

Pour un modèle interdisciplinaire d'analyse des relations et des conflits en organisations

Aysylu Valitova

Résumé : Nous expliquons ici pourquoi l'étude des conflits en milieu de travail relève de l'interdisciplinarité. Celle-ci se justifie par des raisons épistémologiques et praxéologiques. Morin met au cœur de la nécessité interdisciplinaire la notion de complexité. Celle-ci relève, entre autres, de principes d'auto-éco-organisation et du principe dialogique qui sont importants pour notre recherche. La nécessaire intégration de toutes les dimensions du conflit abordé comme une totalité et le rejet subséquent de la dichotomie organisation-individus nous amènent à mobiliser les domaines des analyses culturelles, des études de la communication et des relations, la prise en compte des dynamiques personnelles des individus et les phénomènes psychosociologiques. Nous intégrons ces quatre domaines dans une conceptualisation qui les rend endogènes pour comprendre la dynamique des conflits au travail compris comme un tout dans le système organisationnel et sociétal global.

Mots-clés : communication interpersonnelle; conflit; identité sociale; habitus (Bourdieu); psychosociologie des organisations

Abstract: This paper explains why the study of conflicts at work is a matter of interdisciplinarity. It is justified by epistemological and praxeological reasons. Morin places the notion of complexity at the heart of the interdisciplinary necessity. Complexity is related to several principles, including auto-eco-organization and the dialogical principle, which are important for our research. The necessary integration of all the dimensions of conflict considered as a whole, and the subsequent rejection of the dichotomy organization-individual lead us to mobilize the domains of cultural analyses, studies of communication and relations, individuals' personal dynamics, and psycho-social phenomena. We integrate these four domains into a conceptualization which renders them endogenous to understand work conflicts dynamics considered as a whole in the global organizational and societal system.

Keywords: interpersonal communication; conflict; social identity; habitus (Bourdieu); psychosociology of organizations

Depuis le « siècle des lumières » (17^e) et depuis, en particulier au 20^e siècle, la connaissance scientifique a été structurée par des recherches essentiellement monodisciplinaires (Klein, 2000). Ce travail monodisciplinaire a permis un avancement spectaculaire des connaissances scientifiques dans toutes les disciplines. Toutefois, depuis quelques dizaines d'années, l'interdisciplinarité est devenue un thème central de réflexion sur les structures de la recherche scientifique. Donc, rappelons d'abord ce qui distingue ces deux approches de recherche.

1. Monodisciplinarité et interdisciplinaire en recherche

1.1. Recherche monodisciplinaire

Benson, Harkavy et Puckett (2007) soulignent que le développement des universités à partir du 18^e siècle correspond à un projet nouveau de former de manière systématique les scientifiques. Au sein de chaque discipline, les questions se spécialisent, les avancées suite aux questions sont elles aussi de plus en plus spécialisées, et rebondissent sur de nouvelles questions, elles-mêmes de plus en plus pointues. La démarche mono-disciplinaire est ainsi devenue dominante dans les sciences, au point que certains domaines sont l'apanage de parfois seulement quelques dizaines de chercheurs au niveau mondial.

Mais peut-on définir plus précisément ce qu'est une monodiscipline?

Plusieurs auteurs donnent leur propre définition à l'approche monodisciplinaire.

Selon Turner (2000), les institutions scientifiques ont émergé par la volonté de faire avancer la science en catégorisant le savoir scientifique; chacune de ces institutions représentaient un outil pour légitimer sa propre discipline – laquelle tendait d'ailleurs à s'identifier à cette institution. Turner souligne que la disciplinarité présente deux particularités : l'identité (scientifique, notamment du chercheur) basée sur « sa » discipline, et le fait que les échanges de connaissance se produisent à

l'intérieur des disciplines. Turner considère la discipline comme une collectivité de partage, une communauté à proprement parler (au sens de Simmel), qui regroupe des personnes (chercheurs, scientifiques) de formation spécifique similaire.

Weingart et Stehr (2000) définissent une discipline comme une structure intellectuelle et sociale qui fait une reconstitution du passé pour ensuite façonner le futur. Selon ces auteurs les disciplines correspondent aux départements au sein des universités.

Darbellay (2005) suggère que la discipline se porte plutôt à l'autonomie en élaborant des théories qui demeureront propres à son champ d'études, en étant englobées à l'intérieur des frontières qui délimitent ce champ. Selon Newell (1992) le trait distinctif d'une discipline est la « lentille » par laquelle il interprète le monde.

Finkenthal (2001) affirme que la discipline est un domaine d'activité intellectuelle défini par l'objet de ses recherches. Elle suppose la capacité de transférer les connaissances de façon objective, de telle sorte que toute personne en possession de certains outils propres à la discipline puisse les comprendre, partout et à tout moment.

Weingart et Stehr (2000) affirment que la discipline est non seulement intellectuelle, mais constitue aussi une structure sociale ou un organisme regroupant des personnes avec des champs d'intérêt similaires dans lesquels ils s'investissent en commun. Ces préférences permettent l'établissement de réseaux sociaux qui façonnent et qui influencent les buts et les perspectives des individus sur les objectifs considérés importants dans le domaine.

1.2. L'interdisciplinarité

Depuis quelques dizaines d'années, l'interdisciplinarité est devenue un thème central de réflexion sur les structures de la recherche scientifique.

Le principal débat scientifique sur l'interdisciplinarité consiste dans l'affrontement de deux conceptions de l'interdisciplinarité, l'une épistémologique et l'autre sociale ou praxéologique.

Le pôle épistémologique relève d'une réflexion propre au développement de la science, la conception praxéologique lie l'interdisciplinarité avec la mise en pratique (y compris dans le monde non scientifique) des réflexions et résultats des sciences.

L'interdisciplinarité : complexité des questions et des objets, épistémologie ou praxéologie? Interactions ou synthèse?

Selon Bastide (1967), la vision épistémologique de l'interdisciplinarité la conçoit en termes de préoccupations orientées vers des types de coopération entre chercheurs en vue de l'efficacité de l'activité scientifique. Ainsi, la collaboration entre disciplines serait un mode d'organisation de la recherche qui trouve son origine dans le besoin de limiter la multiplication de machines onéreuses, de « l'institutionnalisation de la recherche scientifique » et du fait que l'interdisciplinarité représente une source de productivité.

Mais Mathurin (2002) soutient qu'en renvoyant la question de l'interdisciplinarité à une question uniquement épistémologique, nous perdons son vrai sens qui surtout praxéologique. Selon lui, l'objet de recherche joue un rôle important dans l'identification de ce qu'est une recherche interdisciplinaire.

Ainsi, il souligne deux facteurs qui expliquent l'explosion interdisciplinaire. En premier lieu, le monde contemporain nécessite de répondre à des questions de plus en plus complexes. En second lieu, et de manière finalement paradoxale, l'interdisciplinarité provient aussi de la spécialisation des disciplines. Les réponses nécessitent une plus grande intégration du savoir, qui dépasse les frontières disciplinaires – mais les disciplines étant de plus en plus pointues, elles nécessitent plus de relations entre champs disciplinaires. Ainsi, l'interdisciplinarité

augmente au fur et à mesure que les structures à l'intérieur desquelles les disciplines s'établissent et clarifient leurs frontières : les domaines disciplinaires sont plus clairs, et les relations entre eux sont opérées de manière plus pensées et construites, pour apporter des éclairages à des questions de plus en plus complexes. Mathurin estime que l'on repère ce mouvement dans l'évolution des structures universitaires. Ainsi, paradoxalement, la nécessité de croisement des disciplines augmente en contrepartie de la spécialisation de celles-ci. Tant que les disciplines étaient peu spécialisées, il n'y avait pas besoin d'avoir des méthodes proprement interdisciplinaires.

Palmade (1977) va dans le même sens et poursuit le raisonnement. Il soutient que la question épistémologique de l'interdisciplinarité renvoie fondamentalement à une question d'interaction entre éléments disciplinaires. Mais celle-ci provient soit des méthodes (nous dirions, une interdisciplinarité « poussée »), soit des résultats (une interdisciplinarité « tirée »).

L'interaction entre éléments disciplinaires peut d'abord provenir d'un chercheur d'une discipline qui emprunte une méthode où un outil à une autre discipline ou encore qui prend cette/ces méthodes et outils à des chercheurs provenant de diverses disciplines et qui abordent la même question. C'est une première conception de l'interdisciplinarité que nous appelons « poussée » : le chercheur pour aller vers l'objet devient interdisciplinaire. En quelque sorte on peut dire qu'il est nécessaire d'effectuer des travaux de nature interdisciplinaire quand les besoins requis pour ces travaux dépassent les frontières ou les paramètres d'une discipline. Ceci sous-entend que pour se développer, l'interdisciplinarité, du moins ce sens, a besoin que les disciplines existent et se développent de manière de plus en plus spécialisée, ce que souligne Palmade. Mais cette remarque est assez évidente si ce n'est tautologique: poser la question de l'interdisciplinarité sous-entend forcément qu'il y a disciplines.

Mais une autre manière de comprendre l'interdisciplinarité provient de l'objet lui-même, et « va » vers la recherche, ce que nous appelons l'interdisciplinarité « tirée ». Elle vient du besoin de comprendre un objet dans son contexte. C'est parce qu'un objet nécessite d'être situé dans un contexte, l'objet étant dans le réel (par opposition au modèle conceptuel qui peuvent être monodisciplinaires) il est forcément interdisciplinaire. Il devient nécessaire d'emprunter différents types de méthode et d'objets pour comprendre l'ensemble des facteurs contextuels de l'objet. C'est le besoin d'arriver à des fins pratiques, à des opérationnalisations des résultats des travaux scientifiques, qui justifie cette interdisciplinarité. Les applications pratiques seraient perdues si on se limitait à une seule discipline, comme le dit Palmade.

Paul Jalbert (2013) conclue que l'interdisciplinarité est simplement un outil qui sert à construire des ponts pour faire avancer nos connaissances scientifiques et dépasser les limites de notre catégorisation disciplinaire.

Ainsi, le pôle praxéologique de l'interdisciplinarité représente la science dans un rapport d'interdépendance avec la société. Par exemple l'intérêt pour l'interdisciplinarité selon Jantsch (1972) s'explique par la nécessité pour les sociétés de faire face à des problèmes de plus en plus complexes, dépassant le plus souvent les limites mêmes de leurs frontières.

Le fondement épistémologique de l'interdisciplinarité : Jean Piaget

L'angle de vue de Piaget (1972) sur l'interdisciplinarité représente selon Mathurin (2002), la « limite extrême » de la conception épistémologique, par rapport aux interprétations praxéologiques.

Piaget (1972) conçoit la notion d'interdisciplinarité du point de vue strictement épistémologique, donc l'intérêt de la notion d'interdisciplinarité chez Piaget relève d'une réflexion propre au développement de la science, qu'il dérive en partie de la notion de structure.

D'une part, une structure étant « un système de transformations comportant des invariants », donne lieu à un « double jeu de productions et de conservations » qui autorise la construction de liens causaux. D'autre part, 1) le concept structure implique un certain degré d'abstraction puisque, contrairement à la notion de phénomène supposant des manifestations observables, « elle n'est atteinte que par déduction, donc par des liaisons non observables »; 2) si la notion de loi demeure limitée aux constats de données factuelles, celle de structure « introduit dans le réel un ensemble de connexions nécessaires ». La conception de la réalité se trouve donc profondément modifiée : désormais la réalité implique une dynamique sous-jacente, tandis que les observables qui identifient les phénomènes deviennent relatifs aux instruments organiques ou techniques. Dès lors, rien ne nous contraint plus à morceler le réel en compartiments étanches ou en étages simplement superposés correspondant aux frontières apparentes de nos disciplines scientifiques et tout nous oblige au contraire à nous engager dans la recherche des interactions et des mécanismes communs. L'interdisciplinarité cesse ainsi d'être un luxe ou un produit d'occasion pour devenir la condition même du progrès des recherches. (Piaget, 1972, p. 133 cité dans Mathurin, 2002, p. 13 -14).

Grâce à l'outil conceptuel de la Structure, au-delà de la simple mesure propre à l'outil du Phénomène, il est possible de créer des connections et des chaînes de causalités, certaines relevant d'invariants – il est sous-entendu par Piaget que ces invariants transcendent les domaines scientifiques propres à l'étude des phénomènes. Cette notion permet alors de dépasser certaines frontières entre domaines scientifiques, ce que la mesure des phénomènes ne permet pas.

Piaget (1972) conçoit la diversité des disciplines du point de vue positiviste de l'activité scientifique. Celle-ci, limitée par l'orientation vers l'étude des observables, ne permet « que » la découverte d'ensembles de lois fonctionnelles plus ou moins générales ou spéciales.

