

Leçons d'anatomie conflictuelle en école d'ingénieurs

Par Michel ALIAS

Pseudonyme

Cet article s'intéresse à une classe d'évènements organisationnels peu commentés : *les conflits organisationnels exacerbés d'origine groupale*. Il décrit les conditions de leur émergence et leurs caractéristiques. Il propose de les comprendre comme des épisodes de dérèglement des régulations autonomes et de contrôle issus d'un management inerte et d'impossibles situations d'échange social.

Je propose ici une entreprise singulière : rendre compte d'un conflit groupal exacerbé et d'une crise organisationnelle durable au sein d'une école d'ingénieurs. J'en fus, je l'avoue, l'un des principaux protagonistes.

Démarche singulière, mais non inédite : nombreux sont ceux qui, après Bronislaw Malinowski, William Foote Whyte ou Simone Weil, ont produit des connaissances sur un fait organisationnel en se plaçant au plus près de ceux qu'ils observaient. Mais je n'ai ni choisi mon terrain d'enquête - c'est mon propre univers professionnel - ni tenté de le vivre comme un indigène - je suis moi-même un indigène ! Et je n'avais point, au moment où ce conflit organisationnel se noua, l'intention d'en produire une glose sociologique ; elle vint par la suite, quand la confrontation devint à mes yeux déraisonnable et qu'il me fallut en objectiver le sens et les motifs. Si je choisis un camp, sans barguigner, appuyé sur ma professionnalité pour performer mon engagement dans ce conflit, j'en tins un journal, accumulant les documents et lisant des travaux académiques. C'est ce cheminement que je retrace ici : comment un acteur social qui n'a pas oublié sa condition de chercheur procède-t-il pour objectiver son action ?

L'oscillation entre l'action de ceux qui vivent leur vie et la pensée de celui qui vit la sienne en relatant comment ces autres vivent la leur est « au cœur de la sociologie et, de fait, de toute science sociale », souligne Everett Hughes (1996, p. 276). Sauf qu'inscrit dans ce conflit organisationnel - où nul n'entre contre son gré -, je ne me suis pas dérobé : j'ai joué le jeu de l'affrontement, convaincu de sa nécessité. N'y a-t-il pas alors partialité garantie et objectivation impossible ? Peut-être que non, car je n'en oubliais pas moins que j'étais sociologue. Dominique Schnapper (2010) a nommé, après d'autres, *participation obser-*

vante l'enquête qu'elle a menée au Conseil constitutionnel dont elle fut, pendant neuf années, un des membres : « J'ai été un acteur social engagé, tout en objectivant mon expérience », dit-elle. Comment ce dédoublement lui fut-il possible ?

Ma propre expérience - c'est Schnapper qui écrit ces lignes (2011), que je recopie, mais j'aurais pu les écrire moi-même, je maintiens donc le « je » de son texte - m'a fait prendre conscience plus que je ne l'avais fait jusqu'à de ce qu'être sociologue n'était pas seulement un « métier » ou une « profession », mais que cette pratique est devenue au cours des années une manière de vivre et un effort continu de comprendre le monde en mettant à distance ses pratiques, et d'objectiver sa conduite autant que celle des autres. C'est là (je cite toujours Schnapper sans guillemets) une manière d'être au monde. Autant qu'une distance à ses rôles sociaux, le sociologue pratique aussi une distance à soi qui, en l'occurrence, m'a permis de mieux comprendre - j'écris maintenant seul ces lignes - comment des enseignants du supérieur divergeant sur quelques principes ou intérêts se livrent une lutte féroce, sans aucune volonté de compromis.

Récit de l'indigène au cœur du conflit groupal

J'enseigne dans un des départements d'une école d'ingénieurs. Nommons celle-ci l'Institut et celui-là, le Centre H***. La mission des soixante enseignants de ce Centre consiste à former des promotions d'élèves-ingénieurs aux réalités sociales et industrielles *via* l'apprentissage des langues et l'apport de quelques disciplines de sciences

humaines et sociales. Créé en 1992, il est au service d'une dizaine de départements d'ingénierie. Il gère seul son budget et son personnel. Une équipe de recherche, Lab1, rassemblait les sept enseignants-chercheurs en poste à l'époque (aucun n'appartenant à la même section CNU). Mais elle a éclaté en 2005, suite à un conflit de priorités scientifiques. Une autre équipe a été formée, Lab2, par les opposants.

En 2002, je deviens directeur-adjoint. Problème : le directeur de l'Institut (élu l'année précédente) décide de réorganiser le Centre en trois entités distinctes, chacune étant dédiée à une thématique (langues, management, culture générale). Un combat frontal s'engage, que j'anime ; un vote en Conseil d'administration, en 2004, maintient l'intégrité du Centre. Je suis mis en quarantaine par le directeur et son équipe. Lorsque l'on me croise sur le campus, on ne me salue plus. Des enseignants du Centre se désolidarisent de mon action. Une majorité, silencieuse, la soutient.

En juillet 2006, faute de candidature interne, un enseignant de mécanique, Gris, est nommé directeur du Centre. En février 2007, le Conseil du Centre (composé d'élus et de membres nommés) critique publiquement, dans plusieurs comptes rendus un de mes projets académiques, à l'invitation expresse de Gris, qui voit en moi un rival. En juillet 2007, ce même Conseil vote à la quasi-unanimité une motion de défiance envers Blanche, l'enseignante animatrice d'une des cinq équipes pédagogiques, pour avoir adressé un courriel privé à une collègue, que celle-ci a diffusé, s'estimant agressée. Cette motion l'accuse d'avoir eu « un comportement inacceptable » et d'avoir procédé à « une mise en accusation publique » (ce que fait pourtant cette motion...).

