

# Agir sur les souffrances relationnelles au travail

**Manuel de l'intervenant confronté  
aux situations de conflit, de harcèlement  
et d'emprise au travail**

# **Agir sur les souffrances relationnelles au travail**

**Manuel de l'intervenant confronté  
aux situations de conflit, de harcèlement  
et d'emprise au travail**

**Septembre 2009**

**Direction générale Humanisation du travail  
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale**

Pour illustrer la couverture et les pages de ce manuel, nous avons choisi une forme stylisée d'un Inukshuk. Ces bonshommes de pierre, que l'on peut observer dans le grand nord canadien, seraient selon certaines légendes, des points de repère que les hommes utilisaient pour marquer leur chemin. Ce symbole sert ainsi de guide aux voyageurs. La forme évoque un homme en construction, fait de multiples couches et réalités qui lui donnent son identité pleine.

C'est en référence à cette double évocation que nous avons fait de l'Inukshuk l'illustration poétique de ce manuel.

- **Ce manuel a été rédigé à la demande de la Direction générale Humanisation du travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.**

Rédaction: Université de Liège et ISW Limits  
Couverture: Serge Dehaes  
Mise en page: Boone-Roosens  
Impression: Poot  
Dépôt légal: D/2009/1205/35

Deze publicatie is ook verkrijgbaar in het Nederlands

©SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de la Direction de la communication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, de reproduire totalement ou partiellement la présente publication, de la stocker dans une banque de données ou de la communiquer au public, sous quelque forme que ce soit. Toutefois, si la reproduction de textes de cette brochure se fait à des fins informatives ou pédagogiques et strictement non commerciales, elle est autorisée moyennant la citation de la source et, s'il échet, des auteurs de la brochure.

- **H/F**  
Les termes "conseillers en prévention", "personnes de confiance" et "intervenants" utilisés dans cette publication renvoient aux personnes des deux sexes.
- **Editeur responsable :**  
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
rue Ernest Blerot 1 - 1070 Bruxelles  
<http://www.emploi.belgique.be>

**Cette publication peut être obtenue gratuitement**

- par téléphone au 02 233 42 14
- par commande directe sur le site du SPF: <http://www.emploi.belgique.be>
- par écrit à la Cellule Publications du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
rue Ernest Blerot, 1 - 1070 Bruxelles  
Fax: 02 233 42 36  
E-mail: [publications@emploi.belgique.be](mailto:publications@emploi.belgique.be)

Cette publication peut également être consultée sur le site Internet: [www.respectautravail.be](http://www.respectautravail.be)

## **PROMOTEUR DU PROJET "PREVENIR LA VIOLENCE ET LE HARCELEMENT AU TRAVAIL"**

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
Direction générale Humanisation du travail  
rue Ernest Blerot I – 1070 Bruxelles  
avec le soutien du Fonds social européen

## **EQUIPES DE RECHERCHE**

La conduite du projet est assurée par l'Université de Liège (ULg) en partenariat avec ISW Limits de Leuven

### **Université de Liège:**

Professeur Jean-François Leroy  
Daniel Faulx  
Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education  
Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations  
Boulevard du Rectorat 5 (B32)  
Sart Tilman, 4000 Liège  
Tél.: 04 366 46 75

### **ISW Limits de Leuven:**

Ilse Devacht  
Dirk Antonissen  
Tiensevest 40, 3000 Leuven  
Tel.: 016 20 85 96



# TABLE DES MATIÈRES

## MANUEL DE L'INTERVENANT

Editeurs scientifiques : Jean-François Leroy, Daniel Faulx, Dirk Antonissen, Ilse Devacht . . . . .

### CHAPITRE 1 INTRODUCTION

1.	Préface (Daniel Faulx, Dirk Antonissen) . . . . .	9
2.	Les méthodes abordées dans cet ouvrage (Daniel Faulx, Dirk Antonissen) . . . . .	9
3.	Concepts et phénomènes de souffrance relationnelle au travail (Sophie Delvaux, Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen, Daniel Faulx) . . . . .	10
4.	Les processus qui jouent un rôle lors de problèmes relationnels sur le lieu de travail (Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen) . . . . .	17

### CHAPITRE 2 PRÉVENTION ET MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS

1.	La prévention des comportements abusifs (Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen) . . .	25
2.	Dispositif et cadre organisationnel (Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen) . . . . .	31

### CHAPITRE 3 MÉTHODES D'INTERVENTION SUR DES SITUATIONS DE CRISE

1.	L'entretien d'aide en situation de souffrance relationnelle au travail : écoute, conseil et recadrage (Daniel Faulx) . . . . .	44
2.	La médiation en situation de souffrance relationnelle au travail : théorie, pratiques et limites (Emmanuelle Horion, Ilse Devacht, Daniel Faulx, Sophie Delvaux) . . . . .	69
3.	L'intervention avec les groupes et les équipes de travail en situation de souffrance relationnelle au travail : réflexions générales et méthodologies particulières (Daniel Faulx, Sophie Delvaux, Emmanuelle Horion) . . . . .	89
4.	Le coaching en situation de souffrance relationnelle au travail : éléments de réflexions et démarches pratiques (Tiber Manfredini, Daniel Faulx) . . . . .	96

### CHAPITRE 4 BONNES PRATIQUES

1.	Les bonnes pratiques transversales relatives aux situations de souffrance relationnelle au travail (Daniel Faulx, Sophie Delvaux, Emmanuelle Horion) . . . . .	125
----	--	-----

### CHAPITRE 5 BIBLIOGRAPHIE

### CHAPITRE 6 ANNEXES



# Chapitre I

## Introduction





# TABLE DES MATIÈRES

1.	Préface .....	9
2.	Les méthodes abordées dans cet ouvrage .....	9
3.	Concepts et phénomènes de souffrance relationnelle au travail .....	10
3.1.	Les situations de souffrance relationnelle au travail .....	10
3.2.	Les situations symétriques .....	11
3.2.1.	Conflit et hyperconflit .....	11
3.3.	Les situations de souffrance relationnelle complémentaires .....	15
3.3.1.	Le harcèlement moral .....	15
3.3.2.	L'emprise .....	16
3.3.3.	Le harcèlement sexuel au travail .....	17
3.3.4.	Violence au travail .....	17
4.	Les processus qui jouent un rôle lors de problèmes relationnels sur le lieu de travail .....	17
4.1.	Facteurs individuels .....	17
4.2.	Processus psychologiques .....	18
4.3.	Processus de dynamique de groupe .....	19
4.4.	Processus psychosociaux .....	20



## I. Préface

---

*Daniel Faulx, Dirk Antonissen*

Les situations de souffrance relationnelle au travail préoccupent les acteurs du monde du travail et les scientifiques depuis de nombreuses années. Plus récemment, les médias, le grand public et les décideurs politiques ont manifesté leur inquiétude quant à la présence de phénomènes comme le conflit extrême, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel ou la violence au travail.

Les coûts considérables qu'ils génèrent en termes de bien-être au travail, de santé mentale et physique des travailleurs, de qualité du travail et d'efficacité des organisations ont suscité une volonté de mieux les comprendre afin de les prévenir et d'en réduire la présence en Europe, et plus particulièrement en Belgique.

C'est dans cette optique que le **Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale** a développé, avec le soutien du Fonds social européen, un vaste programme de recherche-action sur ce que l'on appelle aujourd'hui la charge psychosociale au travail.

Dans ce cadre, le Service de **Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège** (équipe de recherche : Daniel Faulx, Emmanuelle Horion et Sophie Delvaux sous la supervision scientifique de Jean-François Leroy et avec la collaboration de Tiber Manfredini) et **ISW Limits de Louvain** (équipe de recherche : Ilse Devacht, Sien Schraepen, Sofie Taymans, Maai Vandepoel sous la supervision de Dirk Antonissen) ont reçu la mission *d'étudier, de concevoir et de tester des pratiques de prévention et d'intervention sur les situations de souffrance relationnelle au travail*.

Ce manuel est le fruit de ces deux années de recherche-action au cours desquelles nous avons réalisé les démarches méthodologiques suivantes : revue de la littérature scientifique, interviews de professionnels de l'intervention, réseaux d'échange de pratiques entre intervenants, enquêtes par questionnaires en organisations, coaching de personnes confrontées à des situations de souffrance au travail, accompagnement de personnes se sentant victimes de harcèlement moral au travail, interventions sur des situations de crises et diagnostics de situations conflictuelles en organisations, confrontation des résultats avec des experts nationaux et internationaux, présentations à des colloques et conférences, publications scientifiques<sup>1</sup>.

C'est l'ensemble de ces démarches qui nous a permis de réaliser le présent ouvrage.

Nous tenons donc à remercier l'ensemble des personnes interviewées, ainsi que celles qui ont participé aux réseaux d'échange.

Nous tenons également à exprimer notre soutien aux personnes que nous avons suivies lors de nos démarches d'accompagnement individuel et de nos interventions sur le terrain.

Enfin, nous remercions l'ensemble de nos partenaires ainsi que les organisations qui ont participé à notre recherche ou avec lesquelles nous avons mené des partenariats qui nous ont permis de nourrir nos réflexions et recherches au cours de ces dernières années.

## 2. Les méthodes abordées dans cet ouvrage

---

Comment prévenir et intervenir sur les différentes sources de souffrance relationnelle au travail ? Telle est la question première de ce manuel.

Nous commencerons par exposer notre vision des comportements abusifs dans un premier chapitre consacré aux concepts et phénomènes.

Ensuite, nous nous pencherons sur la prévention de ces problématiques. Nous l'aborderons au niveau primaire pour envisager comment limiter au maximum les risques de comportements abusifs. Nous nous intéresserons ensuite à la prévention secondaire ou comment empêcher et faire face à un comportement abusif par le biais du cadre structurel et organisationnel au sein d'une organisation.

Dans le troisième chapitre, nous aborderons quatre grandes méthodes d'intervention qui peuvent être employées pour agir sur des situations avérées de souffrance relationnelle au travail.

La première méthode est l'entretien d'aide aux personnes se sentant victimes de harcèlement. Dans cette partie, nous développerons les techniques et méthodes qui ont pour but d'aider des personnes prises dans des problématiques de harcèlement moral ou de souffrance au travail. Dans ce cadre, trois finalités de la notion d'aide seront investiguées : le soutien de la personne, la découverte de nouvelles manières d'agir dans la situation et le changement de point de vue.

La médiation apparaît comme un deuxième mode d'intervention utilisé dans la gestion des situations conflictuelles ou harcelantes. Cette deuxième méthode sera développée en explorant à la fois les origines de cette méthode, ses principes de base, ses présupposés, mais également sa mise en œuvre concrète dans un contexte organisationnel. Si la médiation est un mode de résolution de conflit très en vogue ces derniers temps, nos travaux ont cependant mis en évidence les limites et les précautions à prendre dans la mise en œuvre d'un tel processus.

Le travail sur les équipes est la troisième méthode identifiée. Nous envisagerons les différentes manières d'intervenir au sein d'équipes en difficulté relationnelle. Nos travaux de recherche nous ont montré que ce type d'intervention était sans doute plus rare dans les pratiques mais qu'il présente un intérêt particulier, notamment du point de vue de la gestion des dynamiques groupales.

Le coaching sera abordé en tant que méthode d'accompagnement des dirigeants ou des harceleurs présumés, voire des victimes.

Le quatrième chapitre sera consacré aux conclusions. Nos recherches nous ont en outre permis de faire émerger, au-delà de ces quatre méthodes, ce que nous avons appelé des « bonnes pratiques transversales », qui feront l'objet d'un chapitre spécifique.