Comme pour Piaget, l'angle de vue de l'objet d'interdisciplinarité de Heckhausen (1972) est purement épistémologique (Piaget, Inhelder, 2000/1972).

Dans l'explication de la genèse de l'interdisciplinarité nous avons vu que les interprétations d'ordre social recèlent souvent un certain contenu de dimension

épistémologique. Alors que de l'autre côté, dans le cas des points de vue d'ordre épistémologique, [...] l'argumentation ne met l'accent que sur les besoins de développement de la connaissance scientifique, en renvoyant surtout à l'histoire des sciences humaines et sociales. Avec Piaget, elle se réfère à l'évolution interne d'abord des sciences exactes et naturelles pour expliquer le changement de perception qui s'est répandu également <donc, ensuite> à l'ensemble des sciences humaines et sociales. (Mathurin, 2002).

Piaget classe les disciplines pour étudier leurs mécanismes communs et définir la position de la biologie, la psychologie et l'épistémologie dans les relations des disciplines entre elles et à catégoriser le système des sciences. Après les sciences purement déductives (mathématiques et logiques), il distingue les sciences de la nature des sciences de l'homme (humaines et sociales).

Piaget a caractérisé les sciences de l'homme des sciences naturelles, mais il n'exclut pas la possibilité de liens entre ces deux grandes familles de sciences. Au contraire, la biologie apparaît ici comme une « catégorie particulière d'interdisciplinarité » parce qu'elle représente un maillon essentiel entre les sciences de l'homme et celles de la nature. Ainsi, l'unité des sciences souvent conçue dans le pôle épistémologique comme finalité de l'interdisciplinarité, aurait une origine naturelle. Il souligne qu'il est important de distinguer : les sciences purement déductives, c'est-à-dire les mathématiques et la logique, et les disciplines expérimentales au sens large qui sont soumises au contrôle des faits.

Comme Piaget qui conçoit une typologie d'interdisciplinarité comme degré d'intégration des interactions entre les disciplines en excluant de son champ les sciences purement déductives, c'est-à-dire les mathématiques et la logique, pour se centrer sur les disciplines expérimentales, Heckhausen (1972) conçoit lui aussi une typologie d'interdisciplinarité, dont les propositions « ne valent que pour les disciplines empiriques, celles qui s'appuient sur l'observation et non sur la déduction pure (i.e. mathématique) ».

Par contre, Piaget et Heckhausen se différencient sur la construction « structurelle » de leurs typologies. Celle de Piaget est intégrative, alors que celle de Heckhausen présente des recoupements.

Piaget (1972) établit une distinction hiérarchique, de trois niveaux, basée sur le degré d'intégration des interactions entre les disciplines. Sa distinction hiérarchique consiste à construire trois niveaux : multidisciplinaire, interdisciplinaire et transdisciplinaire.

1) Le niveau multidisciplinaire se caractérise par les phénomènes d'emprunt ou d'importation d'informations d'une science à l'autre, sans entraîner de modifications pour la discipline originaire, donc ce niveau consiste à l'intégration des interactions entre disciplines.

2) Au niveau interdisciplinaire, il y a, soit entre les disciplines, soit entre les « secteurs hétérogènes d'une même science », une réciprocity d'échanges avec les relations interdisciplinaires aux formes de liaison possibles entre des structures. Il y distingue alors de façon générale : l'« isomorphisme », les « emboîtements hiérarchiques de structures et sous-structures », les « combinaisons ou les intersections entre structures différentes ».

3) Au niveau transdisciplinaire, les relations entre les disciplines se situeraient « à l'intérieur d'un système total sans frontières stables entre les disciplines ». Dans le niveau interdisciplinaire, les frontières entre disciplines persistent et sont, implicitement du moins, stables et vont perdurer malgré les réciprocitys d'échanges. À l'opposé, dans la transdisciplinarité, les frontières entre sciences sont remises en question et deviennent mouvantes.

Heckhausen (1972) distingue six types de relations interdisciplinaires. Son étude de l'interdisciplinarité consiste en une réflexion à la fois sur l'enseignement et la recherche. Son premier type de recherche est l'interdisciplinarité hétérogène, regroupant les « efforts de caractère encyclopédique » dans l'enseignement et son troisième

type d'interdisciplinarité consiste à l'interdisciplinarité auxiliaire qui résulte de « l'emploi de méthodes relevant d'une disciplinarité croisée »; par exemple, le recours de la pédagogie aux tests psychologiques, « pour fonder ses décisions en enseignement, mettre à l'épreuve les théories de l'éducation ou évaluer l'intérêt d'un programme d'études ».

Heckhausen (1972) souligne que un niveau de l'interdisciplinarité, il existe une variante, qu'il qualifie de « pseudo-interdisciplinarité ». La pseudo-interdisciplinarité ou interdisciplinarité intrinsèque, se produit lorsque « des disciplines recourent aux mêmes instruments d'analyse », c'est aussi une sorte de « transdisciplinarité des instruments d'analyse ». Cela est très différent de Piaget qui définit la transdisciplinarité comme les relations entre les disciplines se situeraient « à l'intérieur d'un système total sans frontières stables entre les disciplines ».

Cependant certains types de Heckhausen convergent avec ceux de Piaget par définition de l'intégration théorique de certaines disciplines. Nous en présentons une comparaison systématique (correspondance) dans le tableau suivant :

Type de Piaget	Type de Heckhausen
Multidisciplinaire	1- Interdisciplinarité hétérogène
	2- Pseudo-interdisciplinarité (interdisciplinarité intrinsèque)
Entre multidisciplinaire et interdisciplinaire	3- Interdisciplinarité auxiliaire
Interdisciplinaire	4- Interdisciplinarité composite
Entre interdisciplinaire et transdisciplinaire	5- Interdisciplinarité complémentaire
Transdisciplinaire	6- Interdisciplinarité unificatrice

La proposition de notion d'interdisciplinarité de Heckhausen nous semble converger avec celle de Piaget (l'interdisciplinarité comme les relations- liaisons possibles entre des structures) d'abord dans ses deux premiers types (qui sont au fond des « fausses interdisciplinarités »),

et ensuite par son quatrième type d'interdisciplinarité, lorsque des disciplines diverses s'unissent, face aux « grands problèmes posés par la dignité de l'homme et sa survie » (guerre, faim, pollution, urbanisme) pour « trouver des solutions techniques en dépit des contingences historiques en constante évolution ». Par contre, à la différence de Piaget, par sa prise en considération de la mise en œuvre des sciences dans la société dans ce quatrième type, Heckhausen se rapproche du pôle praxéologique, en situant la science dans un rapport d'interdépendance avec la société, par la nécessité pour les sociétés de faire face à des problèmes de plus en plus complexes.

Le cinquième type, l'interdisciplinarité complémentaire, converge partiellement avec celui de transdisciplinarité de Piaget : Heckhausen définit dans ce type l'interdisciplinarité comme le résultat de chevauchements partiels entre certaines disciplines dans leurs domaines respectifs d'étude, à « des niveaux correspondants d'intégration théorique (psychobiologie, psychophysiologie, psycholinguistique) ». Donc cette définition est convergente partiellement avec celle de Piaget, par l'existence de l'intégration théorique qui s'y produit. Mais outre que cela ne concerne que certaines disciplines (psychobiologie, psychophysiologie, psycholinguistique), cela ne remet pas vraiment en cause la frontière entre ces domaines scientifiques – ce n'est donc pas une transdisciplinarité « achevée », c'est, en quelque sorte, un début de passage de d'interdisciplinaire au transdisciplinaire au sens de Piaget.

Par contre, le sixième type d'interdisciplinarité de Heckhausen (l'interdisciplinarité unificatrice) nous semble bien converger avec celle de Piaget, qui « procède d'une cohérence de plus en plus étroite des domaines d'études de deux disciplines, [celle-ci] étant assortie d'un rapprochement des niveaux respectifs d'intégration théorique et des méthodes correspondantes ». (Exemple, unifier la physique, la chimie, la biologie au niveau d'intégration théorique de la physique).

Nous proposons donc, en synthèse, de considérer qu'en tant qu'outils d'analyse des types d'interdisciplinarité, les deux typologies sont proches (avec deux nuances), mais que sur le fond, elles présentent une différence fondamentale.

1) La typologie de Heckhausen est un peu plus « fine » que celle de Piaget; (plus de types).

2) si globalement, la typologie de Heckhausen est d'inspiration épistémologique, et donc proche de celle de Piaget, elle y est moins « extrême », puisque Heckhausen intègre une catégorie d'interdisciplinarité très clairement praxéologique, l'interdisciplinarité composite. Il serait peut-être pertinent de considérer que finalement, Heckhausen propose 5 types d'interdisciplinarité épistémologique et à part (à côté), un type d'interdisciplinarité (et un seul) praxéologique.

3) Par contre, Heckhausen ne présente pas du tout la base épistémologique caractéristique de Piaget, la notion de structure – et au fond, s'il (Heckhausen) décrit des différences entre types épistémologiques, il s'agit bien d'une description de différences, sans fondement théorique – il ne différencie pas phénomènes (observation et mesure) du modèle théorique (chaînes de causalité » fondamentales au-delà de l'observable). Piaget, par contre, propose un réel fondement épistémologique profond à la notion d'interdisciplinarité : les invariants des structures.

Mais cette conception épistémologique, même « extrême », de l'interdisciplinarité, s'oppose-t-elle vraiment à la vision praxéologique, par les nécessités d'applications pratiques des recherches, et plus généralement, à l'objet en contexte? La conception de la complexité et de la pensée complexe, notamment chez Edgar Morin, permet peut-être d'aller vers une vision plus intégrée et synthétique.

L'interdisciplinarité selon Edgar Morin

On peut commencer par la conception de Jantsch. Dans le point de vue praxéologique de E. Jantsch (1972) les disciplines sont des

« exemples généraux d'activités humaines orientées vers un but », mais non indépendantes de la « finalité humaine et sociale », qui forment avec l'enseignement et l'innovation un système hiérarchique à niveaux et objectifs multiples. En ce sens, seule une finalité du système global, imprimant une « axiomatique commune » à l'ensemble peut rendre possible, entre les disciplines, la coopération et la coordination qui deviennent alors « des principes d'organisation de systèmes hiérarchiques de plus en plus complexes ».

Il propose la terminologie à trois termes : pluri- ou multidisciplinaire pour traduire l'idée de juxtaposition de disciplines; l'interdisciplinarité caractérisée par la synthèse, un nouveau langage descriptif et de nouvelles relations structurelles; enfin, la transdisciplinarité qui « est la reconnaissance de l'interdépendance de tous les aspects de la réalité » (1980, p. 334-335).

Les points de vue développés par Edgar Morin (et nous citerons aussi au passage Felix Guattari) présentent des points communs avec les thèses de Jantsch, notamment parce que leurs principes de base renvoient aussi au pôle social.

D'abord, Morin propose une conceptualisation de la science classique, et de ses principes qui en sont aussi les limites.

Selon lui, le principe de la science classique d'ordonner, de poser des lois qui gouvernent les éléments fondamentaux de la discipline en question (Morin et Le Moigne, 1999). Afin d'y arriver, la science classique avait fondé quatre piliers de certitude : les principes d'ordre, de séparation, de réduction et de logique déductive-identitaire (Morin et Le Moigne, 1999). Le principe d'ordre postule que l'Univers est gouverné par des lois impératives; par ce fait, notre compréhension du monde est déterministe et mécaniste (Morin et Le Moigne, 1999). Le principe de séparation soutient que, pour étudier un phénomène ou résoudre un problème, il faut le décomposer en éléments simples.

C'est grâce à ce principe qu'il y a eu spécialisation à l'intérieur de chaque discipline. Le principe de réduction, quant à lui, promeut l'idée que la connaissance des éléments de base du monde physique et biologique est fondamentale tandis que la connaissance de leurs assemblages, changeants et divers, est secondaire (Morin et Le Moigne, 1999). Enfin, le caractère absolu de la logique déductive-identitaire veut que le raisonnement et la construction théorique s'opèrent logiquement par déduction et par induction (Morin et Le Moigne, 1999). Les quatre piliers sont interdépendants et se renforcent les uns les autres.

À ceci s'opposent l'interdisciplinarité (un peu) et la transdisciplinarité (beaucoup plus).

Morin (1983) effectue une différence entre interdisciplinarité et transdisciplinarité. La première consiste à mettre en relation des unités qui existent déjà chacune dans un cadre clos. Elle ne permet donc pas de concevoir le système dans son ensemble ni même son organisation. Tout au contraire la transdisciplinarité concerne les interactions « interactions au sein d'un système global, [...] constitué précisément par ces interactions elles-mêmes », elle induit alors « une problématique et une théorie de l'auto-organisation ». De ce fait ces notions relèvent d'une conception du savoir qui s'affranchit d'une considération strictement épistémologique.