En février 2008, Rouge, l'animatrice d'une autre équipe pédagogique, démissionne de son poste, m'accusant de ne pas avoir tenu compte d'une décision prise en réunion (à laquelle j'étais opposé). Deux enseignants quittent l'équipe arguant « de la gravité des faits » et d'une situation devenue « inacceptable » ; ils parlent du dépôt d'une plainte. Je suis convoqué par le DRH de l'Institut, qui me sermonne.

En juillet, le Conseil me dénonce à nouveau suite à l'envoi d'un courriel privé adressé à Noir, recruté quelques jours auparavant au titre de la mutation des enseignants-chercheurs. Dans ce courriel, je lui faisais part, malencontreusement, d'une « crise d'identité, de projet et organisationnelle du Centre » ; j'y mentionnais « des jeux organisationnels sclérosants » et je lui demandais (car je l'avais fréquenté dans un autre établissement et il travaillait parfois avec Rouge) « d'aider le Centre à performer son organisation ». Noir transmet aussitôt ce courriel à Gris, qui l'adresse au directeur de l'Institut. Le Conseil vote une nouvelle motion de défiance à mon encontre, dont le texte indique que mes propos « sont d'une extrême gravité et discréditent le Centre tant dans son intégrité éthique et morale que dans son fonctionnement » et qu'il faut « trouver une solution la plus appropriée et la plus pertinente pour mettre fin à ces procédés qui nuisent considérablement à la crédibilité

et à la respectabilité du Centre et de l'École ». Effondré, abasourdi, je me mets en retrait et je diffuse aux personnels une lettre ouverte ; j'y déplore des pratiques de stigmatisation, contraires, à mes yeux, aux normes de la vie académique.

En mars 2009, devant ce même Conseil, le directeur de la formation indique que l'équipe de recherche Lab1 (que je dirigeais) est dissoute, que ses budgets sont retirés et que désormais seul Lab2 sera soutenu par l'Institut. Je suis convoqué par le directeur, qui me demande de quitter l'Institut. Plusieurs enseignants prennent ma défense. Jusqu'en juillet 2009, ils multiplient, sans succès, les demandes d'explication et de réunion d'une AG des personnels. Un projet d'intervention d'un consultant demandée dans l'objectif de faire taire les divisions et de remettre le Centre en mouvement est refusé par Gris ; la direction de l'Institut annule l'audit.

En juillet 2010, un groupe d'enseignants s'organise pour contrer la candidature de Noir à la direction du Centre. Ce dernier est soutenu par la direction de l'Institut et les chercheurs de Lab2, dont il est l'un des membres. Noir est élu grâce aux voix des membres extérieurs. En avril 2011, les opposants (dont je suis) critiquent en réunion le management de Noir, qu'ils jugent, devant lui, « solitaire, partisan et bureaucratique ». Ce dernier, en retour, met en cause la santé mentale d'une élue et l'accuse de diffamation - celle-ci démissionne. Les enseignants soutenant Noir votent ensuite une motion nous accusant de pratiquer « un enchaînement de prises de parole dont l'intention est de déstabiliser le directeur du Centre et de susciter de sa part, en réponse, des propos excessifs ».

Fin juin 2011, Noir adresse à tous les personnels une lettre les informant de la dissolution immédiate des équipes pédagogiques en place et de leur remplacement par deux, voire trois « pôles », sans pour autant définir les objectifs et les modalités de cette réorganisation. Les opposants (la moitié des élus) s'inquiètent de la probable désorganisation du Centre et du bien-fondé de cette « restructuration ». Ils demandent qu'un débat public soit organisé. Devant la fin de non recevoir opposée par Noir, ils refusent de siéger au Conseil et, par une lettre publique, ils exposent leur point de vue. En octobre 2011, ces mêmes élus, devant le silence de Noir, rendent publique une seconde lettre dénonçant « son refus de la concertation et du dialogue ».

Une AG est convoquée par le nouveau directeur de l'Institut, élu en juillet. Ce dernier indique soutenir le projet de Noir. Il invite les « contestataires » (c'est le mot qu'il emploie) à venir individuellement voir ce dernier dans son bureau. Des réunions séparées, « pôle » par « pôle », sont convoquées, au grand dam des opposants. Celles-ci ne regroupent que quelques rares enseignants. Je propose une rencontre, discrète, à Noir. Celle-ci se tient en présence d'un ancien directeur du Centre et le principe d'une réunion générale des personnels est acté. Elle se tient en février 2012, mais elle ne débouche sur aucun plan d'action. Les factions demeurent ; Noir refuse de m'adresser la parole.

Une information m'est communiquée : depuis 2010, une quinzaine d'agents et d'enseignants du Centre ont rencontré le médecin du travail. Je demande au directeur de l'Institut de procéder à l'élection d'un nouveau directeur du Centre et de réfléchir à une autre organisation - matricielle - de ce Centre. Mon offre de rendez-vous est ignorée. De leur côté, les syndicats demandent la tenue d'une réunion extraordinaire du CHSCT et saisissent le Conseil des études de l'Institut. En mars 2012, un Conseil du Centre se réunit à nouveau, à la demande des opposants. Noir maintient sa position d'un refus de débattre de la nouvelle organisation. Le ton monte. Le directeur de la formation, présent, réitère son soutien à Noir. Nous démissionnons une nouvelle fois.

Les relations entre Noir et les directeurs des départements d'ingénierie se dégradent rapidement. Ces derniers se réunissent sans lui. Noir est auditionné devant le Conseil des études en juin 2012. Nous y sommes conviés, nous avons l'impression d'être écoutés. Le Conseil des études rend un avis très critique sur le « projet du Centre H*** » proposé par Noir et le groupe qui le soutient ; il est qualifié « d'inabouti ».