### 3. Concepts et phénomènes de souffrance relationnelle au travail

*Sophie Delvaux, Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen, Daniel Faulx*

#### 3.1. Les situations de souffrance relationnelle au travail

De manière générale, une situation de souffrance relationnelle au travail peut se définir comme une situation dans laquelle une personne - ou un groupe - exprime ou ressent un mal-être dû aux relations qu'elle vit sur son lieu de travail ou en lien avec celui-ci.

***Situation de souffrance relationnelle au travail : situation dans laquelle une personne - ou un groupe - exprime ou ressent un mal-être dû aux relations qu'elle vit sur son lieu du travail ou en lien avec celui-ci.***

Il est apparu au cours de nos recherches que nous pouvions conceptualiser cette souffrance relationnelle en deux grandes catégories : les situations symétriques et les situations complémentaires.

Les situations de **souffrance relationnelle complémentaires** sont caractérisées par une inégalité des forces mobilisées par les protagonistes. C'est le cas où un individu (ou un groupe d'individus) a des comportements abusifs sur un autre qui les subit. Nous pourrions par exemple trouver des situations de « harcèlement moral de type primaire » qui peuvent être comparées au harcèlement typique chez les enfants dans les cours de récréation : un individu est isolé en raison d'un différend ou d'une caractéristique particulière. Dans ces situations, une des parties semble victimisée ou dans l'incapacité de se défendre alors que l'autre semble imposer les règles de la relation. On retrouve dans ces situations de souffrance relationnelle de type complémentaire des phénomènes comme l'emprise, la violence sur le lieu de travail ou le harcèlement, repris souvent sous le terme de « situations abusives ».

A l'inverse, les situations de **souffrance relationnelle symétriques** sont caractérisées par une mobilisation de forces et de ressources équivalente ou du moins équilibrée de la part de tous les protagonistes, lesquels s'arment pour faire face à la situation difficile. Ces situations prennent souvent la forme de conflits ou d'hyperconflits, comme nous le définirons plus bas. On assiste dans ce type de situation à des comportements conflictuels où il n'est pas question de comportement abusif. Il peut s'agir dans ce cas, d'un continuum de dés-

accords où chaque partie mobilise des forces et des ressources dans la relation qui risque de s'envenimer pour arriver à un stade hyperconflituel.

Ceci étant, il pourrait exister des situations où le contexte général dans lequel s'inscrit la relation est de type hyperconflituelle (symétrique) mais où s'installent des comportements abusifs, tels qu'on pourrait en observer dans une relation complémentaire.

Dans ce dernier cas, le comportement abusif peut être considéré comme du coping (c'est-à-dire la manière dont les intéressés font face à une situation qui ne se passe pas bien).

***La souffrance relationnelle au travail se rencontre sous différentes formes : conflit, hyperconflit, harcèlement, violence, emprise, abus, ...***

## 3.2. Les situations symétriques

### 3.2.1. Conflit et hyperconflit

Les conflits au travail ont suscité beaucoup d'intérêt dans l'étude des organisations depuis la deuxième moitié du vingtième siècle. Certains en font même le concept central de l'étude des relations de travail, considérant que ce phénomène est omniprésent dans la vie d'une organisation (10).

Selon cette approche, les conflits font partie de la réalité quotidienne de chaque organisation, bien qu'ils ne soient pas toujours problématiques. Ils peuvent ainsi s'exprimer comme un désaccord pouvant être rapidement résolu à la satisfaction de chacun, mais peuvent également s'envenimer pour devenir des situations beaucoup plus dommageables et délicates à gérer.

Au cours de nos recherches nous nous sommes penchés sur des conflits qui sont à la source de souffrances et de dysfonctionnements importants, et que nous avons conceptualisés sous le terme d'hyperconflits (3).

Une première manière de caractériser les hyperconflits est de les concevoir comme des conflits qui revêtent une intensité particulièrement grande du point de vue cognitif, émotionnel et comportemental. D'autres traits permettent également d'en préciser la dynamique et l'évolution.

***Des conflits exacerbés du point de vue cognitif, affectif et comportemental peuvent devenir des hyperconflits, caractérisés par des phénomènes comme la scission du milieu de travail en camps opposés et la stigmatisation d'individus.***

Les hyperconflits sont marqués par une dynamique sociale particulière qui met en résonance un phénomène de bipolarisation collective – ou scission du milieu de travail en deux groupes opposés – et un phénomène de stigmatisation individuelle, proche du phénomène de bouc émissaire.

Les deux phénomènes – affrontement de deux groupes opposés et stigmatisation d'individus – ont été étudiés séparément et respectivement dans les domaines des conflits intergroupes (1) et l'étude des phénomènes de boucs émissaires et du rejet par les pairs (6 ; 9). Les fondements de ces concepts ne seront pas développés ici, mais voyons comment ils peuvent se répondre et tisser une configuration sociale particulièrement destructrice et difficile à démêler.

La situation se présente de la manière suivante : le conflit est présent depuis des années. Il est généralement impossible pour les acteurs de situer exactement quand il a commencé. L'opposition s'est développée en une bipolarisation conflictuelle extrême : la vie organisationnelle du système touché se structure autour de deux pôles en opposition, et chaque épisode dans l'histoire des rapports entre les camps contribue à la cristallisation des positions.

La bipolarisation se voit renforcée par le phénomène bien connu de polarisation groupale, défini comme « l'accentuation d'une tendance initialement dominante dans un groupe » (7). Ceci contribue évidemment à l'extrémisation des positions au sein de chaque groupe et renforce donc le conflit intergroupe.

En d'autres termes, chaque partie a, au fil du temps, généré ses alliances ; et ces alliances sont devenues des camps. Les positions intermédiaires, neutres, nuancées, se sont peu à peu dissoutes et la dynamique sociale est devenue celle d'un affrontement structuré autour de deux pôles. Divers conflits peuvent prendre corps, mais constituent des variations de l'opposition dichotomique des camps qui s'affrontent.

Chaque conflit particulier s'articule par exemple autour de « pour ou contre Madame X », et les individus se définissent dans le système à travers cette appartenance.

Cette appartenance revêt un sens profond pour les acteurs. Chaque groupe estime qu'il représente des valeurs particulières et est investi dans un puissant processus identitaire.

Parallèlement au phénomène de bipolarisation, on voit se développer le phénomène de stigmatisation. Il s'agit d'un processus qui amène un individu à être mis en avant par les deux camps en tant que représentant d'un des deux groupes. Cet individu est alors considéré, en quelque sorte, comme le « porte-drapeau » du point de vue, des intérêts, de la sous-culture, des valeurs de ce groupe. Il émerge de la « barricade ». C'est l'apparition d'un ou plusieurs Gavroche.

Ainsi les groupes s'appellent d'ailleurs par le nom de leurs « représentants » : les pro Madame Unetelle, les anti Monsieur Untel...

Ces personnes incarnent ainsi le conflit et focalisent sur elles l'affrontement collectif. Cependant, les enjeux de cet affrontement les dépassent. Elles sont comme des « éléments » d'une situation qu'elles ne maîtrisent plus, poussées sur le devant de la scène par leur camp, et faisant l'objet de toutes les attaques de la part des adversaires. Connues de tous, elles bénéficient d'un soutien aussi inconditionnel que les attaques sont violentes.

Le sentiment de mener un combat, de devoir rester coûte que coûte, est favorisé par le fait que le conflit met en scène des valeurs et des intérêts groupaux.

La quête de justice n'est plus seulement une quête personnelle ; elle devient une lutte collective pour d'autres, qui met aussi en question la loyauté des individus « choisis » pour représenter un camp.

Cette situation dans laquelle un individu est poussé sur le devant de la « barricade » par son camp, se sacrifie (ou est sacrifié) – souvent de manière inconsciente – au nom de l'idéologie des siens constitue la face visible de ce que nous avons appelé « l'effet Gavroche ».

On remarque en outre que ces hyperconflits apparaissent dans la plupart des cas au terme d'un processus d'évolution de conflits qui, dans un premier temps, semblent « non pathologiques ». Nous allons tenter de retracer ces diverses phases, même s'il s'agit souvent en pratique davantage d'un continuum que d'une transition clairement délimitée.

A un stade précoce, il s'agit souvent de différends interpersonnels « normaux » relatifs à des idées concernant le travail, à la vision de l'organisation ou à des valeurs. On pourrait parler plutôt de désaccords que de conflits. La situation n'est pas considérée comme source de souffrance et ne demande pas d'énergie supplémentaire ou d'attention de la part des intéressés. A ce stade, les protagonistes ont des relations professionnelles qui leur paraissent normales et il existe une bonne probabilité de résoudre le différend.

En cas d'échec, les visions commencent à se cristalliser. Même si le contenu du conflit est encore clair, la dimension relationnelle du conflit s'intensifie et on voit apparaître des termes comme « gagner ou perdre ». Le conflit est plus visible pour l'entourage et exige plus d'attention et d'énergie de la part des intéressés.

Dans une phase ultérieure, le conflit fait l'objet de toutes les attentions. Les personnes directement concernées investissent beaucoup de temps et d'énergie dans le conflit ce qui impacte considérablement la vie professionnelle. Il devient objet de l'attention de l'entourage : une grande ingérence des autres est souvent constatée ainsi qu'une polarisation de points de vue, parfois jusqu'au point où il ne reste plus de figures neutres. L'aspect relationnel est maintenant central : ce sont les personnes derrière les points de vues défendus qui sont désapprouvées ou acclamées, lesquelles deviennent, comme nous l'avons dit, des portes-parole de groupes plus vastes. Le contenu du conflit est, de ce fait, très complexe et difficile à comprendre pour les personnes extérieures à celui-ci. Il devient très difficile pour les intéressés, voire impossible, de trouver des solutions sans aide extérieure. Ils se sentent souvent impuissants ou ne savent plus à quoi s'en tenir dans une situation qu'ils ne comprennent même plus. Le préjudice est ici généralement si important qu'aucune des deux parties ne semble avoir quelque chose à gagner dans la lutte.

La quatrième phase peut se présenter sous trois formes. Il peut survenir d'une période de rétablissement si le conflit aboutit à des formes de solutions. Les intéressés restent avec une certaine énergie résultant de la querelle menée et investissent le reste de leur énergie dans la compensation des séquelles des tensions. Les coalitions se brisent et le professionnalisme perdu revient lentement.

Si aucune solution n'est trouvée, on arrive au bout d'un certain temps à un 'épuisement'. Les intéressés concentrent alors leur énergie sur leur préservation personnelle ou leur propre « survie » dans cette situation accablante. Par conséquent, il est très difficile de résoudre le conflit au cours de cette phase, étant donné que les dispositions à trouver des solutions, notamment à cause de l'épuisement, sont souvent minimes.

Dans ces deux premiers cas, les luttes âpres sont abandonnées et le conflit est relégué au second plan.

Au contraire, on peut assister à l'enkystement du conflit. Les acteurs sont alors de plus en plus nombreux à s'investir dans l'opposition des deux camps, les incidents se multiplient, tout événement semble faire farine au moulin du conflit. Dans le même temps, les signes de mal-être sont de plus en plus nombreux et l'espoir d'une résolution de plus en plus mince.

Le tableau ci-après présente une vue d'ensemble des différentes phases.