En effet Morin souligne qu'aucune théorie portant sur un objet extérieur, qu'il soit physique, biologique, ou encore plus social, ne peut en être considéré comme un simple reflet -et ceci même si les observations concordent ou bien que l'on dégage des invariances dans le phénomène observé. Il faut tenir compte du fait que toute connaissance s'enracine de manière anthroposociale. L'objet même le plus concret n'est approché que par un sujet cognitif qui est forcément enraciné dans un contexte humain et social, c'est-à-dire une culture, ou encore une société, et bien entendu dans une trajectoire de type

historique (Morin, 1983, p. 212). Guattari qui lui assimile interdisciplinarité et transdisciplinarité se rapproche du point de vue praxéologique de Jantsch : la transdisciplinarité est ici un mouvement interne qui transforme les sciences, les ouvre sur le social, l'esthétique et l'éthique. Ainsi ce mouvement consisterait dans « la plupart des questions sociales, écologiques et urbanistiques, à prendre un recul planétaire et à problématiser les questions locales à partir d'horizons mettant en jeu l'ensemble de la vie et des relations internationales » (Guattari, 1992).

Mais au-delà de ces distinctions, la vision la plus intéressante relève de la complexité.

Pour Edgar Morin la science est pensée par la complexité. Dans son chapitre « La pensée complexe, une pensée qui pense », il écrit que la pensée contemporaine nécessite une réforme de pensée (pérestroïka scientifique). « La compréhension de données particulières nécessite l'activation de l'intelligence générale, et la mobilisation des connaissances d'ensemble. Marcel Mauss disait : « Il faut recomposer le tout. Ajoutons : il faut mobiliser le tout ».

Ainsi donc, Edgar Morin conçoit la science comme un tout. Il soutient qu'il faut développer une vision globale du monde et ainsi changer l'objet de la science; celle-ci doit prendre en compte en même temps toutes les parties du monde.

Dans ce chapitre « La pensée complexe, une pensée qui se pense », il donne l'exemple de l'économie en tant que la science sociale mathématiquement la plus avancée, mais aussi la science socialement et humainement la plus arriérée. Donc pour prévoir les évolutions économiques il est nécessaire de prendre en compte des conditions sociales, historiques, politiques, psychologiques, écologiques inséparables des activités économiques. Donc il propose d'aller vers une science interdisciplinaire, où on analyse l'objet de la science à partir de plusieurs

disciplines scientifiques, en mettant l'accent sur les liens entre ces disciplines scientifiques. Il définit, la science, comme emploi des principes qui organisent et guident la pensée et qui font naître la science complexe.

Edgar Morin (1999) suggère sept principes qui organisent et guident la pensée et qui font naître la science complexe : systémique et organisationnel, hologrammatique, de boucle rétroactive, de boucle récursive, d'auto-éco-organisation, de dialogue, de la réintroduction du connaissant dans toute connaissance.

En particulier, « L'hologrammie indique que la partie est dans le tout et que le tout est dans la partie (Morin). L'être humain existe avec toutes ses spécificités, entre autre avec son mode d'expression unique, parfois nuancé, parfois inconscient, parfois contradictoire... » (Minor-Corriveau, 2013, p. 95). La notion de « dialogue » relève du Principe dialogique : « Le principe dialogique unit deux notions antagonistes qui peuvent se repousser l'une l'autre, mais qui sont indissociables et indispensables pour comprendre une même réalité (Morin). » (Minor-Corriveau, 2013, p. 93-94).

L'idée principale de l'auteur est qu'un système qui se boucle lui-même crée sa propre autonomie c'est à cette condition qu'il est un tout. Cette idée permettra de comprendre le phénomène de la vie, en tant que système d'organisation active capable de s'auto-organiser et surtout, de s'auto-ré-organiser. Le principe d'auto-éco-organisation (autonomie/dépendance) est alors un opérateur de la pensée complexe :

Interdisciplinarity interlooks with the concerns of epistemology - the study of knowledge - and tends to be centred around problems and issues that cannot be addressed or solved within the existing disciplines, rather than the quest for an all-inclusive synthesis. (Moran, 2002, p. 15).

Cette définition est compatible avec celle de Klein et Newell : *“Interdisciplinary studies may be defined as process of answering a question, solving a problem, or addressing a topic that is too broad or complex to*

be dealt with adequately by a single discipline or profession.” (Klein dans Newell, 1998, p. 3).

L’interdisciplinarité s’avère ainsi nécessaire pour étudier les problèmes plus complexes qui croisent les disciplines, où une étude monodisciplinaire ne suffirait pas pour répondre aux questions posées.

De la complexité de Morin au constructivisme radical de Gauthier

La manière de concevoir la science d’Edgar Morin est assez proche d’Yvon Gauthier (constructivisme radical). Selon Morin, on construit des théories pour expliquer le monde. Il affirme qu’il y a du chaos et non seulement de l’ordre dans l’univers. Le chaos n’exclut pas l’ordre et l’ordre n’exclut pas le chaos. Morin suggère que l’on peut séparer deux éléments, mais qu’il est aussi possible de réunir ou relier les deux à partir de similarités. De plus, Morin souligne que l’étude d’un objet hors de son environnement entraîne le risque de faire perdre des éléments essentiels à sa compréhension.

Surtout, Morin (1999) affirme que les piliers de la science classique ne sont pas en mesure d’analyser des phénomènes interdisciplinaires, tels que des phénomènes contradictoire (du moins, en contradiction dans un champ disciplinaire donné), ou expliquer les paradoxes liés aux ressentis des personnes. Il ajoute trois « piliers » scientifiques que sont le désordre, l’inséparabilité et la récursivité aux autres piliers de la science classique : l’ordre, la séparabilité et la logique. Le schéma de scientificité de Morin est ainsi bien plus large et riche que celui de la science classique.

Les recherches d’Yvon Gauthier en logique formelle et en philosophie des sciences portent essentiellement sur les fondements des mathématiques et les fondements de la physique dans leurs aspects techniques, critiques, historiques et philosophiques. Sur le plan proprement philosophique, il défend une thèse constructiviste radicale qui consiste

à montrer que l'arithmétique et sa logique interne sont au fondement des théories mathématiques.

Le constructivisme radical ne réfute pas une réalité objective, mais déclare simplement que nous n'avons aucun moyen de savoir ce que la réalité devrait être. Chacun crée sa propre réalité. Les constructions mentales, construites à partir d'expériences passées, aident à imposer un ordre au flot continu d'expériences de l'apprenant. Pourtant, lorsqu'ils échouent, à cause de contraintes internes ou externes, les construits changent et essaient de s'accommoder aux nouvelles expériences.

Dans les contraintes qui limitent notre construction du monde, il existe une infinité d'alternatives. La « vérité » dans le sens épistémologique, est remplacée par la « viabilité », limitée par des contraintes physiques et sociales. La grande diversité des opinions publiques dans la société actuelle, sur presque tous les sujets imaginables, est une preuve de l'énorme portée des construits viables possibles pour permettre la survie et l'évolution dans le monde.

Dans une perspective constructiviste radicale, la communication ne nécessite pas l'implication de significations identiques partagées entre les participants. Il est suffisant que ces significations soient compatibles (Hardy and Taylor, 1997). Si aucune des parties ne fait rien de complètement inattendu pour l'autre, elles ont alors l'illusion de partager des significations identiques (Von Glasersfeld, 1990).

Plus précisément, Gauthier, après une critique du « constructivisme génétique » de Piaget, soutient que la logique et l'épistémologie des sciences sont transdisciplinaires puisqu'elles s'appliquent à toutes les disciplines et qu'elles « s'attaquent aux problèmes fondationnels », touchant « aux fondements métathéoriques d'une discipline ». De plus, leur « neutralité disciplinaire » ne tient pas au fait qu'elles « se situent à la charnière interdisciplinaire » des savoirs, mais plutôt, d'un point de

vue épistémologique, parce qu'elle s'attache à définir « les conditions de vérité des discours scientifiques, [...] quant à leur structure formelle [et] leur visée de contenu. [Alors que] la logique symbolique, par son pouvoir d'abstraction, constitue un langage universel, capable d'embrasser les domaines les plus divers de la connaissance humaine. » (1976, p. 6- 7).

Ainsi, chez Gauthier, multidisciplinarité et transdisciplinarité sont des termes quasiment indifférenciés, mais le second terme tel qu'il le conçoit, montre une certaine similarité avec celle de Lichnerowicz où la puissance d'abstraction de l'activité théorique de la mathématique, relevant de son caractère « non ontologique », lui confère une neutralité qui constitue sa valeur transdisciplinaire.

Yvon Gauthier (2005) est ainsi un des fondateurs de l'épistémologie constructiviste. Pour assurer un travail scientifique et une méthode rigoureuse qui puissent structurer la pensée complexe, il propose les critères de scientificité suivants : la consistance ou la non-contradiction, la complétude ou l'exhaustivité, la limitation ou le confinement des objets, le pouvoir d'interprétation ou la dimension herméneutique, le pouvoir prédictif, la vérification, la capacité analytique, l'irréductibilité.

Selon lui, l'humain est capable de comprendre d'une façon objective. Il conçoit l'objectivité comme la faculté de comprendre un objet tel qu'il est en soi. Il suggère que l'on construit le monde avec ce que l'on voit et discute du rapport théorie et objet et du rapport théorie et modèle. Par contre, pour Morin la pensée traite aussi de l'incertitude, et elle est capable de concevoir l'organisation, au contrario des critères de scientificité de Gautier. Ainsi les critères de consistance et non-contradiction de Gautier sont en contradiction avec le point de vue de Morin, selon lequel le paradoxe existe, voire même que la science peut, grâce à l'interdisciplinarité, assumer la contradiction. Morin estime qu'on construit des théories pour expliquer le monde et Gautier soutient que la science construit le monde et que la science est toujours en construction.

1.3. Différenciation de la recherche monodisciplinaire et de la recherche interdisciplinaire

Paul Jalbert (2013) indique deux niveaux de différenciation de la recherche monodisciplinaire et interdisciplinaire : épistémologique et pratique. Au niveau épistémologique, la construction du concept d'interdisciplinarité contemporain nécessite le concept de discipline. L'interdisciplinarité requiert le concept d'interdisciplinarité un croisement de concepts fondamentaux pour la construction de la catégorie « discipline ». Au niveau pratique, certaines objets de recherche nécessitent l'approche interdisciplinaire et certaines l'approche monodisciplinaire.

De manière parallèle à Mathurin (2002), Jalbert fait émerger le besoin interdisciplinaire de la spécialisation de plus en plus pointue des disciplines.

Comme Janus, les disciplines présentent un double visage. Elles permettent de « faire le ménage » dans le savoir scientifique du fait qu'elles sont fondamentalement des catégorisations. La catégorisation permet effectivement d'ordonner les connaissances et le savoir mais dans le même mouvement elle constitue une perte d'information. En effet les disciplines créent les paramètres qui permettent des regroupements, que ce soit de concept, d'idées, de notions voire même de phénomènes, et de ce fait elles tendent à perdre de vue ce qui différencie les éléments les uns des autres. La catégorisation rend difficile de faire des inférences et de comparer des groupes.

Ainsi, la disciplinarité comme l'interdisciplinarité permettent de faire avancer le savoir scientifique mais de manière diamétralement opposée - quoique finalement liée d'un point de vue épistémologique. La recherche monodisciplinaire fait avancer le savoir par la séparation des catégories alors que la recherche interdisciplinaire permet de

faire avancer ce même savoir « en construisant des ponts entre les catégories créées par les disciplines ».

Comme le dit Jalbert (2013), d'un point de vue épistémologique, tandis que la recherche monodisciplinaire fait avancer le savoir scientifique par la catégorisation, la recherche interdisciplinaire se donne le même objectif en construisant des liens entre les catégories par les disciplines.

Il affirme que l'hyperspécialisation des disciplines augmente la nécessité de faire liens entre ces spécialisations. Au niveau pratique, la recherche monodisciplinaire permet d'aborder des questions, qui autrement nous seraient inaccessibles, pour les diviser en parties simples. Ces parties s'accumulent, elles deviennent de plus en plus nombreuses avec une spécificité de plus en plus pointue. De ce fait, la nécessité de comprendre un objet à l'intérieur d'un contexte plus large est la deuxième différenciation entre la recherche interdisciplinaire et monodisciplinaire.

Ainsi Jalbert (2013) souligne une différence fondamentale entre une approche disciplinaire et une approche interdisciplinaire : l'approche disciplinaire renvoie à une ontologie de l'objet; l'interdisciplinarité se prête à des fins pratiques.