Le 11 novembre 2012, Noir démissionne. Il accuse, dans une lettre publique, la direction de l'Institut de ne pas l'avoir soutenu. Les élus au Conseil se réunissent. Un consensus se dessine pour engager le Centre dans une démarche de réflexion collective associant tous les personnels. Une réunion extraordinaire du Conseil, en présence de l'équipe de direction de l'Institut, valide ce schéma début janvier 2013, mais sans le mettre en œuvre. En lieu et place, la Direction rédige un cahier des charges pour un « audit organisationnel et structurel » du Centre ; elle y explique que « des clans s'opposent ». Elle demande au consultant sélectionné de lui proposer des scénarios organisationnels.

Les élus demandent, sans succès, que ce consultant accompagne plutôt leur démarche de réflexion. Début avril, des groupes de travail se mettent en place, associant quelques enseignants du Centre et des départements d'ingénierie. Ils produisent deux documents d'étape, qui sont présentés à la mi-septembre devant le Conseil des études. En juillet, le consultant remet son rapport d'audit : il y préconise l'éclatement du Centre entre trois entités, tout en pointant l'inertie et la responsabilité de la direction de l'Institut. L'ayant accusé d'être un charlatan, ce consultant dépose plainte contre moi pour diffamation. Il agit de même à l'encontre d'un autre enseignant (ce dernier avait observé dans un courriel que les conclusions de l'audit avaient été probablement écrites avant même qu'il ne soit entrepris). Le directeur de l'Institut calme le jeu. En octobre 2013, il écarte l'idée d'un démantèlement du Centre et accepte celle d'un appel à candidatures pour le diriger. Cette idée a été proposée par un enseignant de physique, Vert. Ce dernier est élu en novembre sur la base d'un projet de reconstruction d'une politique SHS au sein de l'Institut, et d'un Centre appelé à la faire vivre. Vert réunit un groupe de travail composé de représentants des principales entités

de l'Institut. En avril 2014, un document d'étape est produit. Présenté devant les personnels du Centre, il est jugé positivement. La démarche de réflexion collective se poursuit pendant l'automne, jusqu'à la rédaction d'un premier texte de synthèse, promis à une délibération au Conseil d'administration de l'Institut avant l'été 2015. La mission de Vert est prolongée.

Fin du récit de l'indigène.

Des individus ordinaires qui font ce qu'ils peuvent ?

Comment comprendre cette dynamique conflictuelle ?

Je me pose cette question dès 2009, quand je m'aperçois qu'il ne s'agit pas seulement de la contestation d'un manager ou de la protestation de quelques-uns contre une décision à laquelle ils n'ont pas été associés, mais d'un *conflit groupal de forte intensité* opposant des individus organisés en groupes rivaux et refusant de s'accorder sur des évaluations communes à propos de ce qu'il convient de faire. Et cela, dans *un tout petit monde*, ce monde universitaire (férocement) dessiné par David Lodge.

Attentif à comprendre ce qui survenait, je me souviens de la notion de *conflit pathologique* proposée par Jack Barbash (1979). Il s'interrogeait sur le basculement d'un conflit « normal » (essentiel, pensait-il, à la maintenance du système) dans un conflit « dysfonctionnel » (quand ce dernier ne remplit que des *destructive functions*). Barbash décrivait diverses situations d'organisation, assorties d'*"horrible examples of conflict on the shopfloor"* aboutissant à une désorganisation des services, à la disparition de syndicats qui les avaient menés, à la fragmentation des collectifs de travail, à des chutes de productivité sur fond d'absentéisme et d'indiscipline.

Cela me semblait correspondre à ce que j'étais en train de vivre : une forme singulière de conflit où la crise, ouverte, au lieu d'être un opérateur de changement produit un chaos organisationnel ne permettant plus à l'organisation de remplir ses missions. Mieux encore : au-delà de la distinction entre crise et conflit - la première traduisant, comme le proposent Jacqueline Barrus-Michel et ses collègues (1996), une perte de sens et la disparition des règles usuelles du jeu social, et le second supposant le maintien de ces règles et un minimum de co-reconnaissance mutuelle -, je m'aperçus qu'ici crise et conflit coïncidaient et que nul protagoniste ne s'interdisait l'outrance.



Photo©GRAPHIC ARTS/BRIDGEMAN Images

« La notion de conflit pathologique proposée par Jack Barbash (1979) est une forme singulière de conflit où la crise, ouverte, au lieu d'être un opérateur de changement produit un chaos organisationnel ne permettant plus à l'organisation de remplir ses missions. » Patron observant avec perplexité un bureau fonctionnant de manière complètement chaotique, 1929, auteur inconnu (Collection privée).

J'ouvris un cahier et inscrivis sur la page ma question de recherche : comment et pourquoi des individus de commune condition et réunis par un rapport social horizontal prennent-ils aussi activement part à une querelle organisationnelle, rivalisant de prouesses conflictuelles ? Je me rendais compte, en outre, du fait que les individus subissant cette violence organisationnelle étaient aussi ceux *par lesquels* elle s'exerçait - et que leur responsabilité (donc la mienne) ne pouvait être diluée. Habiles dans les dénonciations d'injustices, ils auraient pu cesser de nourrir leur univers conflictuel. Or, ils ne le faisaient pas. Pourquoi produisaient-ils ce dont ils souffraient ?

