*, New Series, Vol. 149, N° 3681 (Jul.16), p. 269-274.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1126/science.149.3681.269>



## Chronologie succincte des événements au Centre social Meunier

Début 1998 : Arrivée de la directrice — elle doit gérer de nombreux dysfonctionnements. En 10 ans, la taille du Centre augmentera fortement (de 6 à 26 animateurs permanents, de quelques-un(e)s à des dizaines d'animateurs à temps partiel, de dizaines à des centaines de bénéficiaires des activités).

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

A partir de 2002 : De nouveaux phénomènes se développent, politiques et sociaux (port du voile par des participantes et des animatrices, activisme politique dans le centre, etc.)

De 2002 à 2014 : Problèmes « relationnelles » avec plusieurs animateurs, dont avec Mounir (recruté en 2000). La directrice doit souvent recadrer celui-ci pour des insuffisances professionnelles.

Au printemps 2002 : « Incident de la cafetière » : Mounir agresse violemment une animatrice salariée magrébine (Fatiha), sur des motifs personnels. Le Centre social se divise sur cet incident.

Juillet 2002 : nouveau grave incident avec Mounir, qui se met en arrêt de travail puis reprend le travail avec le statut de délégué syndical CGT.

2002-2014 : nombreux accrochages de Mounir avec d'autres animatrices et avec la directrice.

Durant ces années, la directrice réussit à monter un Centre social important, bien géré d'après les autorités de tutelles (la CAF, le Conseil général et la mairie).

2003-2014 : Avec l'augmentation de la taille du Centre, les coordinateurs de secteurs, et de nombreux salariés, travaillent en forte autonomie.

Avril 2013 : Assemblée Générale du Centre où viennent en nombre des membres d'une association des jeunes du quartier (dont les activités ont été reprises par le Centre). Election au CA d'un acteur politique local d'un parti politique et du mouvement des « Indigènes de la République » (mouvement politico-social qui lutte en France avec virulence contre les discriminations envers les populations d'origines nord-africaines), lié aux dirigeants de l'association des jeunes.

### L'éclatement (et la socialisation) du conflit (2014-2015) :

Printemps 2014 : début de la préparation du nouveau projet d'établissement pour la contractualisation avec les autorités de tutelle (et financeurs), date de rendu du projet à la CAF : septembre 2014.

Avril 2014 : Le bureau augmente la rémunération de la directrice pour éviter son départ, sans en informer le CA. Une membre du bureau (Jasminal), proche de l'« association des jeunes », vote aussi cette augmentation.

Avril 2014 : AG du Centre social où arrivent en grand nombre des jeunes de « l'association des jeunes ». Tous les nouveaux élus au CA sont des hommes magrébins. Jasminal est reconduite dans ses fonctions.

Dans la période Avril-juillet 2014, plusieurs incidents sérieux se produisent avec des salariés, dont :

- Refus de Mounir de prendre de nouvelles fonctions proposées par la directrice.
- Deux salariés, déficients dans la mise à jour des listes d'adhérent (listes électorales) en préparation à l'AG d'avril 2014, sont avertis par la directrice, avertissement contesté par ces salariés.
- Recadrages et avertissement par la directrice d'une autre salariée pour harcèlement.
- Trois salariés en arrêt de travail (dont Mounir, maintenant délégué syndical) envoient des courriers (électroniques) de plaintes à la directrice, courriers qu'ils font circuler dans le Centre.
- Un salarié, Oudouma, se considère licencié de manière abusive, la directrice le considère démissionnaire de fait pour absences.

Fin juin 2014 : les salariés mécontents envoient une lettre collective « au CA », signée par une quinzaine de salariés (dont Mounir et Oudouma), estimant discriminatoires les pratiques de la directrice et laissant entendre qu'il y a eu détournement d'argent.

Début juillet 2014 : Avec le président, la directrice propose une réunion des salariés mécontents avec le bureau. La rencontre est refusée par les salariés opposants qui organisent au moment prévu de la rencontre une manifestation avec signature d'une pétition. Ils se nomment « les indignés ».

## Chronologie succincte des événements au Centre social Meunier

Juillet 2014 : Suite à cette manifestation, rencontre informelle 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. Division du CA en deux camps.

Puis le Bureau propose la réalisation d'un audit, refusé par les « indignés ».

Aout 2014 (constaté fin aout) : cambriolage du bureau de la directrice. 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.

Début septembre : manifestation devant le Centre social, organisée par « les Indignés ». L'ambiance est violente.

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.

Septembre 2014 : le CA, sur proposition du bureau, accepte de demander une médiation à la Fédération des Centres sociaux du Nord. La médiation échoue, car les indignés la refusent.

Courant septembre 2014 : les contrats du travail pour cinq animateurs sont remis tardivement (non-respect des délais) par un coordinateur, la CGT demande leur requalification en CDI.

Fin septembre et tout début octobre : Deux CA successifs ne débloquent pas la situation, le CA reste divisé en deux; les « indignés » demandent la démission de la directrice et de la présidente.

Octobre à Décembre 2014 : Campagne pour les élections professionnelles qui ont lieu en décembre. Opposition entre candidats syndicaux SUD (un autre syndicat en France) et CGT. La campagne pour les élections est hargneuse et agressive entre les salariés, avec de multiples incidents.

Décembre 2014 : Les résultats des élections, en décembre, manifestent la cassure entre deux groupes de salariés, en nombre de voix à peu près égal (17 et 15 sur 34 votants pour 36 salariés pouvant voter) : l'un vote pour le délégué syndical (CGT) Mounir, l'autre pour Fathia (l'animatrice agressée plusieurs années auparavant), déléguée SUD.

Octobre 2014 : burn-out de la directrice. Elle se met en arrêt maladie. Elle ne reviendra plus au Centre, restera en congés et demandera en 2015 une rupture conventionnelle.

Octobre-décembre 2014 : Il n'y a plus de directeur du Centre social.

Durant cette période, le projet d'établissement doit être finalisé. Le CA se trouve sans direction face à l'urgence de finaliser le projet en vue de la contractualisation avec les autorités de tutelles et financeurs. La CAF annonce dès la fin septembre qu'elle ne va pas renouveler l'agrément du Centre si un projet n'est pas déposé très rapidement.

Début décembre 2014 : Suite au climat de violence, et à l'agression de la présidente, le bureau démissionne collectivement ainsi que d'autres administrateurs proches de la directrice (sept au total).

De décembre 2014 à fin octobre 2015 de multiples autres péripéties se produisent, dans lesquels Mounir et Amin sont des acteurs importants (et finiront par s'affronter violemment), ainsi que des appels par la directrice et le bureau à l'intervention des autorités de tutelle (notamment une médiation), sans sauver le centre : le 27 Octobre 2015, nouveau refus d'agrément du Centre par la CAF. Le Centre social est mis en liquidation judiciaire par décision du tribunal le 9 novembre 2015.