Certes, une recherche monodisciplinaire qui vise à comprendre un objet peut arriver à des résultats qui seront utilisables dans les pratiques. Mais ce n'est pas leur objectif en soi, ces résultats utilisables de manière opérationnelle ne sont qu'un effet secondaire –de plus, ils apparaissent, souvent fortuitement, seulement de manière éventuelle. Ils constituent un produit dérivé en sus, une agréable surprise en quelque sorte. La recherche interdisciplinaire n'a pas cette finalité de l'objet « en soi ». Elle ne repose pas sur une catégorisation à priori d'un phénomène. Elle cherche, tout au contraire, à dépasser par sa construction même les limites d'une telle approche pour mieux saisir la complexité de l'objet étudié. La recherche interdisciplinaire trouve sa justification

ultime dans le fait que certains objets de recherche ne peuvent être appréhendés, et même compris, que par les relations qu'ils entretiennent avec d'autres objets, dont certains, nécessairement, relèvent d'autres disciplines que celles qui s'intéressent à cet objet de départ. La recherche sur ces objets requiert, en pratique mais aussi, finalement de manière épistémologique, l'interdisciplinarité.

Ceci permet de comprendre pourquoi Edgar Morin (1999) estime que l'approche monodisciplinaire est conservatrice. Elle s'enferme dans un monde de questions bornées qui empêchent la possibilité d'explorer une thématique dans toute sa complexité.

Morin souligne que la spécialisation est maintenant devenue une hyperspécialisation, qui rend impossible une réelle communication entre les disciplines. Les disciplines se ferment sur elles-mêmes. Entre autres conséquences dramatiques, cet enfermement aboutit à ce que la science perde sa conscience. Dans toutes les disciplines, ceci aboutit à une déréalisation et à une déshumanisation. Morin est sévère : l'homme disparaît même dans les sciences humaines. Avec Le Moigne, il écrit :

Mais dans cette spécialisation se produit un autre phénomène que est le morcellement, puis la désintégration des réalités molaires auxquelles sont confrontées nos vies et nos réflexions comme : l'individu, la subjectivité, l'homme, la société, la vie. (Morin et Le Moigne, 1999, p. 23.)

L'approche interdisciplinaire cherche à aller au-delà de la critique d'un monde décontextualisé car déformé par le concept de discipline. Sa finalité est de construire des outils, conceptuels et opérationnels (tant en recherche qu'en utilisation dans la société) qui permettent, et plus encore, dont la raison d'être est justement, la résolution de problèmes dans les espaces concrets où ils sont repérés - *in situ*. Par exemple, fort heureusement, sont apparues et se développent de nos jours des disciplines qui, quoiqu'elles constituent des disciplines uniques – ou du moins unifiées –, collaborent de façon interdisciplinaire – Morin et Le Moigne citent comme exemples la biochimie et neuro-science.

C'est en ce sens que l'on peut comprendre l'affirmation de Gardner (1999) pour lequel non seulement l'approche interdisciplinaire est innovatrice et souple, mais aussi qu'elle est la condition nécessaire pour découvrir de nouveaux savoirs.

Klein (1990) va dans le même sens : les recherches monodisciplinaires conduisent à l'hyperspécialisation de la science. Morin et Le Moigne le disent encore autrement. Comprendre les morceaux d'un ensemble n'entraîne aucunement à la compréhension du fonctionnement du tout. Les parties d'un phénomène prises une à une, de façon décontextualisé, n'arrivent pas à nous montrer comment le tout fonctionne ou même comment les parties interagissent. Donc il est nécessaire de comprendre la relation entre parties pour permettre de comprendre le rôle de chacune, la façon dont elles contribuent au tout par les relations mêmes qui existent entre elles.

Terminons par une citation de Paul Watzlawick (1972), auteur que nous utiliserons pour notre recherche, qui expose clairement que les recherches monodisciplinaires conduisent au monadisme :

Un phénomène demeure incompréhensible tant que le champ d'observation n'est pas suffisamment large pour qu'y soit inclus le contexte dans lequel ledit phénomène se produit. Ne pas pouvoir saisir la complexité des relations entre un fait que l'observateur bute sur quelque chose de « mystérieux » et se trouve conduit à attribuer à l'objet de son étude des propriétés que peut-être il ne possède pas. A les confronter avec la biologie, où cette règle est très largement admise, il semble que les sciences du comportement soient restées fondées dans une large mesure sur une conception monadique de l'individu et sur la vénérable méthode qui consiste à isoler des variables. (Watzlawick, 1967, p. 15 de l'édition française de 1972).

2. En quoi le thème des relations et des conflits dans les organisations est-il de nature interdisciplinaire?

Nos recherches portent sur la gestion des conflits en milieu de travail en comparaison internationale.

À priori, notre sujet peut laisser penser que nous allons adopter une approche très disciplinaire : nous sommes dans le champ du management. Mais le management relève des sciences de gestion, (au pluriel). Celles-ci sont, forcément, interdisciplinaires : elles relèvent forcément de plusieurs disciplines de Sciences humaines et sociales. Certains auteurs soulignent la spécificité des Sciences de gestion, comme Girin (1990), et sa célèbre définition de la « situation de gestion ».

Les « sciences de gestion » s'intéressent en effet à des objets qui ne peuvent jamais être décontextualisés. Donc, « normalement », toute analyse et même conceptualisation en Sciences de gestion est interdisciplinaire du fait de la mise en contexte des objets de l'analyse. Ceci, en conséquence, provoque toujours une fertilisation croisée entre les concepts de diverses disciplines convoqués pour analyser les objets de sciences de gestion.

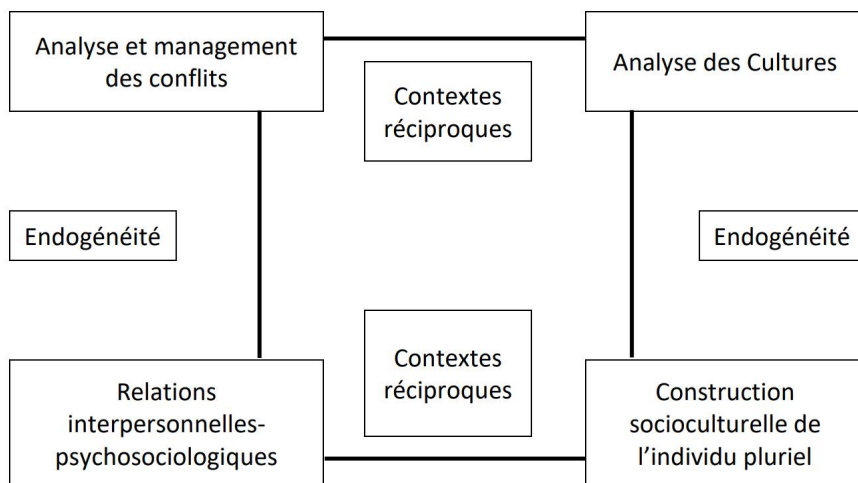
Notre revue de littérature sur les conflits en organisation nous amène à construire une approche interdisciplinaire qui articule des éléments de plusieurs domaines scientifiques, provenant de plusieurs disciplines : l'analyse des conflits; la théorie des organisations et management; l'analyse multiculturelle; la psychosociologie et en particulier psychosociologie constructiviste des relations; la sociologie « de l'individu ».

Il va vers une approche transdisciplinaire car il amène à reconsidérer les définitions elle-même de tous ces domaines par l'intégration de plusieurs de leurs concepts. Comme nous le verrons, la définition même et surtout le sens du conflit est remobilisé, au sens de Morin par une psychosociologie relationnelle elle-même reconfigurée dans la sociologie relationnelle à partir de l'approche socioculturelle de Pierre Bourdieu et de Bernard Lahire.

Nous intégrons donc quatre disciplines: l'analyse des conflits, l'analyse des cultures, les relations interpersonnelles et psychosociologiques (perception, dissonance cognitive, etc.) et la construction socioculturelle de l'individu social pluriel.

Le point de départ de notre interdisciplinarité est présenté dans le graphique suivant :

Quatre domaines pour une approche interdisciplinaire



Nous faisons donc de l'interdisciplinarité d'abord praxéologique car l'intégration de ces quatre domaines vise d'abord à mieux comprendre la dynamique des conflits et à situer cet objet dans plusieurs de ses contextes. Mais nous tendons à l'interdisciplinarité « épistémologique » : en effet nous mobilisons des éléments conceptuels de ces approches les uns dans les autres et peut-être, au terme notre étude, nous pourrions proposer une reconfiguration de type transdisciplinaire, ou plus modestement, en tout cas, une intégration de ces quatre grands domaines.

C'est justement un enjeu de notre recherche empirique. Comme l'indique Simon Laflamme (2012) au sujet de dialogue entre les catégories de raison, de conscience et d'intérêt, ce n'est que par un aller-retour avec l'empirie que l'interdisciplinarité, voire la transdisciplinarité, peut-être construite.

Nous avons mené une recension des écrits qui concerne quatre principaux domaines : les conceptualisations des conflits, les analyses des cultures nationales, la psychosociologie de la communication, avec plus précisément un développement de l'analyse de la communication et des conflits par le courant de l'école de Palo Alto, et enfin l'analyse des trajectoires personnelles par la sociologie de la « culture des individus » à partir de l'habitus et la théorie des champs de Bourdieu développée par l'approche dite de « l'homme pluriel » de Bernard Lahire.

Nous nous basons donc sur une réelle diversité des cadres théoriques mobilisés (gestion et management, sociologie, psychosociologie des organisations, approche systémique de la communication humaine interpersonnelle). Notre intégration de ces cadres dans une problématique complexe relève bien de l'« auto-éco-organisation » chère à Morin (1983, Morin & Le Moigne, 1999) : le caractère interdisciplinaire de notre travail de recherche nous semble donc nettement affirmé. Il sera nécessaire de considérer au bout de notre recherche, au vue des résultats empiriques, la portée éventuellement transdisciplinaire de nos déductions finales.

Contextes des conflits et complexité

Nous introduisons la complexité dans l'analyse de la gestion des conflits relationnels dans différents contextes culturels. Nous cherchons à utiliser le concept de complexité de Edgar Morin, dès le niveau d'analyse le plus élémentaire : les personnalités sont à la fois le produit des, et une force de changement des, interactions interpersonnelles. À un niveau sociologique elles intègrent des caractéristiques culturelles multiples (nationales, locales, professionnelles, de genre, de région, voire de quartier, etc.), caractéristiques qui peuvent être en contradictions multiples, ce qui crée des dynamiques personnelles fortes (plus ou moins faciles à vivre, d'ailleurs) mais aussi des systèmes d'interprétation et d'action (donc de changement) de ces interactions. La personnalité est ainsi comme une organisation : une auto-éco-

organisation (Morin) : éco-organisée, car elle « dépend » de son environnement (écologie); auto-organisée, car elle « comporte » des dynamiques propres, conscientes et non conscientes. Certaines de ces dynamiques sont des « inerties » (résultantes de la vie passée, comme la force inertielle d'une boule sur un plan, ou, plus exactement, comme une particule, avec aussi les vibrations qui contribuent à composer sa nature), mais ce sont aussi des dynamiques d'autonomie consciente – l'auto-organisation inclut ainsi dans le même temps (de pensée), l'influence du passé et la capacité à réinventer sa vie (et donc le passé lui-même) à chaque instant – du moins potentiellement. En extension de Piaget, nous pourrions dire que la personnalité, c'est tout le passé d'une entité humaine actualisé à chaque *instant* dans un espace-temps particulier, spécifique – et en particulier relationnel.

Selon le concept d'auto-éco-organisation de Morin, la complexité de la réalité organisationnelle implique de considérer le conflit non pas comme un phénomène simple, mais bien comme un phénomène composé de multiples éléments inter-reliés qui rendent son entière compréhension et sa maîtrise totale quasi impossible. Ainsi, le conflit doit être compris comme un système. Cela implique de voir les protagonistes, leurs relations, ainsi que les éléments contextuels ou autres qui composent le système conflictuel, sous l'angle d'une totalité (« le tout plus que la somme des parties »); c'est-à-dire de comprendre les liens qui relient ces derniers comme étant de nature circulaire. Cela permet de saisir comment ces éléments s'inter-influencent et de démystifier en quelque sorte comment le système s'auto-organise et demeure dans un état conflictuel qui s'auto-reproduit, afin de pouvoir y intervenir dans le sens du dénouement de la situation.

Le principe de l'auto-organisation permet de souligner que les conflits sont les éléments nécessaires pour le développement de l'entreprise : la vie des organisations crée des conflits et les conflits contribuent en retour au développement des organisations. Ce processus a un caractère systémique.