Deux lectures d'ouvrages permirent d'apporter une première réponse à cette question : ils font du mieux qu'ils peuvent, persuadés de leur bon droit, mais victimes « d'alchimies

mentales » et d'un biais de « généralisation sociale ». Jon Elster venait en effet de publier *L'Irrationalité* (2010) ; il y décrivait ces heuristiques bricolées auxquelles les individus ont recours (comme « couper la poire en deux » ou répéter le choix précédent) et notait, exemples à l'appui, l'usage d'une pensée magique, un aveuglement volontaire, une aversion à l'inaction, l'emprise des émotions. Cette hypothèse, celle d'une rationalité *limitée* - mes collègues (et moi-même !) étant probablement, comme l'écrit Claude Javeau (2001), « mal renseignés sur les intentions de leurs partenaires, même les plus intimes (à l'instar de ceux-ci eux-mêmes, du reste), et incapables de mesurer et prédire correctement la portée de leurs actes » (p. 225) -, est classique. Elle se double d'une deuxième, complémentaire, relative au travail de *catégorisation d'autrui*.

Je découvris le trait chez Georg Simmel, dans son opus *Sociologie* (1908/1999), alors que je prenais des notes en vue d'un projet d'ouvrage sur le conflit en entreprise. Dans les pages qu'il consacre au processus de socialisation, il note que les interactions sociales - les *actions réciproques*, sous sa plume - s'opèrent entre des individus à la fois fragmentés et déchirés. Puisque le savoir parfait sur l'autre, dit-il, est impossible, celui-ci est pensé dans une catégorie *générale* en fonction d'un type auquel il est supposé appartenir. Résultat : « Chacun des membres voit les autres non pas de façon purement empirique, mais en fonction d'un *a priori* que ce cercle impose à chacune des consciences qui en font partie » (p. 69). Cette généralisation abusive conduit à des assignations erronées de personnalité ; l'autre est en effet saisi « en fonction d'un type implicite, avec lequel ne coïncide pas son pur être-pour-soi ». Au Centre H***, chacun ne semblait définir son adversaire que comme *type* - « un agrégé », « un rang A », « ceux de Lab2 », etc., - plus facile à combattre, sa personnalité étant réduite à son statut ou déduite de son appartenance groupale.

J'élargis alors mes réflexions au groupe - pas seulement aux individus et à leurs biais cognitifs. Je retins l'expression de *conflit groupal*, de préférence à celle de « conflit interne ». En effet, elle me semblait mettre l'accent sur une spécificité : des clans rivaux composés d'égaux, issus d'une même communauté et combattant sans délicatesse pour l'hégémonie et la captation de ressources rares. La question devenait donc celle des motifs de dissolution du groupement initial. Je constatais un désaccord avéré sur les missions (priorité à la formation des élèves-ingénieurs ou à la recherche en SHS ?), l'élargissement du groupement (d'une douzaine de personnes, à l'origine, à plus de soixante enseignants), l'hétérogénéité des statuts et la rivalité entre agrégés et certifiés (l'accroissement du nombre de ces derniers renforçant l'attitude élitiste des premiers), la diminution des fréquences des interactions mesurées par la rareté des réunions d'équipe ou des AG des personnels, l'émergence de normes comportementales différenciées, des limites de rôles mal définies ou des attentes de rôles insatisfaites. Ces facteurs me semblaient s'auto-entretenir. Disparaissaient ainsi les conditions favorables au fonctionnement d'un groupe, telles que repérées par Edgar Schein (1969). À leur place, je relevais : peu de *feed-back*, des procédures décisionnelles déficientes, une perte d'estime et de confiance entre les membres du groupement, une faible mobilisation des ressources disponibles, des objectifs non partagés et assumés comme tels, des canaux de communication obstrués ou rompus, un clair refus de partager le *leadership*, la négation du droit d'être minoritaire.

L'analyse me semblait surtout *descriptive*. Quels étaient les ressorts de ce conflit ? Je trouvais la réponse chez James March et Herbert Simon (1958/1991). Deux conditions, estimaient-ils, sont nécessaires pour qu'émerge un conflit groupal : « l'existence d'un réel besoin ressenti de décisions communes » et « l'existence, soit d'une différence d'objectifs, soit d'une différence de perception

de la réalité parmi les participants à l'organisation, ou des deux à la fois » (p. 120).

Je résume ici, brièvement, leur analyse. Le premier facteur, disent-ils, est lié à *l'interdépendance entre les membres*. Si celle-ci est faible, l'organisation peut fonctionner sans coordination et supporter de nombreux désaccords. À l'inverse, la probabilité de conflits internes s'accroît lorsqu'il y a dépendance des membres envers une ressource limitée. C'est le cas du Centre H*** : les enseignants sont dépendants des directeurs des départements d'ingénierie, qui contrôlent, de fait, les services d'enseignement, les horaires de travail et le nombre et la répartition des étudiants. Le volume des heures SHS enseignées n'excédant pas de 5 à 8 % des maquettes pédagogiques, toute modification des volumes par discipline rompt l'équilibre global de la dotation horaire. S'ensuivent des frictions inévitables, alors que la dotation globale diminue drastiquement.

Second facteur : *la différenciation des objectifs*. C'est un acquis en théorie des organisations : les objectifs sont pluriels et font l'objet d'interprétations. Chaque unité possède son propre classement et, en son sein, des groupes luttent pour réviser celui-ci. Certes, divers mécanismes organisationnels réduisent ces divergences : le contrat de travail (par l'engagement explicite qu'il contient), les rémunérations (qui sont liées à la conformité de l'action avec les consignes de l'organisation), les récompenses (accordées en fonction de cette soumission), le type de recrutement (visant l'homogénéité des embauchés).

Or, dans le monde de l'enseignement supérieur, rares sont ces mécanismes à être déployés : les embauches échappent à l'établissement ; les rémunérations sont établies sur une base nationale ; les récompenses sont symboliques ; les recrutements sont hétérogènes et dépendent du bon vouloir des commissions *ad hoc*. Facteur aggravant : le fait que l'organisation regroupe des individus dotés de fortes compétences analytiques et rhétoriques. Chacun s'estime alors en capacité de juger l'organisation et la validité des objectifs qu'elle s'assigne (ou d'en proposer d'autres). S'ensuit une polyphonie d'objectifs (par exemple : doit-on produire des ingénieurs humanistes et responsables, ou devenir un centre européen de recherche et d'innovation ?).