Phases courantes dans l'évolution d'un conflit

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
<b>Différends</b>	Différends normaux	Développement des différends	Polarisation de différends	
<b>Visibilité du conflit</b>	Peu visible	Le conflit est clairement exprimé	Le conflit est mis en avant, fait l'objet de toutes les attentions	Retour du conflit à l'arrière-plan
<b>Délimitation du contenu</b>	Le contenu du conflit est encore clairement délimité	Le contenu du conflit est encore délimité	Le contenu est très complexe	Le contenu n'est plus pertinent
<b>Solutions</b>	Bonne chance de résolution	Bonne chance de résolution, mais demande plus d'efforts	Beaucoup d'efforts nécessaires pour trouver de bonnes solutions	Solution souvent trop tardive
<b>Préjudice</b>	Pas de préjudice pour les intéressés	Stress minimal	Tensions marquées (fight-flight)	Séquelles : préservation/ rétablissement
<b>Contenu du conflit</b>	Portant sur le contenu	Portant sur le contenu + relationnel	Principalement relationnel	
<b>Rapport entre les intéressés</b>	Figures centrales	Figures centrales	Coalitions et ingérence, avec ou sans figures centrales	Désagrégation des coalitions
<b>Plus-value</b>	Situation win-win	Statu quo ou situation win-lose	Situation lose-lose	
<b>Energie</b>	Pas d'énergie supplémentaire nécessaire	Conflit d'énergie avec d'autres tâches	Monopolisation d'énergie	Energie : préservation/ rétablissement
<b>Professionalisme</b>	Professionalisme	Baisse du professionnalisme	Disparition du professionnalisme	Reconstitution du professionnalisme

Les facteurs contextuels et la manière dont sont gérés les conflits (naissants) déterminent souvent dans quelle mesure les conflits évoluent vers des hyperconflits.

Dans la littérature, différents facteurs contextuels sont mentionnés comme propices à l'apparition d'hyperconflits. Ceux-ci se situent tant au niveau des tâches que des relations ou de l'organisation (manque de pré-

cision des rôles, manque de soutien social, pression du travail trop faible ou trop élevée, attentes imprécises, individualisme très marqué, manque de qualités de leadership, système de valeurs peu transparent, etc.).

Les facteurs contextuels constituent ainsi souvent le terrain propice à l'apparition des conflits, mais jouent également un rôle dans leur développement.

### Cas d'exemple

Marlène est assistante sociale. Il y a 2 ans, elle était chef de service de 2 équipes dans une maison de repos et de soins. Dans l'une de ces équipes, Ingrid, une dame plus âgée, est depuis longtemps en congé maladie. Marlène apprend que cette absence serait surtout liée à des conflits avec une collègue, Marie, et Ingrid décide de la motiver à reprendre le travail. Lorsque Ingrid revient travailler, il s'est clairement avéré que personne dans l'équipe ne s'y attendait. Les conflits se sont très rapidement envenimés entre Ingrid et Marie sur la planification des congés, le régime de travail, la qualité du travail, les priorités, etc. et elles restent très souvent toutes deux chez elles sous prétexte de congé maladie.

Ingrid travaille déjà depuis 34 ans dans cette maison de repos. Les tâches administratives constituent son point fort. Marie y occupe un poste fixe depuis quelques années et est surtout passionnée par l'aspect des soins dans son travail. Au début, les deux femmes s'entendaient bien. Les problèmes ont commencé à l'occasion d'une dispute sur la planification des congés où Ingrid s'est basée sur son ancienneté pour défendre son point de vue.

Pour calmer la situation, Marlène décide d'opérer une stricte séparation de tâches : Ingrid se consacre surtout à l'administration de l'équipe et Marie s'occupe surtout des tâches de soins. Malgré cette organisation, les deux femmes viennent sans arrêt se plaindre chez Marlène l'une de l'autre et prennent fréquemment des jours de congé maladie. Le travail dans l'équipe est quelque peu désorganisé, la qualité du service et l'ambiance dans l'équipe en souffrent beaucoup et, en raison des nombreuses absences, il faut souvent faire appel à des infirmières remplaçantes. Celles-ci prennent clairement parti dans le conflit entre Marie et Ingrid. Toute l'équipe en est divisée et polarisée.

Dans cette ambiance, Ingrid se sent harcelée et envisage de porter plainte. Marie est convaincue que Ingrid est jalouse de sa vision 'fraîche' du travail et a l'impression que Ingrid est opposée à toute innovation.

En désespoir de cause, Marlène demande l'aide d'un spécialiste externe, en lui demandant d'organiser des entretiens de médiation le plus rapidement possible entre ces deux femmes. Après une analyse approfondie du problème, il s'avère rapidement que le problème ne se limitait pas au conflit entre Ingrid et Marie et concernait davantage l'équipe dans son ensemble.

Dans cette équipe, les tâches, les responsabilités et la hiérarchie manquent de clarté. Les promotions dépendent davantage des bonnes relations que des bonnes compétences. Les évaluations n'ont pas de conséquences. Les droits acquis deviennent vite des tabous. La pression au travail s'avère limitée et peu d'attentes sont imposées aux collaborateurs. En outre, il manque une vision du contenu du fonctionnement de l'équipe. La répartition des tâches se fait au sein même de l'équipe et la direction de l'équipe manque de clarté. Le médecin de l'équipe estime qu'il doit diriger l'équipe et pas une assistante sociale qui est responsable de différentes équipes. Les infirmières ont un poste fixe et sont mieux payées que le médecin. De ce fait, elles s'impliquent davantage et s'approprient une grande partie de l'organisation du service, à la plus grande frustration du médecin.

C'est dans ce contexte de confusion que les deux femmes au profil et aux compétences différents mènent un combat qui est surtout révélateur de ce qui se passe dans l'équipe : symbole des difficultés liées à l'innovation, symbole de la tension présente entre les tâches administratives et celles des soins caractérisant leur travail et symbole des conséquences de la sous-stimulation.

Si nous analysons cet exemple à la stricte lumière des critères du harcèlement tels qu'ils figurent dans la loi ou dans la littérature, nous ne pouvons pas conclure que nous sommes clairement en présence d'un cas concret de harcèlement. En effet, bien qu'il y ait présence de comportements abusifs, ceux-ci s'installent dans une dynamique hyperconflictuelle. Des deux côtés, il y a eu un ensemble de comportements violents: des rassemblements, des dénégations, des rumeurs, etc.

### 3.3. Les situations de souffrance relationnelle complémentaires

#### 3.3.1. Le harcèlement moral

Dans la littérature anglophone, le harcèlement est désigné par différents termes. On parle généralement de « mobbing », « harcèlement » ou « bullying », mais des termes tels « emotional abuse », « workplace harassment » ou « mistreatment » sont également utilisés.

Le législateur belge a, quant à lui, défini le harcèlement moral de la manière suivante:

« plusieurs conduites abusives, similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps, qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique de la personne lors de l'exécution du travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux. »

'Harcèlement moral primaire' est le terme que nous utiliserons pour désigner le phénomène de harcèlement moral « simple » c'est à dire le phénomène du harcèlement moral dans sa forme la plus « basique ». Le cœur de ce processus consiste à porter préjudice à une personne en raison de sa non-intégration au groupe ou de son écartement par rapport à une caractéristique interne (par exemple, autre conviction religieuse) ou externe (par exemple, un détail physique).

L'analyse de quarante définitions du concept de harcèlement moral (2), a permis de mettre en lumière trois grands pôles autour desquels s'articulent les définitions du harcèlement moral: les conséquences du harcèlement, les comportements des agresseurs, les ressources des parties en présence.

Concernant les conséquences du harcèlement, la majorité de ces définitions font référence à la victime en évoquant les conséquences psychiques et physiques relatives à la violence dont elle est l'objet. Il faut remarquer que les conséquences organisationnelles du harcèlement sont peu évoquées par les auteurs. Une enquête révèle que ce type de harcèlement moral primaire cause un sérieux préjudice psychique à la victime sous la forme de troubles de stress post-traumatique. Dans la pratique, ces troubles s'avèrent souvent très graves. Cela peut s'expliquer par le fait que le harcèlement moral peut fortement affecter les convictions de base de la personne sur elle-même, les autres et le monde.

Le comportement des agresseurs constitue un deuxième point incontournable des situations de harcèlement moral. Ces actes sont caractérisés de manière diverse par les auteurs (hostiles, abusifs, violents, dysfonctionnels, etc.), mais tous s'entendent à leur reconnaître une place centrale dans l'identification du processus.

Les ressources des parties, enfin, traitent de l'inégalité des positions entre harceleur et harcelé. Dans cette perspective on considère qu'il n'y a pas de harcèlement lorsque les deux parties ont une force égale au sein d'un conflit, cette inégalité des positions pouvant être due ou non à un rapport de supériorité hiérarchique. Lorsque des comportements abusifs de type harcèlement moral sont posés sur un individu qui ne fait que les subir, le déséquilibre de force entre auteur et victime est généralement bien visible. La victime n'a pas la possibilité de se défendre contre le comportement abusif.

***Le harcèlement est caractérisé par au moins trois éléments : dommages pour la personne-cible, comportements hostiles et déséquilibre des ressources mobilisées.***

A côté de ces trois pôles, deux questions semblent constituer des objets de débat dans les définitions actuelles : la problématique de l'intentionnalité et la place du conflit dans le processus.

La problématique de l'intentionnalité se situe au cœur d'un débat entre psychologues, intervenants, juristes et législateurs.

On voit dans les définitions proposées que certains auteurs considèrent que l'« agresseur » doit agir intentionnellement pour que l'on parle de harcèlement moral.

*A contrario*, on trouve dans d'autres définitions l'expression « comportements ayant pour effet ou pour objet », ce qui suggère que l'on pourrait parler de harcèlement sans pour autant qu'il y ait eu une intention de provoquer un effet nocif sur la cible, c'est notamment le cas de la loi belge.

On se trouve donc en présence de trois positions différentes, une première qui donne une place importante à la notion d'intentionnalité et qui en fait un critère déterminant, une seconde qui affirme la possibilité de



l'existence d'un harcèlement, y compris en l'absence d'intention, et une troisième qui n'aborde pas cette question.

La différence entre conflit et harcèlement moral a également fait l'objet de débats entre plusieurs auteurs au travers de leurs définitions. Pour certains, le conflit est une étape dans le processus du harcèlement qui en constituerait une forme extrême (8 ; 5). Pour d'autres, au contraire, la différence fondamentale entre le harcèlement moral et le conflit réside dans l'inégalité des forces en présence, alors que Hubert et Van Veldhoven (2001) situent la différence dans la régularité et la fréquence des comportements.

Il existe donc un réel espace d'investigation sur les liens entre harcèlement et conflits, dans la mesure où les deux réalités sont différentes, mais où il apparaît que des similitudes peuvent être observées dans les conséquences qu'elles provoquent ou les comportements qu'elles génèrent.

Nos recherches nous amènent à penser qu'il est nécessaire de différencier le harcèlement de situations hyperconflituelles. La principale distinction entre ces deux concepts réside dans la complémentarité caractéristique des situations de harcèlement et une relation symétrique dans les cas d'hyperconflit.

### 3.3.2. L'emprise

Historiquement, le terme d'« emprise » a été utilisé dans le vocabulaire juridique afin de rendre compte de l'action de prendre des terrains par expropriation d'abord, puis plus largement une atteinte illégitime à la propriété privée.

Par analogie le terme emprise a été utilisé pour rendre compte de problématiques ayant trait à la possession et à la dépossession de l'autre.

Plus spécifiquement le concept d'emprise organisationnelle sera utilisé pour désigner les pratiques mises en place dans certaines entreprises, où les nouvelles orientations du patronat et les pratiques développées aujourd'hui peuvent apparaître comme dysfonctionnantes. Ces organisations, en « légitimant » des comportements violents par des normes et des valeurs organisationnelles deviennent des « institutions tyranniques » qui conduisent les employés vers une conformité maximale aux règles et aux valeurs de leur entreprise.

***Certaines organisations, en « légitimant » des comportements violents par des normes et des valeurs organisationnelles deviennent des « institutions tyranniques » qui conduisent les employés vers une conformité maximale aux règles et aux valeurs de leur entreprise.***

Si ces pratiques étaient poussées à l'extrême, on pourrait voir apparaître des mécanismes qui prennent place dans certains groupes sectaires où l'on assiste à une destruction et une reconstruction de trois grands domaines : le contrat, les valeurs et l'histoire. Après une phase de déconstruction, l'organisation redéfinit ensuite les contrats, l'histoire passée, présente et future et enfin les valeurs auxquelles il faut adhérer.