Conflits et théories des organisations

L'analyse de la littérature sur les conflits que nous avons menée, a montré la confusion qui règne dans les analyses de conflits, leurs limites et les besoins de compléments contextuels sur plusieurs points.

L'état des connaissances sur les conflits et particulièrement les conflits abordés du point de vue des relations interpersonnelles, relève de plusieurs disciplines – c'est très clairement un sujet interdisciplinaire. Les travaux de références se situent dans des domaines scientifiques précis et variés : philosophie, sciences de la communication, sciences de gestion (avec d'ailleurs plusieurs sous-domaines), psychothérapie, analyse politique et analyse géopolitique, linguistique, économie sociologie, géographie... et même de l'ethnologie. Certains travaux proposent aussi une approche mixte c'est-à-dire qui combine plusieurs domaines scientifiques. Le concept de conflit a particulièrement été beaucoup abordé à l'intérieur de certaines théories des organisations, car le développement de ces dernières est lui-même intimement lié aux problématiques de conflits. Nous avons constaté dans notre première revue de bibliographie, celle sur les conflits, que l'analyse des conflits se situe au cœur des analyses en théorie des organisations. Nous avons ainsi parcouru la typologie des théories des organisations de Burrell et Morgan et nous avons constaté ses limites.

Nous avons principalement repris, pour le constat de ces limites à la grille analytique (typologique) de Burrell et Morgan, les propos de Rojot (2005). Ce dernier fait d'abord remarquer que dans les théories « traditionnelles », que ce soit celles de « l'école des relations humaines », des systèmes d'action sociaux, l'analyse stratégique et autres analyses sociopolitiques, individu et environnement organisationnel relèvent de deux catégories ontologiquement distinctes et que c'est dans un deuxième temps que sont reconstruites les interactions entre ces deux entités, d'une manière analytique (décomposition en éléments dont les interactions sont reconstruites après coup et non pas vision globale

de type holistique), où les individus cherchent à agir sur l'environnement et l'environnement conditionne les individus.

De ce fait, souligne Rojot, on se trouve dans une sorte d'impasse théorique car faire un choix théorique fondamental univoque devient incontournable : soit l'environnement domine les individus (structuralisme radical, humanisme radical), soit au contraire ce sont les individus qui sont créateurs des processus organisationnels et donc qui expliquent l'environnement, comme dans l'individualisme méthodologique de Weber, le modèle standard économique néo-classique, ou encore la sociologie actionnistes et la perspective du choix stratégique (*Strategic Choice* ou encore *Strategic intent*, cf. par exemple Hamel et Prahalad, 1989).

Face à cette dichotomie conceptuelle finalement stérile, des théories plus récentes cherchent à intégrer individu et organisation dans le même mouvement conceptuel. Reprenant la notion de l'« internalisation de l'externe » de Corcuff (1995), Rojot mentionne dans ces nouvelles approches les travaux de Bourdieu autour de la notion d'habitus et le néo-institutionnalisme. Nous partageons cette volonté d'intégrer les deux pôles de l'analyse, non dissociables quoiqu'opposés d'une certaine manière – ou tout du moins se repoussant comme concepts, mais devant être à la fois conceptuellement réunis (épistémologie) et indissociables pour comprendre le phénomène du conflit (praxéologie) : c'est le principe dialogique de Morin.

Notre idée n'est pas d'opposer fondamentalement deux domaines, l'environnement et l'individu, mais de considérer qu'ils sont mutuellement constitutifs de leur propre ontologie. Par essence ils ne sont pas séparés mais se co-construisent. Les distinguer relève d'un biais perceptif. Il ne s'agit donc pas de deux entités séparées, de deux mondes qui interagissent après leur construction, mais bien de deux entités qui n'existent que l'une dans l'autre – plus encore que l'une par rapport à l'autre. L'« internalisation de l'externe » amène à considérer que les

facteurs environnementaux sont intériorisés dans l'esprit des personnes – ils sont donc constitutifs de leur identité, ils ne leur sont pas extérieurs. Ce qui est alors recherché est la manière dont, et les processus par lesquels, des facteurs sociaux que l'on aperçoit généralement à travers des approches sociologiques sont intégrés dans les domaines constitutifs mentaux (cognitifs), perceptifs voire comportementaux des individus. À l'inverse l'« externalisation de l'interne » est la manière dont les catégories sociales émergent à partir des phénomènes provenant de l'essence individuelle. Ici, l'intégration individu-environnement est construite à partir des phénomènes psychologies et surtout psychosociologiques par lesquels les interactions entre personnes (les relations interpersonnelles) sont à la base des dynamiques collectives. Diné (2007a) souligne que le constructivisme de « l'école de Palo Alto » sur la communication relève de l'« externalisation de l'interne ».

Pour une analyse des conflits dans leurs contextes

Cette analyse de la littérature sur les conflits nous a amené à orienter notre problématique dans quatre directions complémentaires à la simple analyse des conflits, ce qui relève d'une interdisciplinarité recherchée : la prise en compte des phénomènes culturels (par les développements de E.T. Hall (notamment 1979) plus que par les analyses culturalistes les plus connues, que nous critiquons par ailleurs, Hofstede 1980-1987, 1994, 2001, Trompenaars et Hampden-Turner, 1997, 2008, House et le projet GLOBE, House *et al.*, 2004, en particulier), des situations relationnelles et des processus psychosociologiques interpersonnels (Deutsch *et al.*, 2006 notamment, et surtout l'école de Palo Alto, en premier lieu par l'ouvrage fondamental de Watzlawick *et al.*, 1967-1972), des phénomènes psychosociologiques de perception (dont la dissonance cognitive de Festinger, 1955, Festinger et Carlsmith, 1959) et de vie de groupe (des comportements intergroupes au sens de Tajfel et Turner (1979, 1986) au phénomènes de minorités agissantes par Moscovici, 1976) et enfin, des trajectoires de

vie personnelles (Bourdieu, 1980 et 1984 en particulier, Lahire, 1998, 2004) pour dépasser les dangers déterministes des approches culturelles.

Nous avons donc mené une quadruple recherche complémentaire de littérature (analyses culturelles, approche de la communication et des relations, prise en compte de la dynamique personnelle des individus, phénomènes psychosociologiques). En particulier, il faut prendre en compte les critères culturels d'une manière non déterministe en refusant les cadres culturalistes analystes. Nous avons vu que les concepts de E.T. Hall peuvent être mobilisés d'une manière constructiviste. De plus, l'articulation entre cultures et conflit a montré que la prise en compte de la diversité culturelle remet en cause les visions finalistes, basées sur l'intérêt et sur une « pensée stratégique de l'acteur », des conflits.

Si nous tombions dans le sociologisme, et la « méthode vénérable des variables » (Watzlawick), nous pourrions dire que des traits culturels favoriseraient tel ou tel type de perception, d'appréciation, et de gestion des conflits. Par exemple nous pourrions dire (et « tester ») qu'appartenir à une culture de haut contexte entraîne une plus forte sensibilité aux conflits, ou encore une gestion de conflits sans remettre en cause le positionnement relatif des personnes. Inversement, nous pourrions faire l'hypothèse que relever d'une culture de bas contexte faciliterait la mise à plat des éléments de conflits. Mais notre analyse de la littérature montre que les conflits ne peuvent être compris en dehors de contextes plus fins. Ils présentent toujours une dimension proprement relationnelle, notamment émotionnelle, qui donc ne relève pas (ou pas seulement, ou pas d'abord) de traits culturels. Ils relèvent, en fait, de dynamiques personnelles, et d'autres dimensions culturelles que la culture nationale.

Donc il serait peu pertinent de proposer une modélisation de types de conflits en fonction de différences culturelles. Du moins, ce serait certainement une approche biaisée car cela crée une clé d'interprétation du conflit (ou de ses dynamiques : perception/construction, appréciation/analyse, gestion) auto-réalisatrice (quasi tautologique) :

la recherche aboutirait à « découvrir » des liens entre certains traits culturels et des types de dynamiques de conflit, qui en fait, seraient des cadres d'analyse posés à priori par le chercheur – et ces liens seraient des cases (des cadres fermés dirait Edgar Morin) dans lesquels les « réponses » (fermées – et non plus leur perception ouverte) des personnes interrogées se classeraient. Outre les considérations sur les limites des approches monodisciplinaires que nous avons relevées ci-dessus, une telle démarche est refusée par de nombreux chercheurs. Nous citons ici en particulier la critique des approches culturistes (McSweeney, 2013; Tung et Verbeke, 2010); etc.), et la critique du paradigme des variables (*variables paradigm*) par Pettigrew *et al.* (2001). Nous pourrions chercher des configurations et construire des modèles de ce type, à l'instar de l'école initiée par Mintzberg. Mais cela nous ferait prendre le risque de retomber dans le travers épistémologique de modèles fermés, non plus par de simples relations entre variables, mais par des groupes tout aussi bornés de variables. Nous préférons tenter une vision plus flexible, et au fond plus constructiviste, sans chercher à faire valider par les entretiens nos cadres d'analyse à priori.

Culture nationale et complexité

Nous avons vu plus haut que dans son chapitre « La pensée complexe, une pensée qui se pense », Edgar Morin part de l'exemple de l'économie en tant que la science sociale mathématiquement la plus avancée, et pourtant la science socialement et humainement la plus arriérée. Il estime, nous l'avons vu, que pour faire une réelle science de l'objet économique, il est nécessaire de prendre en compte les conditions sociales, historiques, politiques, psychologiques, écologiques inséparables des activités économiques. C'est (entre autre) ainsi qu'il propose d'aller vers une science interdisciplinaire, où l'analyse d'un objet de recherche se fait à partir de plusieurs disciplines scientifiques, en mettant accent sur les liens entre ces disciplines scientifiques pour situer l'objet dans ses contextes.

Cette vision de la science comme un tout (complexe) de Morin correspond bien à notre analyse de la culture nationale, en particulier par les critiques que nous menons des théories culturalistes dominantes (Hofstede, Trompenaars, House et le projet Globe notamment, *cf.* notre revue de littérature sur les analyses culturalistes).

Les deux principales critiques de ces approches culturalistes dominantes relèvent d'une part de leur caractère analytique (décomposition en éléments des cultures nationales) et la perte d'une construction globale de la culture (nationale), d'autre part du manque de prise en compte des évolutions culturelles, et notamment des dynamiques historiques. Cette dernière critique s'applique d'ailleurs à toute analyse culturelle. Implicitement, la notion même de culture nationale tend à impliquer deux postulats.

D'abord, la notion sous-entend la permanence sur la longue période (des siècles, voire des millénaires) de caractères durables, propres à un groupe national. Cette durabilité expliquerait la robustesse de stéréotypes de valeurs et de comportements et la nécessité de les prendre en compte dans le management, sans pouvoir agir sur eux autrement que de manière marginale.

Ensuite, la notion de culture relève de l'archétype : une sorte de « moyenne » des valeurs et comportements qu'il serait utile et pertinent de résumer dans un stéréotype (le français, l'allemand, etc.). Ceci nécessite de postuler l'existence, de groupes humains différenciés par leurs stéréotypes culturels, ou du moins la pertinence d'un modèle de référence « pur ». Autrement dit, la notion de culture nationale nécessite de postuler qu'il existe des groupes humains suffisamment homogènes du point de vue des valeurs et cultures nationales. Peut-il exister des cultures pures? De plus, si l'on admet de manière réaliste que tout groupe humain est relativement cosmopolite, une question méthodologique, voire même épistémologique (note : qui concerne l'épistémè culture nationale) se pose : comment peut-on dégager des

traits culturels propres à des archétypes culturels nationaux clairs à partir de groupes mixtes? Les méthodologies constituant les grilles analytiques n'engendreraient-elles pas des artefacts trompeurs? À l'extrême, la notion de culture nationale amorce une dérive potentiellement dangereuse : culture nationale → ethnie → race ».

C'est pourquoi des approches alternatives ne visent pas à établir des listes de traits culturels nationaux, mais constituent des approches plus globales, plus compréhensives au double sens du terme : d'abord, pour comprendre et non pas décrire; ensuite pour construire des conceptions globales de chaque culture nationale, et non pas jouer au « meccano analytique ».

Conflit, relations interpersonnelle et trajectoire individuelle : un niveau complémentaire de contexte – et de complexité

Au-delà, ceci plaide pour une prise en compte des conflits dans tous leurs contextes, sans les opposer à une approche culturaliste sociologisante.