Je tenais là une explication de la crise organisationnelle au Centre H***. Elle me semblait toutefois banale. Car, si je comprenais pourquoi elle avait surgit, elle ne me renseignait guère sur son *intensité* : pourquoi une telle animosité entre pairs ?

Un état polémique, au-delà du nécessaire ?

La rédaction de mon ouvrage sur le conflit en entreprise me mit sur une nouvelle piste. Relisant les travaux de Lewis Coser (1982) et découvrant ceux de Michel Monroy

et d'Anne Fournier (1997), je réalise que le conflit groupal est aussi une manière fonctionnelle de renforcer l'unité des factions. Que plus le conflit gagne en intensité, et plus cette fonction cohésive est assurée. Qu'il corresponde à un *traitement de situation*, soit à une manière coûteuse, mais appropriée, de répondre à un désordre organisationnel ou de faire face à des impératifs systémiques. Enfin, je note qu'aucun conflit organisationnel ne perdure sans la bonne volonté des protagonistes : ils le nourrissent, ils le chérissent.

Parmi les méthodes d'entretien de cet univers conflictuel, on trouve la péjoration et la disqualification de l'adversaire, l'attribution de torts, la désignation d'un évènement déclencheur, la réécriture orientée de l'histoire, la mobilisation d'universaux et de grands principes, le recrutement d'alliés, la mise en scène et la publicisation du conflit, l'extension du champ conflictuel à d'autres objets de discorde, la recherche d'arbitrages de faveur, l'usage d'un vocabulaire outrancier, la désignation de boucs émissaires. Chaque clan « mobilise » au sens propre du terme - il se met en capacité de « faire la guerre » - puisque ce qui est recherché est non pas un compromis organisationnel honorable, mais *la victoire*, par la déstabilisation, puis par la défaite de l'adversaire.

Ce désintérêt pour le compromis m'intrigue. Dans mon cahier, je note : pourquoi ces combattants renoncent-ils à toute solution négociée au risque de détruire leur organisation ? Que puissent-ils dans leur conflit qu'un apaisement organisationnel ne peut leur offrir ? Je parcours à nouveau Simmel et découvre les pages qu'il consacre à l'antagonisme entre factions. J'ajoute à mon vocabulaire le terme de *conflit organisationnel exacerbé* pour désigner un état *polémique* - pour reprendre la catégorie de Julien Freund (1983), qu'il distingue de l'état *agonal* (dont la compétition est l'archétype), mais un *polemos* mené *au-delà du nécessaire*, sans vergogne et sans barguigner.

Parmi les raisons possibles du choix d'un non-compromis : l'*histoire commune* des personnes qui rend la lutte acharnée (puisqu'aucune ne peut ni ne veut se séparer de sa communauté), la *tentation despotique* née de la volonté qu'a le groupe dominant (ici piloté par Noir) d'écarter toute résistance à son projet organisationnel. Il est alors exigé du groupe rival dominé non seulement sa soumission, mais aussi son *effacement* (s'expliquent ainsi les motions d'exclusion votées en Conseil par le groupe tyrannique ou la dissolution brutale des équipes pédagogiques anciennement en place), la *fluidité de la participation* des individus dans l'organisation et l'intermittence de leur engagement dans le conflit (chacun entre avec vigueur dans le conflit groupal, n'étant pas entravé par des coopérations préalables ou futures et estimant agir au nom de principes *indépendamment des personnes* ; cette objectivité du conflit le radicalise), les effets de *group polarisation* (soit la propension qu'ont des individus en groupe à ne pas converger vers des positions moyennes : voir les travaux de Serge Moscovici et Willem Doise, 1992), enfin, la *jalousie* et le dépit. L'accès contrôlé et raréfié aux postes d'agrégés,

de maîtres de conférences et de professeurs conduit les candidats à ces postes à forte valeur symbolique à entrer en concurrence, puis, en cas de promotion d'autres qu'eux, à développer des sentiments de frustration et de haine sociale.

Actualisant mon cours sur l'autorité et le pouvoir du manager, dont les premières diapositives sont consacrées à l'obéissance *via* l'expérience de Stanley Milgram, les réflexions de Vassili Grossman (dans *Vie et destin*, quand il tente de comprendre le dévouement des officiers du NKVD) et l'enrôlement, accepté, des soldats allemands dans le génocide du peuple juif - des hommes normaux, mais des meurtriers de masse, comme titre l'ouvrage d'Harald Welzer (2007) -, je remarque en lisant ces travaux qu'un autre facteur - *toutes proportions gardées !* -, était probablement à l'œuvre au Centre H***. Mes collègues semblent ainsi considérer que leur action, même perçue intellectuellement injuste (empêcher le groupe rival de s'exprimer, dénoncer publiquement certains de ses membres, répandre des mensonges sur leurs intentions), peut être tenue pour *juste* puisqu'elle est orientée vers une fin qu'ils jugent *légitime*. Ce rapprochement entre conflit exacerbé et meurtres de masse, s'il semble osé, m'apparut heuristique. Il me permit de comprendre comment un groupe d'individus se pensant humanistes parvient néanmoins à exercer une tyrannie sur un autre au nom de leurs convictions.