Ce dépouillement, suivi d'une maîtrise de la totalité du lien social (qui comprend des registres intime, personnel, individuel, duel, social, public, politique) amène ces entreprises à tendre vers un certain totalitarisme. Dans un tel contexte, l'entreprise ou ses dirigeants tentent délibérément d'avoir une maîtrise de l'ensemble des déterminismes de chacun de ses employés.

Le mécanisme d'emprise propose donc à la fois une réduction d'informations et son remplacement par un cadre de référence applicable dans tous les domaines de la vie.

Il semble que, si cette manière de procéder au sein des entreprises peut s'avérer aussi efficace, c'est que dans la société actuelle, face au nombre considérable d'informations qui circulent, une certaine saturation peut apparaître.

De ce fait, ce cadre de référence plus simple et plus précis, imposé par la hiérarchie, peut apparaître comme une manière de résoudre tant l'angoisse que la difficulté cognitive ressentie face au flux des informations qui peuvent submerger les individus.

### 3.3.3. Le harcèlement sexuel au travail

Tout comme le harcèlement moral, le harcèlement sexuel se caractérise par une souffrance relationnelle de type complémentaire.

Dans la législation belge, il a été défini de la manière suivante :

« tout comportement non désiré verbal, non verbal ou corporel à connotation sexuelle ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. »

Le harcèlement sexuel au travail peut s'exprimer de trois manières :

1. la discrimination sur base du sexe, par exemple une attitude hostile et condescendante à l'égard des femmes ;
2. une intention sexuelle indésirable, qu'elle soit verbale (appels téléphoniques, lettres, etc.) ou non verbale (contact physique, etc.) ;
3. une pression avec menace à l'aide de moyens liés au travail (licenciement, etc.) pour contraindre une personne à accomplir ou à subir des actes sexuels.

Le harcèlement sexuel au travail peut résulter d'une relation pré-existante positive entre les deux personnes concernées, où un écart de conduite commis par une des deux personnes donne naissance au comportement sexuel indésirable.

Un élément qui a tendance à favoriser le harcèlement sexuel est une ambiance de travail sexualisée où les remarques sur les hommes et les femmes sont tolérées, et où un manque de respect pour l'autre sexe est courant. Les milieux caractérisés par des métiers traditionnellement moins féminins et où travaillent une majorité d'hommes y sont les plus exposés, d'autant plus lorsque les dirigeants n'ont pas mis en place de politique formelle (ou une politique suffisante) ni de communication concernant le harcèlement sexuel.

Des enquêtes ont révélé qu'il n'y a pas de « victime type » de harcèlement sexuel. Ce n'est pas tellement le profil de la personne, mais plutôt la manière dont elle fait face aux comportements sexuels indésirables qui joue un rôle majeur dans la détermination de la victime. Le profil de l'auteur semble déterminant dans l'apparition du harcèlement sexuel. Plus que pour tous les autres types de comportement abusif comme le harcèlement moral, il s'avère que les auteurs du harcèlement sexuel sont souvent psychopathologiques. Cela implique donc que des interventions par le biais du contexte de travail risquent d'avoir moins d'impact sur le comportement abusif et qu'une aide personnelle est souvent indispensable.

### 3.3.4. Violence au travail

La violence au travail est également un phénomène distinct qui est assez différent sur le plan psychologique du harcèlement moral. Il s'agit souvent d'un comportement précis entre un auteur et une victime clairement identifiables.

Une enquête révèle que la violence au travail est plus souvent constatée dans le secteur des soins de santé ainsi qu'au sein des institutions pénitentiaires. Ce sont surtout les femmes qui en sont victimes. La violence au travail est également plus souvent constatée dans les contextes impliquant un travail et une collaboration physique. Une pression élevée au travail, un soutien social limité de la part des dirigeants et un niveau élevé d'autonomie sont des éléments favorisant ce type de phénomène dans un tel contexte.

## 4. Les processus qui jouent un rôle lors de problèmes relationnels sur le lieu de travail

---

*Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen*

### 4.1. Facteurs individuels

Il arrive parfois que les comportements abusifs posés par un individu soient liés à une psychopathologie individuelle plus générale. Dans ce cadre, il arrive qu'un comportement abusif déclenche la psychopathologie qui était latente auparavant ou que la nature du comportement abusif s'inscrive dans le cadre de la psychopathologie de l'acteur.

En pratique, il faut tenir compte de la possibilité d'une psychopathologie lorsque l'on constate que le comportement d'un individu n'est pas spécialement lié au contexte du travail. La présence d'une psychopathologie complique souvent l'intervention ou la recherche de solutions, surtout lorsqu'elle n'est pas suffisamment reconnue.

Pour ce qui concerne la victime, des éléments de sa vie peuvent jouer également un rôle important. Un comportement abusif fait parfois remonter à la surface d'anciens traumatismes. En effet, des comportements abusifs au travail peuvent parfois être combinés à d'autres problèmes d'ordre privés chez la personne qui les subit ce qui peut entraîner une fragilité plus grande et des conséquences plus importantes. Les expériences précédentes peuvent également déterminer en grande partie la manière dont une personne vit un comportement abusif (ou un conflit) et le gère. Ainsi, une personne qui a été victime d'un comportement abusif par le passé peut réagir plus vivement à des remarques (bien intentionnées ou non) de collègues.

Les caractéristiques personnelles ou les convictions individuelles compliquent également souvent l'histoire et créent d'autres intérêts. Des différences linguistiques, de nationalité, d'origine, de catégorie sociale, de couleur syndicale, de préférence politique, etc. peuvent être entremêlées dans le comportement problématique.

## 4.2. Processus psychologiques

### Polarisation

La polarisation désigne un processus par lequel des groupes bien distincts se forment autour de différents avis ou intérêts. En outre, ce sont surtout les différences entre les groupes qui sont accentuées. En pratique, nous constatons que la polarisation s'articule autour de thèmes particulièrement sensibles tels que par exemple, l'opposition « innovateurs/conservateurs » dans une organisation qui vit un processus de changement.

### Personnalisation

Par la « personnalisation », on attribue des comportements aux caractéristiques personnelles d'un individu. Des déclarations telles que « elle est méfiante », « il est comme ça » ou « c'est son caractère » en sont des exemples. Comme ce n'est pas le comportement mais la personne même qui est désapprouvée, il est encore plus difficile de trouver une solution ou d'entraîner un changement.

### Stigmatisation

La stigmatisation est un processus par lequel un individu est désigné ou considéré par les autres comme une victime. On recherche des traits de personnalité chez cet individu qui peuvent justifier le harcèlement moral (par exemple « elle ne sait pas suffisamment s'imposer »).

Dans une organisation, il peut également y avoir des processus où une personne doit obligatoirement rester dans son rôle de victime et peut difficilement s'en défaire, par exemple quand de l'aide unilatérale est proposée par l'organisation ou par une instance externe à une présumée « victime ». La stigmatisation entretient souvent le problème, étant donné que peu de changements sont autorisés.

### Victimisation

La victimisation est un processus interne dans lequel un individu se désigne lui-même comme victime. Certaines personnes ont tendance à intérioriser les problèmes, ce qui augmente leur vulnérabilité. Elles se sentent ainsi rapidement victimes ou dupes d'une situation. Si l'aide et l'accueil n'en tiennent pas compte, une victime peut en rester invalidée.

***La victimisation est un processus interne dans lequel un individu se désigne lui-même comme victime.***

### Traumatisme secondaire

Les études expérimentales montrent qu'être victime de harcèlement est souvent une expérience très traumatisante, qui rend une personne fragile et peut avoir de grandes conséquences sur ses convictions de base. Dans certains cas, on voit apparaître un réel trouble de stress post-traumatique (PTSD). Une exposition répé-

tée à un traumatisme augmente la vulnérabilité aux PTSD. Lorsque l'aide proposée ne tient pas compte de ces convictions de base ou lorsque la souffrance est minimisée ou relativisée, cela peut à nouveau être très blessant ou traumatisant et renforcer davantage les convictions de base existantes.

### Perte de contrôle

Il s'agit ici d'une impression d'impuissance, de ne plus avoir de prise sur la situation, de ne pouvoir rien faire pour changer les choses. Dans des situations de harcèlement, nous constatons souvent (au bout d'un certain temps) que les victimes adoptent une attitude très passive. Elles ont souvent, dans un premier temps, tout tenté pour faire cesser le comportement abusif. Comme elles n'y sont pas parvenues, elles ont souvent un « sentiment de dépendance acquise ». Elles sont convaincues qu'aucune stratégie n'est efficace, qu'il est impossible de faire changer la situation. Compte tenu de cette attitude, il est difficile de faire participer la personne à un processus de changement.

## 4.3. Processus de dynamique de groupe

Utilisation instrumentale du harcèlement moral :

D'après la littérature, le harcèlement moral peut être considéré comme un moyen de lutte possible dans un contexte où des collaborateurs sont, par exemple, en compétition entre eux pour des choses rares comme une promotion ou la reconnaissance au travail. En adoptant un comportement, une personne évaluera à chaque fois, en grande partie de manière inconsciente, quels en sont les avantages/inconvénients. En fonction de différents facteurs (contextuels), il se peut que cet équilibre penche en faveur du harcèlement. Si l'on prévoit par exemple de porter préjudice à un concurrent par des actions décrédibilisantes et donc d'augmenter ses chances de décrocher une promotion et que l'on s'attend à peu, voire pas, de sanction de la part des dirigeants, ces actions peuvent devenir une stratégie pour atteindre un objectif souhaité.

C'est ce que l'on appelle le rapport effet/risque d'un comportement. Ce rapport est, bien entendu, également influencé par des facteurs contextuels. Dans un contexte où on regarde surtout les résultats ou les compétences lors de l'attribution de la promotion, une stratégie comme les ragots sera, en effet, moins efficace que dans un contexte où la promotion dépend fortement des relations interpersonnelles.

Laurent est chef dans le restaurant collectif d'une grande entreprise. Il a travaillé dans de grands restaurants du pays et a même eu son propre restaurant. Celui-ci a fait faillite, ce qui fut très dur pour Laurent. Il est maintenant responsable de la cuisine pour les membres de la direction et le personnel et dirige, en outre, une équipe de 10 collaborateurs. Laurent a un problème d'alcoolisme, ce qui a brisé sa vie de couple. Il veut absolument garder son travail, car il a l'impression que c'est tout ce qui lui reste.

Toute l'entreprise connaît Laurent. Beaucoup apprécient sa façon de voir les choses: « nous sommes ici tout de même avant tout pour travailler », dans une organisation qui est réputée pour sa culture prudente. En outre, sa cuisine est inégalée. Il apporte une qualité supérieure grâce à laquelle l'entreprise gagne en prestige lors des réceptions importantes. Pourtant, il s'amuse souvent à faire des remarques en public aux membres de son équipe dans la salle à manger. Laurent a l'impression qu'il a peu à perdre avec son style de direction et de communication. Il fait des remarques de manière brutale, crache à l'endroit où la femme de ménage doit passer et demande à ses assistants de déplacer des poêles brûlantes à mains nues. Par conséquent, tout le monde a peur de lui et personne n'ose le contredire ou le remettre à sa place. Son patron a donc peur de remettre en question son style de leadership...

Dans ce cas, l'objectif est le maintien d'un emploi, un bien rare pour Laurent compte tenu de son problème d'alcoolisme et auparavant de faillite. Le comportement abusif de Laurent est instrumental ou nécessaire pour susciter la peur dans son environnement. Les dirigeants et ses collègues n'osent pas le contredire ni le remettre à sa place. Laurent y perd donc peu, dans cette entreprise affichant une culture prudente.