En effet, Simon Laflamme montre que cette modélisation est convergente avec une finalisation de la subjectivité humaine basée sur l'approche relationnelle, particulièrement proche de notre manière d'utiliser l'école de Palo Alto. L'humain est en soi une réalité communicationnelle, ou encore, comme en suivant Watzlawick « une combinaison de multiples relations où les agents communicants se produisent socialement et historiquement, subissant et fabricant [dans le même temps] leur socialité et leur historicité ». Comme le disent Morin et Le Moigne (cf. plus haut), la spécialisation (des sciences) produit le morcellement, puis la désintégration des réalités molaires auxquelles sont confrontées nos vies et nos réflexions.

Certes les conflits interpersonnels sont vécus par des personnes donc en situation de subjectivité étreinte d'intersubjectivité mais en aucun cas on ne peut parler à priori de conscience systématique du conflit et encore moins d'intention et de stratégie. Une approche systémique

du conflit permet de comprendre qu'il peut y avoir des stratégies mais celles-ci ne sont pas toujours existantes – en tout cas pas au sens d'une stratégie consciente. On peut d'ailleurs se poser la question de savoir s'il ne peut pas y avoir une intention sans même conscience dans une certaine mesure – et bien entendu il peut tout à fait y avoir conscience sans intention.

Dans un premier temps, la sociologie mais aussi l'ensemble des sciences de gestion, ont été dominé par des approches phénomologisantes, dans lesquelles les individus sont non seulement conscients, mais surtout ont des intentions, des intérêts (dont ils sont conscients) et des stratégies. Cette sociologie traditionnelle ne peut nous aider dans notre analyse des conflits, car elle est plus une antienne idéologique (en tout cas, un système axiomatique fermé prônant une subjectivité comprise comme liberté absolue de l'acteur, qu'une approche scientifique nous permettant de comprendre les jeux d'acteurs concrets et situés (Laflamme, 2012). Formant un système très fermé de concept inter-reliés et étranger aux observations empiriques (une pure axiomatique) elles se révèlent incapable d'intégrer l'inconscient ou encore l'irrationnel et l'émotif. Par exemple, ces approches postulent que la stratégie des acteurs est toujours, sui generis, intéressée – alors que d'un point de vue épistémologique, ceci est une possibilité empirique et non pas une nécessité théorique. Plus fondamentalement, l'analyse des conflits, en particulier interpersonnels, doit tenir compte de l'émotif, du non-conscient, et du non-intentionnel, à moins d'occulter complètement ce qui en fait la spécificité en termes de relations humaines. Nous pensons donc nous aussi « qu'il n'y a aucune raison de postuler que toute action humaine soit rationnelle, stratégie, consciente, intéressé et/ou intentionnelle ».

Par contre des approches sociologiques développées par la systémique complexe comme par une approche directement relationnelle, apportent de nombreuses solutions théoriques et des pistes de modélisation

propres à enrichir notre problématique. Elles s'appuient sur des modélisations où les concepts fondamentaux sont des mises en tension, par leur dialogisation (au sens d'Edgar Morin, 1977 sq., ou encore via le concept de *Différance* de Derrida, 1968 et 1972). La modélisation proposée par Laflamme (2012, p. 141-142) par développement de celle de Girard (2007, 2009) nous semble un point de départ pertinent pour bâtir notre approche d'analyse des conflits. Cette modélisation est basée sur trois dyades en interrelations : la dyade rationalité ↔ non-rationalité, la dyade intérêt ↔ non-intérêt et enfin la dyade conscience ↔ non-conscience (dyade qui intègre les dyades intention ↔ non-intention et stratégie ↔ non-stratégie).

En effet, Laflamme montre que cette modélisation est convergente avec une finalisation de la subjectivité humaine basée sur l'approche relationnelle, particulièrement proche de notre manière d'utiliser l'école de Palo Alto. L'humain est en soi une réalité communicationnelle (nous avons vu que l'Habitus de Bourdieu, à condition de le développer par la notion de pluralité de l'homme de Lahire, contribue à cette vision).

Dans les conflits, en effet, le positionnement relationnel est central. Il conditionne même la création du conflit : le conflit n'existe pas « en soi », mais il est doublement issue de la relation entre partenaires : d'une part, car il n'y a conflits qu'autour du positionnement relatif des personnes (Diné, 2007b, 2008); d'autre part, car le conflit est une catégorie perceptive, il y a conflits quand l'un (ou les deux) partenaires pensent qu'il y a conflit – le statut de cette conscience du conflit sera d'ailleurs à discuter, car il peut relever autant d'une modalité (niveau) de conscience, que des trois autres modalités de la sociologie relationnelle : conscience /non-conscience, dyade intérêt ↔ non-intérêt et enfin, émoration. L'émoration, comme métaconcept de la dialogique de la rationalité et de la non-rationalité, pose en effet la question de savoir ce que veut dire « perception du conflit ».

Cette précision conceptuelle ne pourra être tranchée que par sa confrontation à l'empirie. Seule une méthodologie d'analyse relationnelle appliquée à des situations réelles observées nous permettra de préciser le statut théorique de la perception du/dans le conflit. Pour le moment, ce débat nous place à priori face à une alternative.

Soit nous suivons l'interprétation « haut niveau de conscience » de l'approche de Palo Alto de Diné (2008, p. 8) : « Pour les chercheurs de Palo Alto, un conflit n'existe pas en soi ». Selon cette vision, les conflits sont construits par les représentations des personnes : « lorsqu'une situation relationnel est interprétée comme un « problème » par un individu, alors le « problème relationnel existe » dans sa représentation du monde ».

Soit nous adoptons une approche moins conscientisante, en acceptant pleinement que l'action humaine n'est pas forcément consciente – et dans ce cas, nous devons envisager que le conflit soit dans un niveau de conscience relationnel faible. De plus, « la rationalité pure n'est pas de l'ordre du vécu humain ». Les individus sont par conséquent capables de raisonnement désobjectivé. De plus, la subjectivité peut aussi bien précéder l'action que lui être immédiate et voire même se dessiner après l'action. Tout le courant d'analyse de la dissonance cognitive supporte cette proposition par le concept de processus de rationalisation (au sens de la dissonance cognitive de Festinger, 1955), les stéréotypes dans la perception, l'« erreur de Ross » (Ross, 1977, 1981) ou encore la défense perceptive. De plus, la perception de conflits en termes d'enjeux ou de « tort-raison » occulte la dimension fondamentale de conflits de positionnement (tant au sens de l'école de Palo Alto que de construction socioculturelle de l'identité, notamment par l'Habitus).

Quoiqu'il en soit de cette importante question conceptuelle, il n'en reste pas moins que nous nous situons clairement dans la sociologie relationnelle en ce qu'elle rejoint la psychosociologie des relations : « toute subjectivité intervient dans un rapport à l'autre, dans des

conditions sociales et historiques, donc dans des structures et comme processus. » (Laflamme, 2010, p.12). Elle constitue à terme une vraie « systémique de la subjectivité. »

La dimension historique ne concerne pas seulement le contexte environnemental au sens large. Au sens de l'individu comme auto-éco-organisation (Morin), l'histoire individuelle des protagonistes en conflit est aussi celle de l'endogénéisation, à travers leur vécu personnel, de contingences culturelles et de suis passée. « Tout ce qui est subjectivité [...] n'étant pas seulement émotion et raison combinées » (Laflamme, 2012, p.147), elle est aussi histoire (passée, individuelle et sociale) incarnée au présent.

Nous savons qu'il est difficile d'analyser la complexité des relations entre les systèmes et de comprendre leurs mécanismes. L'école de Palo Alto nous apprend qu'il y a des communications ou des interactions révélées ou cachées dans un système. Ainsi, face à une situation complexe, l'approche systémique est un instrument efficace pour comprendre cette complexité dans sa globalité. Elle est « plus ouverte sur la diversité des réalités et la pluralité des solutions que sur la quête de certitudes et de réponses " universelles " ». (Donnadieu, 2003, p. 1, voir aussi Donnadieu, Karsky, 2002). Ce sont ces interactions organisationnelles, communications, attitudes individuelles et habitudes de travail qui nous intéressent. Les approcher « permet d'approcher la partie stable qui se trouve cachée sous la complexité des échanges d'information et des interactions comportementales... leur repérage constitue pour nous un puissant levier de changement » (Bériot, 2006, p. 69). Pour Watzlawick, « la psychothérapie constructiviste n'a pas l'illusion de croire qu'elle va faire voir au client le monde tel qu'il est réellement. Au contraire, le constructivisme est pleinement conscient de ce que la nouvelle vision du monde est, et ne peut être que, une autre construction, une autre fiction, mais une vision utile, moins douloureuse ».

Selon Watzlawick (1972), on ne peut pas étudier dans cette approche le comportement d'une partie comme une réalité en soi, indépendamment de sa relation avec l'autre partie. Le conflit est donc une « qualité émergente » (Watzlawick *et al.*, 1972, p.124) qui naît de l'interrelation entre deux personnes, ou plus. L'interaction entre les partenaires de la relation, replacée dans son contexte, est l'unité pertinente pour comprendre et analyser les conduites spécifiques des protagonistes. Selon cet auteur on peut étudier le phénomène du conflit interpersonnel qu'à l'intérieur d'une relation. Dont une approche interdisciplinaire ce serait nécessaire pour étudier le phénomène du conflit interpersonnelle.

Selon le principe de totalité de Watzlawick, contre le monadisme des sciences du comportement, pour comprendre des systèmes en interaction continue, on ne peut pas partir de notions propres à l'individu, telles que la motivation ou la personnalité, mais c'est au contraire l'analyse des relations qui peut éclairer les caractéristiques individuelles. On peut en trouver une illustration dans ce que l'on nomme le « phénomène de groupe ». Un homme ne se comportera probablement pas de la même manière au milieu d'un groupe de collègues féminines ou d'un groupe de collègues masculins; ou pour reprendre l'exemple de Marc et Picard (2002, p. 24), de paisibles citoyens peuvent se transformer en une horde déchaînée avide de violence s'ils sont en foule, « c'est donc la totalité – la foule – qui permet d'expliquer la conduite des éléments – les individus – et non inverse ».

Dont l'objet du conflit interpersonnel nécessite d'être étudié dans son contexte, dont dans les relations entre les protagonistes, mais aussi leur histoires personnelles. La dimension historique ne concerne pas seulement le contexte environnemental au sens large. Au sens de l'individu comme auto-éco-organisation (Morin), l'histoire individuelle des protagonistes en conflit est aussi celle de l'endogénéisation, à travers leur vécu personnel, de contingences culturelles et du passé. Tout ce qui est subjectivité n'étant pas seulement émotion et raison combinée,

elle est aussi histoire (passée, individuelle et sociale) incarnée au présent. L'utilisation du principe de complexité au sens où nous incluons les histoires personnelles nous permet d'échapper au déterminisme.

Pour comprendre le conflit interpersonnel dans sa complexité au sens de Morin, nous envisageons d'étudier le conflit dans le contexte de l'histoire personnelle au sens de Bourdieu et tel que développé par Lahire. Notre problématique se situe à l'articulation entre les relations et les histoires personnelles dans le cadre conceptuel de Bourdieu, dont son habitus (habitus de la première enfance, parents, socialisation, expérience professionnelle, les diplômes, et ainsi dans ces multiples relations au sens de Lahire). Nous allons insérer cette articulation de personnalités et de relations dans le cadre analytique de Bourdieu, mais les relations et les conflits sont considérés au sens de Watzlawick *et al.* (1967-1972), où les protagonistes des conflits n'ont pas toujours conscience des conflits.

Certes, nous l'avons vu, nous prenons en compte l'impact culturel, mais nous ne le considérons pas comme une « force en soi » (sociologie phénoménologisante), nous allons toujours partir de l'histoire personnelle. Ainsi notre approche se veut non mécaniste, non déterministe, et non linéaire.

3. Synthèse de notre problématique de recherche

Au début de notre recherche, nous nous donnions comme objet la régulation des conflits au travail dans des environnements multiculturels ou/et en comparaison internationale.

Le point de départ de notre réflexion était de considérer que la question devait se centrer sur les biais perceptifs dans les conflits et sur les difficultés de communication interculturelle qui en découlent.

Mais notre réflexion sur les concepts interdisciplinaires appliqués aux organisations et sur la nécessité d'une approche complexe ainsi que le panorama des théories des conflits nous amène à réfuter cette approche fonctionnaliste.

1) Que signifie la notion de biais perceptifs? Consiste-t-elle à opposer perception et réalité? Le réel existe-t-il en dehors des personnes qui le perçoivent et qu'ils construisent? Nous refusons cette dichotomie individu-environnement comme étant trop simpliste et relevant d'une sociologie phénoménologisante d'une manière ou d'une autre.