Ma quête semblait aboutir ; je disposais ainsi pour comprendre la crise au Centre H*** (et mon propre comportement) d'un ensemble de facteurs explicatifs supportés par quelques concepts clés. Mais je demeurais insatisfait : restaient obscures deux questions majeures occultées par ma centration sur les individus et sur l'*organizational behavior* : la responsabilité du management de l'Institut du fait de son inertie et de l'absence d'arbitrage ou d'offres de conciliation et - question récurrente - l'incapacité du groupement à faire émerger en son sein une solution compromissoire.

Je m'interrogeais : si toute organisation est dysfonctionnelle - quand Erhard Friedberg (1993) emploie le mot « dysfonctionnement », il le met entre guillemets, tant celui-ci lui semble un oxymore ! -, et qu'elle est *une réponse* aux problèmes humains de la coopération, le problème du Centre H*** était donc moins son état polémique que son *incapacité à le surmonter*. Or la non-possibilité de parvenir dans une organisation à un consensus sur les objectifs et les moyens pour les atteindre, disait March (1981), n'empêche pas celle-ci d'agir : des négociations permanentes entre ses membres leur permettent tant bien que mal d'en établir une liste, peu cohérente mais suffisante, le dirigeant de l'organisation jouant le rôle d'un « arbitre politique ».

Rien de tel, au Centre H*** ! Pourquoi ? March énonce deux motifs possibles : *l'incapacité du dirigeant* à jouer ce rôle d'arbitre (il peut, comme dans le cas du Centre H***, être prisonnier de la coalition qui l'a porté à ce poste ou détenir une légitimité insuffisante) et *l'impossibilité, pour les membres, de construire des compromis*. Pour quelles

raisons ? Parce que ceux-ci ne sont pas *nécessaires* : la division du travail qui règne dans les unités d'enseignement supérieur ne nécessite pas de coopérations soutenues. Celles qui importent sont régulées par des règles bureaucratiques. Il me semblait qu'en reliant ces deux motifs - l'inertie du management de l'Institut et le refus de toute conciliation de la part des groupes combattants - je disposais d'une clé de lecture de cette crise organisationnelle : un cas exemplaire de *déficit de régulation* dû au dérèglement interne de *chacune* des régulations en concurrence.

Je relis alors attentivement les travaux de Jean-Daniel Reynaud (1989 ; 1995), dont un article consacré au *dérèglement de la régulation conjointe*. Le cas du Centre H*** sembla s'éclairer : au-delà des phénomènes de biais cognitifs ou comportementaux, régulation « autonome » et régulation « de contrôle », loin de converger (ce qui est la fonction de la régulation dite « conjointe » : produire des compromis, pour que se réalise le projet organisationnel) s'y *juxtaposaient*, chacune étant déficiente et appauvrie. « Pourquoi ce double dérèglement ? », me demandé-je.

Le difficile métier de manager universitaire

La lecture de March conforta mes observations : dans les organisations non soumises aux impératifs de rentabilité marchande, la coprésence de *plusieurs objectifs* contradictoires entre eux conduit leurs dirigeants à agir et à décider de façon bricolée, en fonction de la libéralité de l'environnement ou de l'évolution des coalitions. Ils sont alors prompts à délaissier la résolution de problèmes qu'ils imaginent trop complexes, ou trop coûteux en temps et en efforts, ou bien encore susceptibles de modifier les équilibres organisationnels, et ils se contentent de prendre des décisions marginales afin de minorer le risque d'une extension de la crise dysfonctionnelle à d'autres services (ce qu'ils réussissent, ce faisant, à provoquer !).

La structure de gouvernance des organisations bureaucratiques scientifiques et le difficile exercice, en leur sein, du métier de manager font le reste. Les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch (1973) m'ont été ici salutaires. Pour « obtenir l'intégration sans sacrifier le besoin de différenciation », la résolution des conflits organisationnels, estiment-ils, peut passer par : la confrontation (les procédures de *problem-solving*), l'imposition (la décision hiérarchique) et l'évitement *des difficultés*. Pourquoi ce recours à ce dernier mécanisme ? Du fait, disent les deux auteurs, d'un apprentissage inabouti du métier de manager. Je ne peux que leur donner raison.

L'inexpérience des dirigeants universitaires est patente : recrutés sur la base de leurs compétences académiques et de leur aptitude à en reproduire les codes, ils optent à certains moments spécifiques de leur carrière pour des

postes de gestionnaire, sans autre formation à la gestion des organisations et des ressources humaines que celle dont ils peuvent se prévaloir de par leur expérience. Cela ne suffit guère et ils passent, sans transition, d'animateur d'une équipe de pairs à décideur occasionnel en univers contraint. En outre, ils siègent au sein de comités de direction faiblement diversifiés. Le danger du *group think* et des décisions médiocres (ou aberrantes) est alors maximal : Christian Morel (2001) l'a montré, avec brio.

Autre motif : *l'auto-aveuglement de ces dirigeants*. Sollicités par des problèmes à régler en urgence, assourdis par les bruits émanant de leur organisation, ils s'en forgent une image simplifiée. Ils agissent comme Ulysse s'attachant au mât de son bateau pour ne pas céder au chant des sirènes. Ce comportement est stratégique : ils s'en remettent à certaines hypothèses confortables - surtout si elles se focalisent sur des personnes que l'on peut facilement blâmer ou écarter. Leur espoir, c'est que la crise se résorbera sans qu'ils aient à intervenir. Ils agissent ainsi comme des enfants croyant qu'en fermant les yeux la situation de crise disparaîtra d'elle-même...

Un impossible échange social ?

Et la régulation « d'en bas » ? Je revins vers Reynaud. Peu de collectifs ou de communautés, note-il (1989, p. 81), sont stables et homogènes. L'instabilité est d'autant plus évidente que l'organisation est moins contraignante et ses membres hétérogènes. Surtout, et c'est ce que me montrait le cas H*** : la rivalité entre groupes, alors qu'aucun ne dispose d'armes ou de ressources suffisantes pour s'imposer, ne permet pas l'élaboration d'une régulation autonome *partagée*. Elle ne peut être que chaotique et fragmentée. Pourquoi ?