Conformisme :

Sous l'influence de la pression d'un groupe, les gens ont tendance à se comporter selon les valeurs et les normes dominantes du groupe. Ils ont donc tendance à penser comme la majorité et à agir en groupe.

Dans un contexte où des comportements abusifs ont lieu, ce phénomène aide à comprendre pourquoi les gens ont tendance à former des coalitions et à prendre parti. Ils feront souvent leur choix en fonction de ce que pense la majorité au lieu de se baser sur les arguments relatifs au contenu. Le « groupe neutre » disparaît ainsi très rapidement dans une équipe et une victime est facilement totalement isolée. Pour beaucoup, pouvoir rester indépendant d'une opinion de groupe n'est possible qu'avec l'aide d'un proche.

Le harcèlement moral en tant que problème départemental :

Les comportements abusifs ou les conflits ont généralement un impact sur toute l'équipe. Dans une équipe sujette au harcèlement, tout le monde est en fait concerné et il n'y a plus de « groupe neutre ». Dans une telle équipe, cela n'a donc pas de sens de comparer les victimes aux « non-victimes ». Elles ne constituent, en effet, pas une base de comparaison neutre.

Cela signifie concrètement que les termes « témoins » et « informateurs neutres » doivent être relativisés. La question est de savoir si les collaborateurs d'une équipe sujette au harcèlement peuvent avoir une vision neutre de la situation, même s'ils prennent parti sans le dire ouvertement.

#### 4.4. Processus psychosociaux

Les processus psychosociaux influencent le comportement des gens, indépendamment de leur formation, de leur personnalité ou de leur responsabilité. Ce sont, pour ainsi dire, des lois comportementales auxquelles nous répondons tous, souvent de manière inconsciente. La compréhension de ces processus aide à comprendre la dynamique d'un groupe et donc, permet de l'influencer. Il est donc clair que les actions individuelles, comme l'accueil de la victime ou la confrontation de l'auteur, ne sont pas suffisantes. Une transformation de l'ensemble du contexte social est souvent indispensable pour faire changer le comportement individuel des intéressés.

***Une transformation de l'ensemble du contexte social est souvent indispensable pour faire changer le comportement individuel des intéressés.***

Paresse sociale :

Une enquête révèle que la probabilité que les gens fassent un effort est inversement proportionnelle à la taille du groupe (social loafing). Aussi, si l'on calcule la force avec laquelle les gens tirent sur la corde dans une épreuve de tir à la corde, il s'avère que la force de traction par personne baisse à mesure que le nombre de personnes qui tirent augmente. Ceci peut s'expliquer par le fait que les personnes se sentent moins responsables de faits lorsqu'ils savent que d'autres personnes autour d'eux peuvent en assumer la responsabilité.

Dans le cas d'un comportement abusif, cela signifie qu'une victime est plus facilement isolée dans une plus grande équipe. Les « spectateurs neutres » dans l'équipe se sentent, en effet, moins obligés d'apporter de l'aide lorsqu'il y a plusieurs membres de l'équipe susceptibles de le faire. Cela implique qu'il faut mettre sur pied un accueil structurel pour les personnes qui travaillent dans de grandes équipes et qui sont concernées par un comportement abusif au lieu de laisser aller les choses spontanément.

Dépendance acquise :

Lorsque quelqu'un a « appris », suite à une situation antérieure problématique qu'il avait peu ou pas de contrôle sur la situation, cela peut influencer sa perception de situations problématiques futures. Il réagit donc avec un sentiment général d'impuissance et de résignation aux nouvelles situations dont il pense ne pas pouvoir échapper. A ce stade, il n'est plus en mesure de voir la différence entre des situations où il peut ou non exercer un contrôle. L'acceptation et la tolérance passives de la situation sont souvent les seules manières qu'il a encore de gérer le problème. Ainsi, les personnes qui ont été victimes d'un comportement abusif réagissent souvent de manière très résignée ou passive à une nouvelle situation conflictuelle, ce qui aggrave souvent encore la situation et leur vulnérabilité personnelle.

La dépendance apprise peut également permettre de comprendre le comportement des membres de l'équipe. Lorsque ces membres vivent un comportement abusif comme étant un comportement qui s'inscrit dans la culture de l'organisation, ils auront moins tendance à s'opposer. De ce fait, ils supporteront également avec résignation les comportements abusifs qui s'installent dans l'équipe.

Self-fulfilling prophecy (prédiction qui se réalise d'elle-même) :

Selon cette théorie, nous avons tendance à nous comporter en fonction de nos idées et de nos attentes, ce qui augmente la probabilité que ces attentes et ces idées se concrétisent et se réalisent.

En cas de comportement abusif, il est important d'examiner comment les personnes désignées comme victime ou auteur vont jouer leur rôle. Aussi, en se positionnant en tant que victime, la personne aura également tendance à se comporter en fonction de cette perception et de ce rôle. Cela entraîne souvent un comportement de coping inadéquat et passif dans les conflits, menant en effet plus facilement à un statut de victime.

## Bibliographie : chapitre I - Introduction

---

- (1) Azzi, A.E. & Klein, O. (1998). *Psychologie sociale et relations intergroupes*. Paris : Dunod.
- (2) Faulx, D., & Delvaux, S. (2005). Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou « concept horizon ? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail. *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail et la Santé*, 7 (3). Nov.
- (3) Faulx, D., Erpicum, F. & Horion, E. (2005). Effet Gavroche et relations hyperconflituelles de travail. *Interactions*, 9 (1), 89-117.
- (4) Hubert, A.B., & Van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behavior and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424.
- (5) Leymann, H. (1996). *Mobbing, la persécution au travail*. Paris : seuil.
- (6) Marques, J., Yzerbit Y. & Leyens, J.-P. (1998). The Black Sheep Effect' : Extremity of judgements toward ingroup members as a function of group identification. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 18, 1-16 (1998).
- (7) Moscovici, S. & Abric, J.-C. (1984). *Psychologie Sociale*. Paris : PUF.
- (8) Resch, M. & Shubinski, M. (1996). Mobbing, Prévention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2).
- (9) Schuster, B. (1996). Rejection, Exclusion and Harassment at Work and in Schools. *European Psychologist*, vol.1, n°4, dec. 1996, pp. 293-317.
- (10) Van De Vliert, E., Nauta, A., Euwema & Janssen, O. (1997). *The effectiveness of Mixing problem solving and Forcing*. In De Dreu & Van de Vliert (E dans), *Using conflict in Organizations*, pp.23-38.



# Chapitre 2

## Prévention et mise en place de dispositifs





## TABLE DES MATIÈRES

1.	La prévention des comportements abusifs .....	25
1.1.	Prévention des comportements abusifs sur le lieu de travail .....	25
1.2.	Situation en pratique .....	25
1.3.	Contraintes concrètes .....	26
1.4.	Meilleures pratiques en matière de prévention primaire .....	26
2.	Dispositif et cadre organisationnel .....	31
2.1.	Situation en pratique : quelques informations sur les entreprises belges aujourd'hui .....	31
2.1.1.	Procédures et personnes-relais .....	31
2.1.2.	Les résultats obtenus .....	32
2.2.	Contraintes concrètes .....	32
2.3.	Meilleures pratiques en matière de prévention secondaire concrète .....	33
2.4.	Pièges et points importants de la prévention secondaire .....	40

## II. PREVENTION ET MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS

Dans cette deuxième partie du manuel, nous nous pencherons sur la problématique de la prévention des comportements générateurs de souffrance relationnelle au travail. La problématique de la prévention prend tout son sens lorsqu'on examine l'ensemble des facteurs de risque qui ont été identifiés.

Nous distinguerons deux type de prévention, une prévention dite primaire, qui consiste à prévenir les risques de comportements violents, conflictuels voir abusifs sur le lieu de travail et la prévention secondaire qui vise à réduire les risques et les situations critiques existants et à ainsi, éviter les dommages pour les organisations et les personnes impliquées.

### I. Prévention des comportements abusifs :

*Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen*

#### I.1. Prévention des comportements abusifs sur le lieu de travail

En concertation avec différents décideurs et spécialistes de terrain, nous avons eu l'occasion d'expliquer au cours de nos recherches les procédures et pratiques existantes pour la prévention et l'approche des comportements abusifs dans les organisations belges. Nous avons tenté, autant que possible, de répertorier les points forts et les points faibles des ces différentes démarches de prévention, pour en tirer un certain nombre de « meilleures pratiques ». Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de mesures, mais bien d'un certain nombre de procédures types qui ont déjà prouvé leur utilité et leur valeur en pratique.

Notre volonté est donc de donner une impulsion aux spécialistes de terrain et aux personnes directement intéressées et de proposer une aide concrète pratique dans la mise en œuvre d'une politique de prévention judicieuse et adaptée.

La prévention primaire consiste à éviter les risques de problèmes relationnels dans l'organisation en abordant de manière anticipée un certain nombre de facteurs de risque. Il s'agit donc d'une première étape à mener qui s'inscrit dans le célèbre proverbe « mieux vaut prévenir que guérir ». Plus on intervient tôt dans une organisation, moins cela demande d'efforts et plus la probabilité de succès pour atteindre le résultat souhaité est élevée. En investissant dans la prévention primaire des comportements abusifs, on évite, en effet, de consacrer trop de temps, d'efforts et d'énergie à la résolution de situations cristallisées et enkystées. Une bonne politique de prévention est donc ici essentielle.

***En investissant dans la prévention primaire des comportements abusifs, on évite de consacrer trop de temps, d'efforts et d'énergie à la résolution de situations cristallisées et enkystées***

#### I.2. Situation en pratique

Dans le cadre d'une enquête à grande échelle, 5 000 entreprises belges de différente importance et de divers secteurs ont été interrogées concernant leur politique et leurs procédures en matière de prévention ainsi que sur leur approche des comportements harcelants dans leur organisation. Cette enquête<sup>2</sup> a été complétée par des décideurs et des spécialistes de terrain de l'entreprise (management, RH, service de prévention interne, service social, personnes de confiance, etc.).

Dans un premier temps, il ressort des résultats que peu d'entreprises sont conscientes de la problématique du harcèlement moral et de la violence au travail. Près d'une entreprise sur deux ne connaît pas la législation actuelle en la matière. Seules 34% de toutes les entreprises interrogées ont, dans le cadre de la nouvelle législation, déjà pris des mesures pour mettre en place une politique de prévention. Ce pourcentage est nettement plus élevé en Flandre qu'en Wallonie. Par ailleurs, on observe que se sont surtout les plus petites entreprises et les PME qui sont "en retard" dans leurs démarches.

<sup>2</sup> Un relevé complet des résultats de l'enquête est disponible sur simple demande à ISW Limits

Cette problématique est généralement traitée par le service RH, par le service de prévention interne ou par la direction générale. D'autres instances comme la représentation syndicale, le service social ou juridique et les médecins d'entreprise participent généralement à l'élaboration de la politique. On fait également souvent appel à des partenaires ou à des instances externes par rapport à l'entreprise, comme des consultants externes, le service externe de prévention, la représentation des employeurs, etc. Pour ce qui concerne l'obtention d'informations et de conseils, c'est principalement le service de prévention externe qui est consulté. Pour les formations spécifiques, les entreprises s'adressent aux instituts de formation externes.