2) Parler de difficultés de communication interculturelle c'est faire l'hypothèse que l'interculturel rend la communication interpersonnelle plus difficile, donc valide à priori l'usage de stéréotypes nationaux. N'y a-t-il que les dimensions nationales dans les différences culturelles? Qu'est-ce que la culture après tout? Ne sommes-nous pas traversés de multiples influences sociales et culturelles non cohérentes, contradictoires, mais dont nous pouvons aussi nous emparer – grâce en partie à leurs multiples incohérence (différence de niveau : suis-je plus une femme ou une russe?) et à leurs contradictions (incohérence au sein de mêmes niveaux : le français « typique » n'est-il pas à la fois égoïste et empathique). Nous devons dépasser la vision d'une culture au sens monolithique et de plus uniquement nationale.

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

D'abord nous réfutons la dichotomie individu-organisation telle qu'elle est implicite dans beaucoup de courants théoriques classiques ainsi que l'exemplifie la matrice de Burrell et Morgan qui opposent quatre paradigmes à partir de deux axes qui seraient incommensurables. Ensuite nous rejetons ce postulat d'incommensurabilité des paradigmes et des axes. Non seulement changement radical et régulation ne sont pas opposés mais la subjectivité et l'objectivité ne sont pas des pôles d'un continuum: elles sont toujours inter-reliées, elles s'imbriquent en permanence et de manière dynamique.

Nous préférons opter pour l'hybridation de paradigmes qui intègre dans le même mouvement l'individu (la subjectivité) et l'organisation (l'objectivité). Ceux-ci ne sont pas ontologiquement séparés. Ou nous situons ainsi dans une approche interdisciplinaire et complexe au sens de l'auto-éco-organisation d'Edgar Morin. C'est l'application directe du *principe dialogique*, réunir dans le même mouvement conceptuel (et systémique) deux notions antagonistes, qui peuvent même se repousser l'une – l'autre, mais que l'on ne peut dissocier au risque de ne plus pouvoir comprendre une réalité qui est un tout – ce qui est le cas des conflits et des organisations.

Pour le dire autrement, nous chercherons à conduire nos analyses en intégrant deux mouvements conceptuels : si nous partons du point de vue de la subjectivité, nous cherchons à prendre en compte l'internalisation de l'externe (phénomène d'intériorisation); et si nous nous plaçons du point de vue de l'objectivité, nous cherchons à intégrer l'externalisation de l'interne.

Notre propos n'est pas de reprendre toutes les sciences sociales depuis un siècle, de manière irréaliste. Nous faisons donc le choix raisonné de deux approches principales pour notre modèle théorique, approches qui sont complémentaires et intriquées (au sens où les physiciens quantiques parlent de l'intrication d'État) – et qui sont complétées par deux ensembles plus circonstanciés, les analyses des phénomènes de psychosociologie des organisations, et les analyses des cultures nationales.

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

Ces deux approches relèvent d'origines épistémologiques différentes ce qui, d'une part constitue le caractère nettement interdisciplinaire à notre approche, en addition aux épistémologies différentielles des cadres d'analyse des conflits et des structurations culturelles. D'autre part ces approches sont complémentaire non pas au sens où elles s'additionneraient, mais au sens où elles décrivent des processus qui émergent à l'intérieur des individus comme à l'intérieur des groupes et donc des organisations, sont intriqué de manière indissoluble quoique créant des dynamiques sans cohérence ni donc direction commune ou encore parallèles. C'est dynamique ne postule pas conscience et inconscience à priori le degré de conscience voir d'intentionnalité ou de stratégie son des résultats partiels de ces processus émergents.

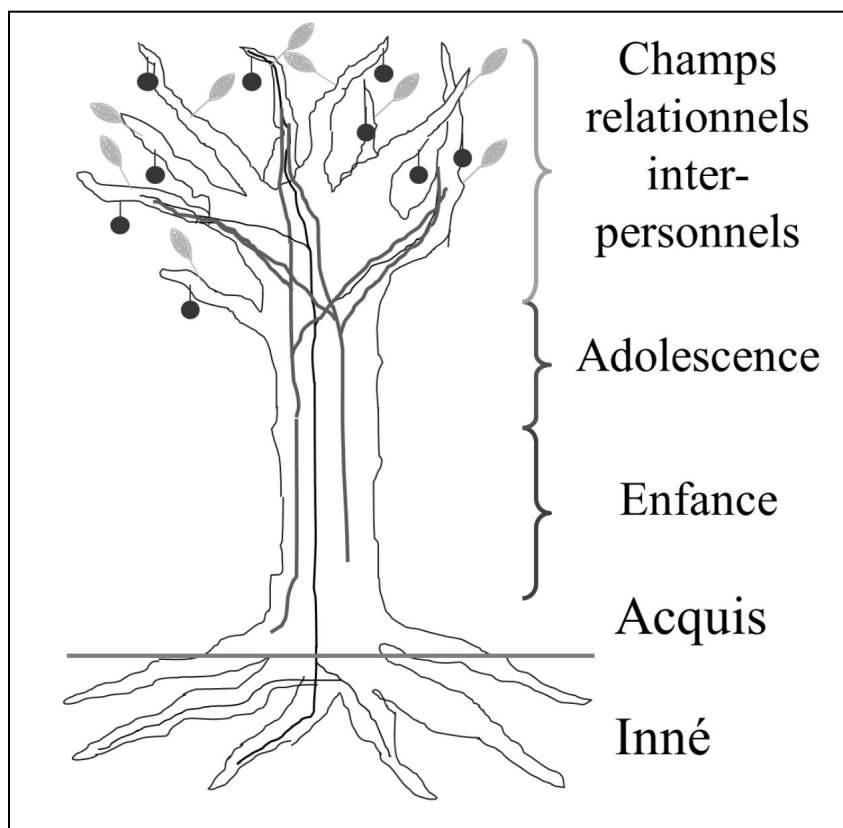
Faisons deux précisions pour éviter de possibles ambiguïtés sur notre problématique.

1) Nous utilisons les concepts d'habitus et de champs de Bourdieu pour conceptualiser l'internalisation dans les dynamiques personnelles de vie, pas pour opter pour un déterminisme de classe sociale. La personnalité est un processus historique complexe que nous pouvons illustrer par le classique « arbre de la personnalité » : nous menons des « vies parallèles » qui s'entrecroisent parfois au sein de champs relationnels interpersonnels, tel que le graphique suivant le symbolise.

Nous reprenons ainsi à notre compte la définition de la définition de la personnalité par Jean Piaget et en quelque sorte nous nous situons aussi dans le courant structuraliste.

La personnalité est une structure : « un système de transformation qui comporte des lois en tant que système et qui se conserve et s'enrichit par le jeu même de ces transformations. [...] Une structure comprend ainsi les trois caractères de totalité, de transformations et d'autoréglage ».

L'arbre de la personnalité (adapté de J. Piaget)



2) En ce qui concerne notre utilisation de l'école de Palo Alto pour l'externalisation de l'interne à partir de la situation, relevons que, d'une manière apparemment paradoxale, la subjectivité dans les relations interpersonnelles crée des situations objectives. Nous utilisons notamment la schismogénèse au sens de Gregory Bateson (1978, 1984), c'est-à-dire la complémentarité ou la symétrie dans le positionnement au sein de la relation elle-même. En ce sens nous allons bien effectivement utiliser les concepts d'analyse des processus de perception (par exemple la rationalisation au sens de Festinger) mais dans ce cadre conceptuel précis – pas comme des biais envers le « réel ».

Ceci est particulièrement cohérent avec le choix que nous avons effectué concernant la notion de culture. D'abord rappelons que nous ne nous situons pas du tout dans le courant principal « Mainstream » d'analyses culturalistes. Nous reprenons à notre compte les nombreuses critiques envers les approches culturalistes analytiques en termes de dimensions des cultures (Hofstede et autres). Ainsi nous utilisons une approche globalisante de la Culture à travers le cadre conceptuel de E.T. Hall – mais nous n'utilisons pas ceux-ci de manière déterministe (causalité linéaire de type sociologie phénoménologisante) car il existe une compréhension fonctionnaliste de E.T. Hall que nous refusons. Nous utiliserons donc l'homme pluriel de Lahire au sens des interrelations complexes, non déterminantes, non cohérentes à priori, donc non prédictives, des multiples types et niveaux de cultures – ainsi que nous ferons référence à des auteurs comme Alvesson qui ont insisté sur ce point.

Pour illustrer ceci par des exemples symptomatiques, reprenons les deux exemples donnés par Bernard Lahire dans l'introduction de son ouvrage monumentale de 2004. Wittgenstein était passionné de romans policiers et inspiré par ceux-ci, y compris dans ses développements philosophiques. Sartre a passé des années à regarder à la télévision des films américains de type westerns.

Les cultures nationales influencent les modalités (de l'organisation du) travail d'une manière ni déterministe ni statique, mais par le jeu-même des transformations des « dynamiques personnelles » des individus.

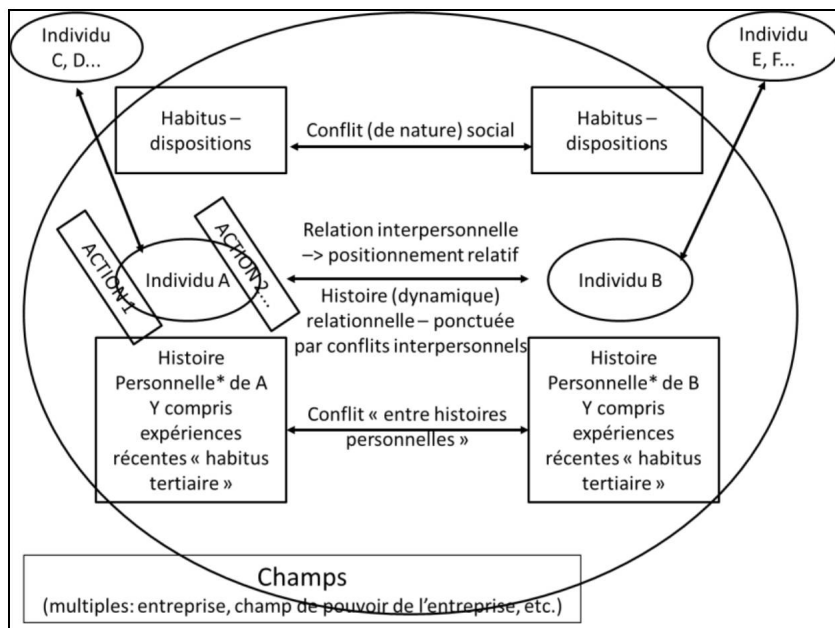
L'histoire personnelle de tout individu aboutit, forcément, à l'intégration dans la personnalité de multiples caractéristiques culturelles qui influencent ses pratiques, représentations, et même ses valeurs, au travail – de multiples manières, et nous insistons sur le fait que ni ces représentations, pratiques et valeur, ni les manières par lesquelles elles s'actualisent à chaque instant dans la vie personnelle et en particulier la vie de travail, ne sont forcément cohérentes, monolithiques et encore moins déterministes.

Mais ces pratiques, représentations et valeurs au travail effectuent aussi en retour une influence sur la dynamique de vie de la personne, dans la mesure, de plus, où elles sont en permanence construites et reconstruites par les jeux d'acteurs – ou plutôt les jeux entre sujets – d'intersubjectivités, de dynamiques personnelles et de dynamiques des groupes spécifique à l'intérieur des organisations.

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

Nous proposons la représentation graphique suivante :

Trois « niveaux » relationnels – trois dynamiques



Nota : si nous indiquons, pour l'individu A, des « actions » (action 1, action 2, etc.), c'est pour bien signifier que nous prenons en compte le comportement de cet individu, et non une « personnalité » ou des « dispositions » au sens statique des termes, pour les raisons

indiquées ci-dessus. Nous n'indiquons pas des « actions » pour l'individu B afin de ne pas surcharger le graphique.

Notre question de recherche dans sa version synthétique peut s'exprimer ainsi : Comment s'expriment et s'articulent histoire personnelle récente et de long terme (*habitus*), facteurs situationnels, et conscience de soi des personnes dans les relations interpersonnelles de travail et en particulier dans des situations de conflit? Un tel programme de recherche est de nature foncièrement interdisciplinaire – et cette interdisciplinarité est requise si nous voulons comprendre *au fond* les dynamiques des conflits en organisations *comme un tout* au sens de Morin – et aboutir à des recommandations utiles pour les praticiens.

Pour terminer cette présentation de la nature interdisciplinaire de notre programme de recherche, répondons à une dernière question : pourquoi donc s'intéresser au conflit?