Une des conditions de l'action collective, croyais-je savoir, est la contrainte sociale de coopération. Les seuls intérêts des membres du groupement n'y suffisent point, il doit s'y ajouter la passion d'agir ensemble et la contrainte morale de le faire - ce que Reynaud nomme « le projet ». Dès lors que celui-ci se dissout et qu'aucun groupe rival ne parvient à imposer ses orientations, les sources de régulation se pluralisent et la probabilité d'une régulation autonome *centrale* s'affaiblit.

Je tenais là une explication plausible du cas H*** : la juxtaposition d'une régulation de contrôle inexistante et d'une pluralité de prétentions de régulation. Ce Centre était devenu une *pléistocratie*, me soufflait Reynaud (2012, p. 632), « un trop-plein de pouvoirs qui ne parviennent pas à s'articuler soit parce que les capacités d'arbitrage ou d'organisation sont faibles, soit parce que chacun des intervenants veut imposer son autorité ».

D'où la souffrance des personnels concernés - une dimension mise de côté jusqu'alors et que ce raisonnement éclaire. Cette absence de régulation centrale génère un

déficit d'échange social. Telle est l'hypothèse. Je la notais dans mon cahier comme suit : il y a souffrance organisationnelle quand il y a *impuissance* à dire, à faire, à raconter, et donc à s'estimer par ce faire raconter à d'autres. L'homme qui parle et l'homme qui agit sont les mêmes, souligne Paul Ricœur (1990, p. 186), qui ajoute : « La théorie de l'action s'étend des hommes agissants aux hommes souffrants ». Au Centre H***, cette impuissance se lit au travers de l'absentéisme aux (rares) réunions, des silences de ceux qui y assistent, des chuchotements dans les couloirs, de l'arrêt des conversations dès qu'un collègue entre dans un local, de l'absence de projets innovants impliquant une coopération, etc.

À ces non-lieux pour raconter s'ajoute, me semble-t-il, une autre cause de souffrance, les *non-échanges sociaux*, autrement dit l'impossibilité d'accomplir le cycle complet de donner, recevoir et rendre, si l'on s'en tient à la définition classique du don, ou le retrait de l'obligation de rendre. En situation de conflit groupal, les individus sont *côte à côte*. Ne peuvent dès lors s'enclencher des mécanismes générateurs d'un lien social fondé sur la dette sociale. Il y a en effet souvent « besoin » de rendre, notait Peter Blau (1964), à la suite des travaux d'Alvin Gouldner (1960), pour ne pas rester débiteur. Cet entrecroisement de dettes et de créances est un mécanisme approprié de régulation sociale : chacun a « intérêt » à poursuivre l'échange (c'est-à-dire à rendre) pour pouvoir recevoir à nouveau (même si ce « retour » n'est pas spécifié en temps ou en valeur). En contexte de conflit groupal, ce mécanisme d'échange et de régulation est grippé ; l'obligation de réciprocité disparaît. C'est en cela qu'il y a souffrance au travail : personne ne peut *ni donner ni rendre*, alors que la situation de travail (par exemple, faire fonctionner un logiciel de saisie de notes, obtenir la réservation d'une salle, imaginer des projets pédagogiques novateurs, etc.) nécessite de tels échanges. Chacun doit « jouer seul » (*bowling alone*, dirait Robert Putnam...).

Comment sortir d'un conflit organisationnel exacerbé ?

La résolution d'un tel conflit organisationnel semble possible quand les fonctions qu'il remplit sont prises en charge par d'autres modalités d'action collective et quand se modifie la configuration facilitante initiale. C'est l'hypothèse de Monroy et Fournier. Mais aussi ajouté-je : quand les acteurs perçoivent comme trop élevé le coût de l'escalade et vérifient que la poursuite du conflit ne leur permet plus d'atteindre leurs objectifs.

Cette dernière explication est classique en théorie de la négociation : la motivation de clore un conflit résulte du constat que celui-ci ne saurait être gagné qu'à un prix prohibitif. L'engagement dans un processus compromissaire (ou d'appel à un tiers facilitateur ou médiateur) apparaît quand deux conditions sont réunies : une impasse ressentie comme mutuellement douloureuse et la perception d'une

issue possible jugée satisfaisante par chacun. Il y a donc *mûrissement* - la situation a évolué - et *empressement* - les combattants sont désormais prêts à recourir à d'autres modes d'interaction pour satisfaire leurs objectifs.

Ainsi, un conflit groupal peut s'acheminer vers son apaisement quand :

- les protagonistes finissent par trouver un autre mode de traitement de l'incompatibilité entre impératifs systémiques. Ils constatent qu'il est possible de reconstruire une organisation qui soit à la fois fidèle au mythe fondateur et aux valeurs d'origine et suffisamment renouvelée pour prendre en charge de nouvelles missions ou de nouvelles thématiques sans dégrader les anciennes, ou de nouvelles manières de penser les relations avec les autres entités organisationnelles (avec les départements d'ingénierie, dans le cas du Centre H***). Ces acteurs peuvent aussi, diraient March et Simon (1991, p. 128), décider de considérer leur désaccord comme immuable, et néanmoins rechercher un aménagement en renonçant à résoudre des impératifs qui les dépassent ou, à l'inverse, reconnaître que ce désaccord porte sur des objectifs secondaires et qu'il peut donc être transcendé. Ces deux attitudes sont simultanément possibles, comme le montrent les derniers épisodes au Centre H*** :

- l'un des groupes a réussi sa démonstration de force, il est apparu (comme le groupe soudé autour de Noir) habile et organisé. Ayant démontré sa capacité à imposer une politique et à reconfigurer le champ du pouvoir en sa faveur (ou ayant obtenu les ressources qu'il souhaitait contrôler), il peut cesser les hostilités et envisager un autre mode de relation avec les autres groupes.