Les entreprises qui ont déjà pris des mesures concrètes mentionnent généralement comme mesures primaires l'adaptation du règlement de travail (80%), la sensibilisation à la problématique (55%), la communication des procédures au personnel (69%) et la mise à disposition de formulaires (46%). Dans 37% des cas, une formation spécifique est également prévue, dont près de la moitié est destinée aux dirigeants et HRM. La formation de ce groupe cible est surtout centrée sur le transfert d'informations relatives à la législation, sur la sensibilisation à la problématique et sur les procédures de l'entreprise. Il est beaucoup moins question de l'apprentissage de compétences spécifiques pour gérer les comportements abusifs. Ces formations sont principalement organisées par le service de prévention (externe), par des instituts de formation spécialisés ou par des collaborateurs de l'entreprise même.

### 1.3. Contraintes concrètes

Notez tout d'abord que beaucoup d'entreprises négligent encore l'utilité de la prévention. Ce sont surtout les organisations n'ayant encore jamais été confrontées à un cas concret de comportement abusif qui ne ressentent pas la nécessité de développer une politique en la matière.

Les facteurs pratiques jouent également un rôle important. Beaucoup d'entreprises se sentent quelque peu impuissantes et ne savent pas comment agir concrètement. Elles manquent d'assistance pratique, ne savent pas clairement qui est compétent, elles disposent de trop peu (de canaux) d'informations ou de matériel ou sont juste submergées d'informations et n'y voient plus clair. Beaucoup d'organisations sont également confrontées à un manque de temps, de moyens ou de personnel pour élaborer une politique de prévention contre les situations de souffrances relationnelles au travail. Ce sont surtout les plus petites entreprises qui font face à cette importante contrainte. Elles disposent parfois de suffisamment de personnel, mais n'ont pas la compétence ou la formation spécifique nécessaire. La structure ou la complexité de l'entreprise constitue également souvent un obstacle.

### 1.4. Meilleures pratiques en matière de prévention primaire

L'objectif au cours de cette phase consiste à mettre en place une ambiance de travail professionnelle et respectueuse.

La mise en place ou le maintien d'une ambiance de travail respectueuse implique de mettre en œuvre ou de maintenir un changement de comportement préventif dans un groupe. Dans cette optique, il sera demandé aux travailleurs de respecter certaines règles et normes, et ce avant même que puisse apparaître un préjudice personnel ou collectif. Aussi, il est nécessaire d'élaborer cette politique, tant pour des raisons humaines et éthiques (pour éviter les préjudices personnels résultant des conflits et des comportements abusifs) que pour des motifs économiques (la prévention primaire est relativement peu onéreuse et des interventions plus intensives peuvent être mises en place à un stade ultérieur).

Chaque situation professionnelle offre divers avantages à un travailleur, comme un salaire, des contacts sociaux, une structure dans la vie et une identité sociale. Tous ces facteurs jouent un rôle dans l'équilibre coûts/bénéfices individuel et collectif. Tout l'art consiste donc à inciter chaque travailleur à adopter un comportement professionnel souhaité. Autrement dit, de faire en sorte que le comportement professionnel souhaité apporte davantage à l'individu et au groupe qu'un comportement non souhaité tels que des comportements de violence et/ou d'abus.

Quels facteurs jouent un rôle dans le changement de comportement préventif ?

Par nature, les gens ont tendance à adopter des comportements qui ont des conséquences positives en évitant les conséquences négatives. En outre, les conséquences associées à un comportement déterminé sont en grande partie définies par le contexte dans lequel le comportement s'inscrit. La réaction à un comportement déterminera, en effet, si l'expérience sera vécue comme positive ou négative par l'intéressé.

Pour déterminer le comportement souhaité et définir la politique en vue de réaliser ce comportement, il est important de tenir compte du fait que le changement de comportement parvient plus facilement à son but lorsque :

- les avantages sont tangibles et réels : il peut s'avérer pertinent de choisir des avantages qui sont très visibles, tant pour l'intéressé que pour l'environnement. Il peut s'agir d'une rémunération économique (mise à disposition de matériel, prime, etc.) ou d'une récompense plutôt psychologique (accorder de l'attention, exprimer de la considération, donner des responsabilités, etc.).
- les conséquences sont garanties au lieu d'être probables : afin de s'assurer de cette garantie il sera important de maintenir les engagements pris.
- les conséquences sont perceptibles : les conséquences doivent pouvoir être directement liées au comportement pour avoir un effet sur le changement de comportement. Une récompense (ou une sanction) doit donc suivre le plus vite possible le comportement souhaité de la même manière qu'une sanction doit immédiatement suivre un comportement jugé abusif ou violent.
- le changement demandé exige relativement peu d'efforts : il peut être utile d'instaurer des règles de conduite simples ou de travailler par étape au lieu d'attendre directement un changement radical.

#### Conseils pour le changement de comportement préventif :

- Dans chaque interaction entre travailleurs, le fait de tenir compte des conséquences (éventuellement indésirables) d'un comportement ou d'une réaction pour l'intéressé participera à une dynamique préventive. En effet, les conséquences d'une réaction ne correspondent pas toujours à l'effet attendu. Une conversation pour corriger un comportement harcelant par exemple peut (selon les antécédents, le ton et l'évolution) justement maintenir le harcèlement étant donné qu'une attention supplémentaire est accordée à l'intéressé. Il est donc toujours judicieux de se demander quelle est la fonction d'un comportement (souhaité ou indésirable) pour l'intéressé, et quelle réaction aura le plus de chance d'atteindre le changement souhaité.
- La récompense d'un comportement souhaité est souvent plus efficace que la punition d'un comportement indésirable. Dans cette optique, il sera préférable de favoriser les récompenses plutôt que les sanctions afin d'atteindre le résultat souhaité.

A partir du contexte professionnel, il est donc possible d'influencer le comportement. Le but consiste donc toujours à développer une culture sociale positive, où la probabilité d'émergence de conflits et de comportements violents et/ou abusifs est minimale.

#### Que peut comprendre concrètement la prévention primaire d'un comportement indésirable ?

1. L'identification des facteurs de risque de la situation professionnelle
2. L'établissement d'un plan stratégique fondé à long terme et l'optimisation de la situation professionnelle
3. L'établissement d'un code de bonne conduite
4. La sensibilisation du personnel
5. La responsabilisation des dirigeants
6. L'investissement dans une formation spécifique

#### 1) L'identification des facteurs de risque de la situation professionnelle

Pour pouvoir mettre en place une politique de prévention efficace, il est essentiel de savoir quels facteurs de risque dans le contexte de l'entreprise jouent un rôle dans l'apparition ou le maintien des conflits et/ou du harcèlement moral. En fonction de ces données, on peut, en effet, limiter les risques de manière ciblée. Une analyse de risque quantitative (ou qualitative) est ici une bonne première étape.

Après avoir identifié les facteurs de risque éventuels, on peut ensuite décider quels facteurs doivent d'abord être pris en compte à l'aide d'une analyse d'impact. En outre, il ne faut pas oublier qu'un bon questionnaire représente la moitié du travail et est déjà une expertise en soi.

## 2) L'établissement d'un plan de prévention à long terme et l'optimisation de la situation professionnelle

Lorsque les facteurs de risque qui jouent un rôle important dans la prévention des conflits et du harcèlement moral sont définis, on peut y remédier de manière ciblée pour éviter les conséquences ou préjudices ultérieurs.

Il est également important qu'il ne s'agisse pas d'une action isolée. Une approche approfondie et efficace suppose d'élaborer une politique solide à plus long terme. Cela exige des procédures claires de prévention et d'accueil, réunies en un plan stratégique cohérent, accordant de l'attention à la mise en œuvre et au suivi.

Outre les facteurs de risque propres à l'organisation, qui doivent avoir la priorité lors de l'établissement de la politique, un certain nombre d'éléments généraux peuvent éviter les comportements violents ou abusifs au travail. Par ailleurs, il peut s'avérer utile de penser à un bon aménagement matériel du lieu de travail, à une organisation des contacts entre les travailleurs la plus sûre possible, des contacts des travailleurs avec des tiers en cas de violence ou à l'optimisation de la transparence dans le processus décisionnel en cas de harcèlement moral. Pour une vue d'ensemble complète, nous vous renvoyons à l'enquête du Professeur Hans De Witte, de la K.U. Leuven et du Professeur Ada Garcia, de l'UCL.

## 3) La rédaction d'un code de bonne conduite

Pour pouvoir adopter le comportement souhaité, les salariés doivent également savoir ce que l'on attend d'eux. Ce n'est pas toujours clair dans la culture de l'organisation. Nous partons du principe que, dans un contexte professionnel, ce ne sont pas seulement des indicateurs basés sur la tâche (performances, efficacité, chiffre d'affaires, rentabilité, etc.) qui déterminent si quelqu'un convient ou non, mais également l'attitude professionnelle à l'égard des clients, des collègues et des dirigeants.

L'attitude professionnelle doit donc faire partie intégrante de l'accompagnement de carrière et de l'évaluation par les supérieurs directs. Cela signifie concrètement que des raisonnements tels que « oui mais ses chiffres de bénéfices sont bons, laissez-le faire » ou « on le connaît, c'est sa nature » ne sont pas des raisons suffisantes pour fermer les yeux sur des comportements problématiques.

La première étape de la rédaction d'un code de bonne conduite consiste à expliquer ce que l'on entend par attitude professionnelle souhaitée. Cela pourra varier d'une entreprise à l'autre. Il est donc important de décrire ce comportement le plus concrètement possible, sur la base de la vision, des valeurs et de la culture que vise le groupe ou l'organisation.

Pour soutenir le code de bonne conduite sur une base la plus large possible, il est préférable de la rédiger en concertation avec les intéressés, par exemple dans le cadre d'un groupe de travail représentatif, encadré par un médiateur externe. Dans ce groupe de travail, tous les services et départements sont représentés et la direction ou le management de l'organisation doit également participer. Le médiateur externe contrôle le processus de groupe, fixe des points de départ pour mettre en place le code de bonne conduite et introduit le cadre de réflexion concernant les comportements souhaités et les comportements jugés problématiques. De cette manière, le code de bonne conduite correspond au maximum à la réalité concrète de l'organisation.

Il peut également s'avérer intéressant que le code de bonne conduite mentionne les sanctions liées à une infraction au code.

### Conseils pour l'établissement de sanctions

- Mentionner les différentes possibilités.
- Choisir des sanctions en fonction du problème.
- Choisir des sanctions visibles, tant pour l'intéressé que pour les autres.
- Choisir des sanctions qui entraînent un effet pédagogique.
- Installer un « système d'annonce » : donner un avertissement avant d'appliquer une sanction. L'intéressé peut ainsi prendre conscience de son comportement et l'adapter, l'effet pédagogique étant alors plus important.
- Eviter le manque de précision des rôles : déterminer clairement qui décide ou pas d'une sanction, la nature de la sanction, la communication...

Un code de bonne conduite qui n'existe que sur papier sera moins efficace. Il doit être intégré à la culture et à la structure de l'organisation et être à la portée des collaborateurs. Pour ce faire, il peut être intégré au règlement de travail, abordé durant les entretiens de suivi, de fonctionnement et d'évaluation et présenté lors de l'accueil de nouveaux collaborateurs.

Les valeurs et les normes sont ainsi transmises, comprises et prennent forme. Ce n'est que dans ces conditions que l'on peut également utiliser le code de bonne conduite de manière constructive pour faire adopter le comportement souhaité et corriger un comportement problématique si nécessaire.

Vous trouverez en annexe un modèle de code de bonne conduite.

L'exemple ci-dessous illustre l'importance d'un code de bonne conduite. S'il n'est pas intégré dans la culture de l'organisation, une attention formelle doit y être accordée.

Un cas de harcèlement sexuel est signalé à la personne de confiance de l'entreprise X. Il s'agit d'un top manager qui est accusé par quatre employées de l'une de ses équipes. Ces équipes sont dirigées par des responsables de production.