Fondamentalement, nous proposons de considérer que le conflit *est* la relation humaine et la relation humaine *est* du conflit. Nous proposons aussi d'assimiler organisation et conflit. En effet toute créativité, tout changement réel se produit d'une manière conflictuelle – telle que définie dans le cadre théorique systémique d'approche des relations interpersonnelles – et ceci à deux niveaux, à la fois au niveau interpersonnel et au niveau individuel, c'est-à-dire intrapsychique ou peut-être plus exactement intra psychologique. Ceci est une conséquence (entre autres) du caractère pluriel des êtres humains. Nous postulons donc de considérer que, dans les organisations comme dans la vie, quand il n'y a pas de conflit il n'y a pas de changement – que celui-ci soit incrémental ou radical.

La notion de conflit telle que nous la définissons comme un cadre relationnel total, nous semble donc être centrale pour toute analyse des organisations et de la vie de travail. Elle est aussi centrale comme concept d'entrée interdisciplinaire des relations au travail.

Références

- Alvesson M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage, London.
- Bastide R. (1967), Approche interdisciplinaire de la maladie mentale, *Interdisciplinary research, Social Science Information*, vol. 6(4), p. 35-52.
- Bateson G. (1984), *La nature et la pensée*, Paris, Seuil. Or (1979), *Mind and Nature: A necessary Unit*, Dutton, New York.
- Bateson G. (1978), The pattern which connects, *CoEvolution Quarterly*, summer, p. 5-15.
- Benson L., Harkavy I., Puckett J. (2007), *Dewey's Dream; Universities and Democracies in an Age of Education Reform*, Temple University Press, Temple, USA.
- Bériot D. (2006), *Manager par l'approche systémique : s'approprier de nouveaux savoir-faire pour agir dans la complexité*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Minuit.
- Bourdieu P. (1984), *Questions de sociologie*, Paris, Minuit.
- Corcuff P. (1995), *Les nouvelles sociologies*, Paris, Nathan.
- Darbellay F. (2005), *Interdisciplinarité et transdisciplinarité en analyse du discours : complexité des textes, intertextualité et transtextualité*, Genève, Suisse : Éditions Slatkine.
- Derrida J. (1968), La « Différance », *Bulletin de la Société française de philosophie* vol. 62-3, Paris, Armand Colin. Ré-imprimé dans M. Foucault, R. Barthes et J. Derrida, (1968), *Théorie d'ensemble*, Paris, Seuil.
- Derrida J. (1972), *Marges de la philosophie*, Paris, Minuit.
- Deutsch M., Coleman P. T. and Marcus E. C. (2006), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice (2nd ed.)*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Diné S. (2007a), Conflit du travail : vers une forme d'expression interpersonnelle?, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 2, n° 2, p. 20-34.
- Diné S. (2007b), *Gestion des conflits interpersonnels dans les organisations : Dynamique interactionnelle et modes de résolution*, thèse de doctorat, École Doctorale des Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille.
- Diné S. (2008), Gestion des conflits interpersonnelles dans les organisations : l'apport de l'école de Palo-Alto, Communication au 18^e congrès de l'AGRH, 2008, Fribourg-Suisse.
- Donnadieu G. et Karsky M. (2002), *La systémique, penser et agir dans la complexité*, Paris : Éditions Liaisons.
- Donnadieu, G. (2003), La performance globale: quels déterminants, quelles mesures?, dans Weiss D., *Ressources humaines*, Paris : Eyrolles (2^e édition), p. 241-276.

- Festinger L. (1955), Social Psychology and Group Processes, *Annual Review of Psychology*, p. 187-216.
- Festinger L. Carlsmith J., (1959), Cognitive Consequences of Forced Compliance, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, p. 203-210.
- Finkenthal M. (2001), *Interdisciplinarity: Toward the definition of metadiscipline?*, New York, Peter Lang, coll. « American university studies », Series V, Philosophy, vol. 187.
- Gardner H. (1999), *The disciplined mind: What all students should understand*, New York, Simon & Schuster.
- Gauthier Y. (2005), *Entre science et culture. Introduction à la philosophie des sciences*, Montréal : Presse de l'Université de Montréal, coll. « Paramètres ».
- Girard M. (2009), *Contribution à la critique des théories de l'action, intention et émoration*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Sciences sociales de Toulouse.
- Girard M. (2007), Éléments de critique des théories de l'action. *Nouvelles perspectives en sciences sociales. Revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles*, vol 3, n°1, 2007, p. 47-60.
- Girin J. (1990), Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, dans A.C. Martinet (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris : Economica, p. 141-182.
- Guattari F. (1992), Fondements éthico-politiques de l'interdisciplinarité, dans *Entre savoirs, l'interdisciplinarité en acte : enjeux, obstacles, résultats*, Toulouse : Éditions Erès, p. 102-121.
- Hall E.T. (1979), *The Hidden Dimension*, French version: *La dimension cachée*, Paris, Seuil.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1989), Strategic Intent?, *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-76.
- Hardy M., Taylor P. (1997), Von Glasersfeld's radical constructivism: A critical review, *Science and Education*, vol. n° 6, p. 135-150.
- Heckhausen H. (1972), « Discipline et interdisciplinarité », dans L. Apostel, G. Berger, A. Briggs et G. Michaud (dir.), *L'interdisciplinarité, problème d'enseignement et de recherche dans les universités*, Paris, OCDE, p. 83-90.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage Publications.
- Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris, Éditions d'Organisation (French adaptation of Culture's and organisations: software of the mind, Maidenhead, U.K, McGraw-Hill, 1991).
- Hofstede G et Bollinger D. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Éditions d'Organisation (French adaptation of *Culture Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Calif., Sage Publications, 1980).

- Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- House R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P. et Gupta V. (2004), *Culture, Leadership and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004).
- Jalbert P. (2013), Interdisciplinarité et intention, dans A. Reguigui (2013), (dir.), *Perspectives sur l'interdisciplinarité/ Perspectives on Interdisciplinarity*, Human Sciences Mongraph Series 13, Ontario : Sudbury [Université Laurentienne], p. 13-44.
- Jantsch E. (1972), Vers l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité dans l'enseignement et l'innovation, dans L. Apostel, G. Berger, A. Briggs et G. Michaud (dir.), *L'interdisciplinarité, problème d'enseignement et de recherche dans les universités*, Paris, OCDE, p. 98-125.
- Klein J.T. (1990), *Interdisciplinarity: History, theory, and practice*, Detroit, Wayne State University Press.
- Klein J.T. (1998), Blurring, Cracking, and Crossing: Permeation and the Fracturing of Discipline, dans William H. Newell (dir.), *Interdisciplinarity: Essays from Literature*, New York: College Entrance Examination Board, p. 273-295.
- Klein J.T. (2000), Interdisciplinarity: The paradoxical discourse, dans P. Weingart et N. Stehr (dir.), *Practising Interdisciplinarity*, London (ON): University of Toronto Press, p. 13-20.
- Laflamme S. (2010), Les acteurs sociaux et la modélisation phénoménologique, communication à Unité Mixte de Recherche CITERES-CNRS, l'université François Rabelais de Tours, 15 novembre 2010.
- Laflamme S. (2012), Les acteurs sociaux et la modélisation phénoménologique, *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, vol. 49, n° 2, p. 138-150.
- Lahire B. (1998), *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Armand Colin/ Nathan.
- Lahire B. (2004), *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, Paris, La Découverte.
- Marc E. et Picard D. (2002), *L'école de Palo Alto*, Paris, Retz.
- Mathurin C. (2002), Aspects de l'interdisciplinarité : essai de reconstitution d'un débat, dans Lucie Gélinau (dir.), *L'Interdisciplinarité et la recherche sociale appliquée. Réflexions sur des expériences en cours*, Université de Montréal, Université Laval et Chaire d'études sur la condition des femmes, p. 7-39.
- McSweeney B. (2013), Fashion founded on a flaw. The ecological mono-deterministic fallacy of Hofstede, GLOBE, and followers, *International Marketing Review*, vol. 30, n° 5, p. 483-504.
- Minor-Corriveau M. (2013), Orthophonie et interdisciplinarité, dans A. Reguigui (dir.), *Perspectives sur l'interdisciplinarité/ Perspectives on Interdisciplinarity*, Human Sciences Mongraph Series 13, Ontario, Sudbury [Université Laurentienne], p. 75-110.

- Moran J. (2002), *Interdisciplinarity*, 2^e éd., New York, Routledge.
- Morin E., (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Éditions ESF, coll. Communication et complexité.
- Morin E. (2008), *On Complexity*, Hampton Press, Cresskill (NJ).
- Morin E. Le Moigne J-L. (1999), *L'Intelligence de la complexité*, Paris, Harmattan, coll. Cognition et formation.
- Moscovici S. (1976), *Psychologie des minorités actives*, PUF-Presses universitaires de France (réimprimé 1991).
- Newell W. H. (1998), The Case for Interdisciplinarity Studies: Response to Professor Benson's Five Arguments, dans William H. Newell (dir.), *Interdisciplinarity: Essays from Literature*, (p. 109-122). New York, College Entrance Examination Board.
- Newell W.H. (1992), Academic disciplines and undergraduate interdisciplinarity education: Lessons from the School of Interdisciplinarity Studies at Miami University, Ohio, *European Journal of Education*, vol. 27, n° 3, p. 211-221.
- Palmade G. (1977), *Interdisciplinarité et idéologies*, Paris, Anthropos.
- Pettigrew A.M., Woodman R.W. et Cameron K.S., (2001), "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research", *Academy of Management Review*, vol. 44 (4), p. 697-713.
- Piaget J. (1972), *Épistémologie des sciences de l'homme*, Paris : Gallimard.
- Piaget J. et Inhelder B. (2000/1972), *The psychology of the child*. New York, NY: Basic Books.
- Rojot J. (2005), *Théorie des Organisations*, Paris, ESKA, 2^e édition.
- Ross L. (1981), The "intuitive scientist" formulation and its developmental implications, dans J. Flavell H. et Ross L., (dir.), *Social cognitive development: Frontiers and possible futures* (p. 1-42). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ross L. (1977), The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process, dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 10, p. 173-220), Orlando, FL: Academic Press.
- Ross L. Ward A. (1996), Naive realism in everyday life: Implications for social conflict and misunderstanding, dans E. S. Reed et E. Turiel (dir.), *Values and knowledge* (p. 103-135), Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Sartre J-P. (1960), *Questions de méthode*, Paris : Gallimard. (réédition corrigée, 1986)
- Tajfel H. et Turner J.C. (1979), An integrative theory of intergroup conflict, In S. Worchel and W. Austin (dir.), *The social psychology of intergroup relations* (p. 33-48), Pacific Grove, CA/ Brooks/Cole.
- Tajfel H. and Turner J.C. (1986), The social identity theory of intergroup behavior, dans S. Worchel et W. Austin (dir.), *Psychology of intergroup relations* (2^e éd., p. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

- Trompenaars F. et Hampden-Turner C. (2008), *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, 3^e éd. revue et augmentée.
- Trompenaars F. et Hampden-Turner C. (1997), *Riding the Waves of Culture*, 2^e éd., Boston, Nicholas Brealey.
- Tung R. L., Verbeke A. (2010), Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research, *Journal of International Business Studies*, 41(8), p. 1259-1274.
- Turner S.P. (2000), What are disciplines? And how is interdisciplinarity different?, dans Peter Weingart et Nico Stehr (dirs.), *Practising Interdisciplinarity*, p. 46-65, Toronto, University of Toronto Press.
- Von Glasersfeld E. (1990), An Exposition of Constructivism: Why Some Like it Radical, dans R. B. Davis, C. A. Maher et N. Noddings (dir.), *Monographs of the Journal for Research in Mathematics Education*, Reston, VA, National Council of Teachers of Mathematics, p. 19-29.
- Walton R. E. (1969), *Interpersonal peacemaking: confrontations and third party consultation*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Watzlawick P. (1978), *La réalité de la réalité*, Paris, Seuil / *How Real is Real?*, Random House, New York, Toronto.
- Watzlawick P., Beavin J.H. et Jackson D.D. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil / (1967), *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, Norton, New York.
- Watzlawick P., Weakland J. et Fisch R. (1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil / (1974), *Change. Principles of Problems Formation and Problem Resolution*, Norton, New York.
- Weeks D. (1994), *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*, New York, Tarcher/Perigee.
- Weingart P. et Stehr N. (2000), *Practising interdisciplinarity*, Toronto, University of Toronto Press.
- Willmott H. (1993), Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations, *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 4, p. 515-552.
- Wittezaele J.-J. (2003), *L'homme relationnel*, Paris, Seuil.
- Wittezaele J.-J. et Garcia M.-T. (1992), *À la recherche de l'École de Palo Alto*, Paris, Le Seuil.
- Wright Q., Evan W. M. et Deutsch M. (1962), *Preventing World War III: Some Proposals*, New York, NY, Simon and Schuster.
- Zajonc R.B. (1965), Social Facilitation, *Science*, New Series, vol. 149, n° 3681, p. 269-274.