- la forme organisationnelle originelle a été mise à l'épreuve, et démonstration a été faite qu'une reconstruction était nécessaire. Le conflit groupal était une modalité du deuil organisationnel, pour permettre la rupture. Une fois prouvé le fait que l'ancienne organisation n'est plus habitée par un projet, le groupement peut s'assembler pour réinvestir son histoire - et se refonder.

- preuves ont été données de la non-crédibilité des formules alternatives portées par le groupe tyrannique. Apparaît alors possible un compromis entre groupes rivaux fondé sur une hybridation des projets concurrents. Ce qui n'était pas jugé possible le devient du fait du constat que personne n'est en mesure à lui seul de piloter l'organisation.

- enfin, un événement fort (la démission soudaine de Noir, lâché par ses pairs) et l'annonce par la direction de l'Institut de la réalisation d'un audit du Centre (confié à un consultant sur la base d'un cahier des charges jugé « indigent et insultant » par les groupes rivaux) les obligent à réévaluer leur engagement conflictuel, puisque la poursuite de leurs jeux apparaît menacée (du fait d'un éclatement possible du Centre H*** en trois entités, tel que recommandé par l'audit).

- ajoutons à cela un dernier facteur, puissant, de déstructuration de l'univers conflictuel : la *défection* de quelques protagonistes. L'apaisement d'un conflit groupal semble assuré quand certains combattants (je fus l'un d'entre eux) endossent un autre rôle, celui de modérateur, voire d'architecte du compromis, et ne s'en écartent plus (cette attitude conciliatrice étant tenue par les plus radicaux comme un passage à l'ennemi). Ce compromis se pense doublement : par rapport à l'autre, celui que l'on combat, et par rapport à son propre camp. Ce travail conjoint est peu théorisé dans la littérature organisationnelle, alors qu'il est essentiel en *peace-building*.

Poursuivre l'examen ?

J'ai tenté ici, sur la base d'une expérience personnelle, de porter au jour un évènement que la littérature sur les organisations a peu décrit : la crise organisationnelle dysfonctionnelle dégénérant en conflit exacerbé. Son étude apporte un éclairage sur la face sombre de l'organisation, quand se mêlent des statuts différenciés, des effets rhétoriques, un déficit délibératif, des décisions sans examen des problèmes, un univers conflictuel entretenu par tous et un management générateur de crise, incapable de décoder les signaux en provenance de son organisation. Elle éclaire des situations *faiblement sociales* faites de non-engagement et de réciprocité nulle, joints à des processus de minoration d'autrui et d'assignation sociale erronée.

Peut-être convient-il de poursuivre l'examen, à partir de cas identiques, des conditions dans lesquelles des situations ordinaires de dérégulation partielle, courantes dans les organisations, se muent en situations d'*anomie et de dérégulation totale* empêchant l'échange social et l'action collective organisée. Quelques-unes de ces conditions ont été repérées ici. D'autres restent à identifier. Je laisse ce soin à celles et à ceux qui ont vécu des situations semblables et qui en ont été pareillement *affectés* (pour reprendre le mot de Jeanne Favret-Saada, 2009).

BIBLIOGRAPHIE

BARBASH (J.), "Collective Bargaining and the Theory of Conflict", *Relations industrielles/Industrial Relations*, 34-4, pp. 649-659, 1979.

BARRUS-MICHEL (J.), GIUST-DESPRAIRIES (F.) & RIDEL (L.), *Crises. Approche psychosociale clinique*, Desclée de Brouwer, 1996.

ELSTER (J.), *L'Irrationalité. Traité critique de l'homme économique II*, Paris, Seuil, 2010.

FAVRET-SAADA (J.), « Être affecté », in FAVRET-SAADA (J.), *Désorceler*, Paris, Éd. de l'Olivier, pp. 145-162, 2009.

FRIEDBERG (E.), *Le Pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.

FREUND (J.), *Sociologie du conflit*, Paris, PUF, 1983.

GOULDNER (A.), "The Norm of Reciprocity", *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178, 1960.

GROSSMAN (V.), *Vie et destin. Œuvres*, Paris, R. Lafont, 1999.

HUGHES (E.), *Le Regard sociologique, Essais choisis*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1996.

JAVEAU (C.), *Le Bricolage du social. Un traité de sociologie*, Paris, PUF, 2001.

MARCH (J.), *Décisions et organisations*, Paris, Éd. d'Organisation, 1981.

MARCH (J.) & SIMON (H.), *Les Organisations. Problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod, 1991 (1958).

MONROY (M.) & FOURNIER (A.), *Figures du conflit*, Paris, PUF, 1997.

MOREL (C.), *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2001.

MOSCOVICI (S.) & DOISE (W.), *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, Paris, PUF, 1992.

REYNAUD (J.-D.), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1989.

REYNAUD (J.-D.), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, 1995.

REYNAUD (J.-D.), « La Théorie de la régulation sociale », in BEVORT (A.), JOBERT (A.), LALLEMENT (M.) & MIAS (A.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012.

RICŒUR (P.), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.

SCHEIN (E.), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1969.

SCHNAPPER (D.), « L'expérience-enquête au Conseil constitutionnel », *Sociologie* 5, n°3, vol. 2, mis en ligne le 6 janvier 2012. <http://sociologie.revues.org/1035> (2011).

WELZER (H.), *Les Exécuteurs. Des hommes normaux aux meurtriers de masse*, Paris, Gallimard, 2007.