Comme la personne mise en cause est une personne haut placée dans la hiérarchie de l'entreprise, la personne de confiance demande l'aide de consultants externes. Après un entretien préliminaire avec le donneur d'ordre, la personne de confiance et la personne mise en cause, les consultants externes vont réaliser une opération de sensibilisation et une demande de renseignements auprès de 16 collaborateurs.

Dans le contexte de cette entreprise, ils sont frappés par un manque de règles de bonne conduite formelles et informelles, univoques et claires, par exemple dans l'attitude envers les autorités. Il s'avère donc ici que la personne mise en cause symbolise un problème plus vaste. La fonction et la position de chacun ne sont pas suffisamment définies. Il y a beaucoup d'influences réciproques des points de vue et plutôt une légère sous-stimulation et un contact minime avec le produit de l'entreprise.

L'organisation a connu différentes fusions et réunit donc différentes cultures d'entreprise. Elle met, d'une part, beaucoup l'accent sur le déploiement et l'autonomie, mais n'a, d'autre part, pas trouvé de consensus concernant les règles de bonne conduite. Les relations sont donc peu réglementées et chacun assume son poste selon son propre style. Les différents intéressés gèrent ce problème d'une manière ou d'une autre. Certains vont raconter des ragots pour susciter des émotions négatives, d'autres s'isolent pour tenter de rester neutres, d'autres encore relativisent et encore d'autres se sentiront victimes ou en seront affectés. Le manager dont il est question a toujours un style d'interaction flamboyant et complimente régulièrement ses employées féminines. S'il licencie soudainement l'un de ses collaborateurs, c'est interprété comme un abus de pouvoir, cela installe la crainte et la réprobation chez un certain nombre de collaborateurs. Dans ce contexte, il est compréhensible que les ragots aient du succès et ce, en vue de s'opposer au pouvoir. Le responsable de production de l'équipe ne pense pas qu'il faut réagir à ces ragots et ne fait pas cesser le comportement négatif. Si la plainte peut entraîner un licenciement du manager, cela crée en fait une opportunité de promotion pour lui...

#### 4) La sensibilisation du personnel

L'étape suivante est la transmission de la vision de l'organisation sur les comportements souhaités. Cela implique de sensibiliser les collaborateurs sur les notions de comportement souhaité/ou jugé problématique, de leur faire prendre conscience de la position de l'organisation sur ce sujet. En outre, on fait également appel à la participation des collaborateurs. Cette conscientisation et cette motivation se feront d'autant mieux si toutes les mesures préparatoires sont prises.

Après une séance de sensibilisation, les travailleurs doivent surtout connaître l'avis de l'entreprise concernant le comportement professionnel souhaité, la procédure interne suivie en cas de comportement problématique (y a-t-il des personnes de confiance en interne? Comment les joindre? Est-ce anonyme? Qui est le conseiller en prévention?) et les attentes en la matière envers les collaborateurs et les dirigeants.

### Conseils pour une bonne sensibilisation

- Cibler au maximum les informations que l'on souhaite communiquer.
- Réfléchir à un moyen de communication qui soit agréable et clair pour le personnel.
- Favoriser une position professionnelle constructive: il s'agit ici de donner des informations sur ce qui est toléré ou non dans l'organisation, d'exposer les procédures et les pratiques de l'entreprise concernant le comportement souhaité.
- Mettre en évidence l'importance du message : il ne s'agit pas d'une demande facultative, mais d'un aspect professionnel du travail.
- Donner l'information de préférence en groupe tout en veillant à laisser une possibilité d'interactions.

### 5) La responsabilisation des dirigeants

Les dirigeants jouent un rôle capital tant dans la prévention que dans l'approche des situations de souffrances relationnelles au travail. Ils ont donc une tâche et une responsabilité importantes. Non seulement les dirigeants sont responsables de la prévention des facteurs de risque psychosociaux dans leur équipe et leurs qualités de leadership ont une part d'influence dans l'apparition ou l'aggravation des conflits, mais l'intervention ou non d'un supérieur en cas de problème relationnel dans l'équipe et la manière dont cela se passe sont déterminants pour un bon déroulement du processus.

Dans ce cadre, un supérieur ne peut pas être neutre par rapport à une situation de souffrance relationnelle au travail et doit clairement déterminer ce qui est toléré et ce qui est interdit.

Les dirigeants doivent donc prendre conscience du rôle qu'ils jouent dans la prévention et dans la vision qu'ils véhiculent sur ce qui relève de comportements abusifs (ou violents) dans l'organisation. En outre, leur tâche consiste à transmettre cette vision dans leur équipe et à contrôler leurs collaborateurs. Ils ne peuvent et ne doivent pas se soustraire à la thématique.

Il est essentiel lors de la phase de sensibilisation des dirigeants de laisser une possibilité d'interaction. De nombreux dirigeants ressentent, en effet, une résistance contre cette problématique de peur que la correction du comportement puisse donner lieu à une plainte pour harcèlement contre leur personne. Cette résistance les fait continuer à éviter et les rend impuissants en cas de comportement abusif.

Après une séance de sensibilisation, les dirigeants doivent être informés sur :

- l'avis de l'entreprise concernant le comportement professionnel souhaité
- le cadre concernant le comportement abusif : de quoi s'agit-il, qu'est-ce qui entraîne son apparition, où survient-il fréquemment, etc.
- la procédure interne en cas de comportement abusif : y a-t-il des personnes de confiance en interne ? Comment les joindre ? Est-ce anonyme ? Qui est le conseiller en prévention ?
- quel est mon rôle en tant que supérieur ?

### 6) L'investissement dans une formation spécifique

Compte tenu de la spécificité et de la complexité de la question, la bonne mise en œuvre d'une politique de prévention suppose également une formation ciblée des personnes directement concernées. En matière de prévention primaire, nous pensons dans un premier temps aux dirigeants, mais d'autres personnes peuvent, bien entendu, être impliquées.

Bien que les dirigeants aient pour habitude de suivre des formations ciblées sur les tâches (déléguer, planifier, atteindre des objectifs, organiser, etc.), ces formations sont rarement ciblées sur des aspect relationnels. Néanmoins, cet aspect est essentiel dans la prévention des conflits et des comportements abusifs. Il est donc conseillé d'intégrer une formation spécifique concernant la prévention et l'approche des conflits et des comportements abusifs dans une formation générale de coach ou de dirigeant.

Pour que les dirigeants soient suffisamment familiers avec cette question, il faut accorder beaucoup d'attention aux exercices. Outre le fait de proposer un cadre de réflexion et un certain nombre de principes de base effectifs, il s'agit surtout de l'apprentissage de compétences concrètes et de l'extension des compétences comportementales.

Au niveau du contenu, les sujets suivants seront de préférence abordés :

- le cadre concernant les comportements indésirables.
- l'identification de son propre style de conflit et des valeurs ou normes utilisées dans ses propres relations professionnelles. Donner le bon exemple reste, en effet, un aspect important pour promouvoir un changement de comportement.
- l'acquisition de compétences pour faire face aux conflits et aux comportements abusifs.
- la clarification du rôle du supérieur en matière de prévention et d'approche des comportements abusifs ou des conflits. De plus, l'évaluation correcte de son propre rôle et l'orientation en temps voulu sont essentielles.

## 2. Approche des comportements abusifs par le biais de structures au sein de l'organisation

*Ilse Devacht, Maai Vandepoel, Sien Schraepen*

Malgré de bonnes mesures de prévention primaire, il peut survenir des conflits et des comportements abusifs. Il n'est en effet pas toujours possible de remédier à tous les facteurs de risque et une bonne prévention primaire n'est pas une garantie absolue qu'il n'y aura jamais de problèmes. Les désaccords et autres différends font partie de la réalité quotidienne. Pour éviter cependant qu'ils ne s'enveniment, il est important de prévoir de bonnes mesures de prévention secondaire.

La prévention secondaire vise à éliminer les risques existants et à éviter tout préjudice ultérieur, tant pour l'organisation que pour les intéressés. Les risques et les problèmes doivent être abordés de manière ciblée, de sorte qu'ils ne continuent pas à s'aggraver et que les conséquences restent limitées.

**La prévention secondaire vise à éliminer les risques existants et à éviter tout préjudice ultérieur, tant pour l'organisation que pour les intéressés.**

En matière de comportement abusif, la prévention secondaire est d'une importance cruciale et cela pour deux raisons : d'une part parce que l'impact des hyperconflits et des comportements abusifs est très important pour les personnes directement concernées et, d'autre part, parce que les conséquences sont également très largement perceptibles pour un grand groupe de personnes. En effet, il apparaît que non seulement les personnes directement concernées peuvent subir de graves préjudices personnels, mais également que les « témoins » qui observent la situation de conflit ou de comportement abusif en souffrent et que des tensions peuvent se développer.

Le comportement abusif concerne donc rarement uniquement « l'auteur » et la « victime » et il exige généralement une solution structurelle. En outre, il s'avère que l'aggravation peut être évitée en intervenant à temps, ce qui est une solution « plus rentable », tant pour les intéressés que pour l'organisation.

### 2.1. Situation en pratique : quelques informations sur les entreprises belges aujourd'hui

#### 2.1.1. Procédures et personnes-relais

Vingt-huit pourcent des entreprises interrogées ont déjà mis au point une procédure claire pour la prévention et l'approche des comportements abusifs. Vingt-quatre pourcent des entreprises ont également déjà mis en œuvre des procédures dans la pratique.

Lors de l'élaboration d'une procédure, les services externes pour la prévention et la protection au travail jouent un rôle important : pas moins de 66% des entreprises déclarent avoir fait appel à un service de prévention externe. Ces services proposent surtout des informations, des conseils et la fourniture de documents ou de formulaires. D'autres instances et organisations apportent également une aide, mais dans une moindre mesure.



La plupart des entreprises qui ont déjà pris des mesures pour l'élaboration d'une politique de prévention ont également procédé à la désignation de personnes de confiance (83%) et de conseillers externes ou internes en prévention pour les aspects psychosociaux (62% contre 47%).

Il convient de relever que la personne de confiance est, dans la plupart des cas, choisie en dehors du département des RH (40%). Dans un deuxième temps, les personnes de confiance viennent du service de prévention interne (29%), de la direction générale (24%) ou du personnel dans son ensemble (28%). Deux tiers des entreprises sont plutôt satisfaites à très satisfaites de la sélection et du fonctionnement des personnes de confiance. Ce sont surtout l'accessibilité et l'acceptation par le personnel ainsi que les compétences personnelles et/ou sociales de la personne en question qui ont été prises en compte comme critères de sélection. Une formation préalable, la connaissance de la problématique ou l'intérêt personnel ont joué un rôle beaucoup moins important.

Dans 92% de ces entreprises, une formation spécifique a donc été prévue pour les personnes de confiance. Outre le transfert d'informations et la sensibilisation, il convient de relever également que, dans ce groupe cible, relativement plus d'attention a été accordée à l'apprentissage de compétences pratiques pour gérer les comportements abusifs. Pour ce faire, les entreprises ont également davantage fait appel à l'expérience professionnelle d'instituts de formation spécialisés. Néanmoins, 25% des entreprises estiment qu'une formation supplémentaire est encore souhaitable pour les personnes de confiance. Il y a encore beaucoup de demandes de sensibilisation à la problématique et d'apprentissage de compétences spécifiques.

Deux tiers des entreprises qui ont déjà mis au point une procédure l'ont également déjà communiquée au personnel. Cette communication est assurée principalement par la direction (60%) ou par le service de prévention (50%). En outre, le personnel serait surtout bien informé des personnes (de confiance) à contacter en cas de comportement abusif (78%), et un peu moins du déroulement précis de la procédure (51%) ou de leurs droits et devoirs (51%).

### 2.1.2. Les résultats obtenus

Dans à peine 10% de toutes les entreprises, la procédure a déjà été appliquée ou suivie avec succès pour des cas concrets. Il s'agissait dans la plupart des cas de harcèlement moral (70%), de cas de violence verbale (53%) et de harcèlement sexuel (30%). Dans environ 59% des cas, un dossier a été ouvert. Dans 29% des cas, ils ont abouti à une plainte formelle. Dans 87% des cas, il y a eu une tentative de médiation. En moyenne, 83% de l'ensemble des cas ont connu une issue positive. Dans 73% des cas, il y a eu une réconciliation suite à une médiation.

Malgré le petit nombre d'entreprises qui ont déjà effectivement appliqué la procédure, 67% des organisations qui disposent actuellement d'une procédure en sont satisfaites à très satisfaites. La satisfaction est la plus élevée chez les personnes de confiance, les conseillers en prévention et le management. Ce sont surtout les personnes mises en cause qui auraient des problèmes avec la procédure.

## 2.2. Contraintes concrètes

La principale contrainte dans l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de prévention secondaires concernant le comportement abusif est le manque de clarté. Les spécialistes de terrain ne peuvent pas toujours savoir clairement s'il s'agit d'un comportement abusif ou de harcèlement moral. Les entreprises ne connaissent pas encore assez la problématique pour y faire face efficacement. Les dirigeants ont peur de la surestimation de la problématique ou de l'abus des procédures. Même si on craint surtout l'abus de la procédure formelle à d'autres fins (par exemple protection contre le licenciement), ce type d'abus est relativement peu observé en pratique.

Beaucoup d'entreprises trouvent la procédure de plainte formelle trop compliquée et difficile à appliquer en pratique surtout pour les plus petites organisations. Lorsque l'approche est très formelle, il y a souvent également peu d'engagement pour trouver des solutions et, par conséquent, la procédure rate son objectif. En règle générale, la voie informelle est jugée à tous les niveaux beaucoup plus positive que la voie formelle (juridique).

Les rôles et les mandats des différents intéressés et des différentes instances (personnes de confiance, conseillers en prévention, médecin du travail, syndicats, management...) ne sont pas non plus toujours très clairs.

Le mandat attribué aux personnes de confiance s'avère être une contrainte particulièrement importante en pratique. Tout d'abord, la description ou la délimitation de ce mandat est souvent confuse dans une organisation. Les personnes de confiance se retrouvent dans une position difficile par rapport à la direction et au management et la portée de leur mandat est souvent peu claire. Un mandat peut également être ébranlé étant donné qu'une personne de confiance assume en même temps différents rôles qui ne sont pas compatibles entre eux. Une personne de confiance qui est par exemple dans le même temps dirigeant ou responsable des ressources humaines peut, dans certaines situations, être en mauvaise posture pour garantir la confidentialité ou l'indépendance. De même, le fait qu'une personne de confiance ne bénéficie pas de protection (comme c'est le cas pour un plaignant ou un conseiller en prévention) peut porter atteinte à son fonctionnement, son indépendance et sa liberté de décision dans l'organisation. Dans l'exercice de leur rôle, les personnes de confiance sont souvent confrontées à la méfiance ou à l'incompréhension du management, ce qui est bien entendu peu constructif et encore moins motivant ou stimulant. Elles sont plutôt considérées comme un mal nécessaire auquel on préfère être confronté le moins possible. Le problème avec les mandats peut être encore plus important pour les personnes de confiance externes, étant donné qu'elles n'ont souvent pas d'autre lien avec l'organisation en dehors de leur rôle de personne de confiance. Le même problème se pose également pour les conseillers en prévention externes. Une difficulté supplémentaire ici est que leurs tâches sont, en outre, beaucoup plus diverses. Ils s'occupent souvent non seulement de l'accueil des intéressés, mais doivent également étudier la situation, faire office de médiateur, donner des conseils stratégiques à l'organisation, etc. Comme ils sont également chargés de la procédure formelle de plaintes, il ne leur reste souvent pas beaucoup de temps ou de pouvoir pour s'intéresser également à la procédure informelle. Il arrive également souvent que les médecins du travail soient contactés pour signaler un comportement abusif, mais leur fonction ne leur permet pas d'intervenir. Une réorientation ciblée et adéquate est donc ici la meilleure solution.

Enfin, la formation est également considérée comme un point faible. En raison du récent avènement de cette matière, beaucoup de personnes de confiance ou de médiateurs ont l'impression de travailler dans le vide. Ils ont encore peu d'expérience avec le terrain, ils ont une position assez isolée et ils disposent d'un cadre de référence restreint. Outre une solide formation de base (pratique) sur les compétences pratiques, on constate donc surtout un grand besoin d'un système d'intervention à long terme, où ils auraient la possibilité de discuter des cas difficiles dans un cadre confidentiel avec des collègues, de partager leur expérience, d'améliorer leurs actions et de confronter leur expertise à celle des autres. Des connaissances de fond supplémentaires (psychopathologie, législation sociale, etc.) sont également mentionnées.

### 2.3. Meilleures pratiques en matière de prévention secondaire concrète

La prévention secondaire des comportements abusifs et des conflits consiste principalement à élaborer une bonne *procédure d'accueil* (formelle ou informelle) en cas de comportement abusif. Pour être efficace, cette procédure doit être bien étayée et mise en œuvre dans l'organisation.

La procédure qui est suivie dépend cependant fortement de la nature et du contexte du comportement abusif. En cas de « harcèlement moral primaire » ou de comportement abusif avec peu d'interdépendance contextuelle, le *modèle d'accueil* est traditionnellement recommandé. Cependant, en cas de comportement abusif dans le cadre des hyperconflits, l'accueil des intéressés à lui seul n'est pas suffisant et une *intervention plus complète dans le conflit* doit être envisagée.

L'accueil et l'intervention ne sont cependant efficaces et ne sont réalisables à long terme que lorsque les investissements dans les mesures de prévention primaire sont suffisants en parallèle. C'est une illusion de penser que seul un bon accueil permet de maîtriser le problème. L'accueil risque donc de devenir un réceptacle de toutes sortes de situations professionnelles qui ont mal tourné auxquelles beaucoup de temps (et donc d'argent) est consacré sans résultats durables à long terme. C'est un peu un emplâtre sur une jambe de bois.

## Que peut comprendre concrètement la prévention secondaire d'un comportement abusif ?

### Quelques recommandations

- 1) Désignez des personnes de confiance internes/externes
- 2) Elaborez une bonne procédure d'accueil informelle
- 3) Mettez au point la procédure d'accueil formelle
- 4) Faites en sorte que la procédure d'accueil soit connue de tous et accessible
- 5) Investissez dans une formation spécifique
- 6) Analysez les chiffres et les plaintes concernant un comportement abusif dans l'organisation

### 1) Désignez des personnes de confiance internes/externes

Même s'il n'est pas légalement obligatoire, le système des personnes de confiance semble très bien fonctionner en pratique. La personne de confiance n'est pas une fonction, c'est un rôle qu'une personne assume. Elle est un interlocuteur en cas de problèmes psychosociaux, propose un premier accueil aux intéressés en cas de comportement abusif ou de conflit, donne des informations et soutient dans le cadre d'éventuelles actions ultérieures, effectue des entretiens de médiation entre les parties concernées et peut également, à la demande des intéressés, faire intervenir d'autres personnes de l'organisation ou lors de la médiation.

### Le mandat d'une personne de confiance

Même si tous ces rôles sont très judicieux, **le mandat d'une personne de confiance en pratique est souvent peu clair**. Les personnes de confiance sont souvent considérées avec méfiance. Comme elles opèrent dans un domaine qui n'est pas (encore) bien connu par beaucoup de chefs d'entreprise, elles sont souvent considérées comme menaçantes pour le « bon déroulement des activités » et elles sont parfois mises à l'écart avec un statut précaire. Il arrive également qu'un supérieur leur envoie tous les « cas problématiques », le rôle leur étant assigné dépasse ainsi de loin leur mandat de personne de confiance.

Toutefois, un mandat clair et transparent est la meilleure manière de supprimer la suspicion et la défiance, tant chez les travailleurs qu'au niveau de la direction. Cela crée un cadre de travail dans lequel les attentes sont claires pour tous les intéressés et qui permet un travail judicieux et constructif.

### Personnes de confiance internes ou externes ?

Les personnes de confiance internes et externes ont leurs avantages et leurs inconvénients. Les personnes de confiance internes ont souvent plus de contact avec le contexte professionnel et l'ambiance de l'entreprise et sont généralement plus facilement accessibles (tant sur le plan physique que psychologique). Les personnes de confiance externes peuvent conserver plus facilement une position neutre et seront moins facilement influencées par les zones d'ombre de l'organisation. Le contexte et la spécificité de l'organisation déterminent donc l'option la plus efficace.

### Conseils pour la désignation de personnes de confiance

- Choisissez des candidats motivés : optez de préférence pour des offres d'emploi plutôt que pour la « désignation libre ». Les personnes intéressées peuvent, de plus, se porter elles-mêmes candidates sans que l'organisation ne perde en possibilités de choix ou en pouvoir de décision. Cela exige un engagement plus conscient et personnel des intéressés.
- Travaillez de préférence avec une équipe composée de plusieurs personnes de confiance : c'est une meilleure garantie d'accessibilité pour tous les travailleurs. En outre, un travail d'équipe est ainsi également possible, ce qui peut être très important (surtout en cas de conflits envenimés) pour conserver la neutralité. Par ailleurs, différentes visions donnent souvent une image plus nuancée d'une situation.
- Choisissez des personnes de confiance qui sont accessibles pour chacun : outre l'accessibilité physique, l'accessibilité psychologique est également importante. Un contact suffisant avec le personnel et le sens de la situation professionnelle sont donc essentiels, tant pour les personnes de confiance internes qu'externes.
- Choisissez différents profils : une variété de sexe, d'âge, de département, de fonction, d'ancienneté, etc. favorise l'accessibilité.

- Tenez compte des capacités des candidats-personnes de confiance. L'accessibilité et la motivation ne suffisent pas en soi, la personne de confiance doit également pouvoir intervenir de manière adéquate. Les compétences personnelles et/ou la formation jouent donc ici également un rôle important. Évitez les « désignations stratégiques », qui peuvent avoir un effet contraire.
- Donnez un mandat clair aux personnes de confiance. Déterminez le plus concrètement possible le rôle que vous attendez d'elles dans l'organisation, tant concernant les tâches que l'attitude, et quelle compétence ou marge de manœuvre leur est assignée dans l'organisation. Spécifiez également où elles peuvent s'adresser pour une orientation ou de l'aide en cas de problèmes pour lesquels elles ne se sentent pas (seules) à la hauteur ou qui dépassent leur mandat.
- Prévoyez également l'assistance pratique, matérielle et psychologique dont elles ont besoin pour pouvoir bien assumer leur rôle, de sorte que la désignation soit utile. Mener un entretien confidentiel à une table de réfectoire ne rime à rien.

## 2) Elaborez une bonne procédure d'accueil informelle

Malgré toutes les mesures préventives, des conflits peuvent être constatés, s'envenimer et les travailleurs peuvent être confrontés à des comportements abusifs. Le cas échéant, il est préférable de disposer d'une procédure d'accueil adéquate. Une telle procédure détermine qui contacter, quel accompagnement est proposé, dans quelles conditions, etc. Pour les praticiens comme les chercheurs, la voie informelle semble de loin la meilleure option. Le grand avantage de cette procédure est que l'on peut encore chercher des solutions, sans être contraint par le cadre juridique de la procédure formelle et du langage stigmatisant de la législation. Les processus d'accompagnement et de médiation sont ici souvent les plus efficaces. La discussion ne porte pas ici sur l'innocence ou la culpabilité, sur la charge de preuve et les droits/devoirs d'un « auteur » et d'une victime, ce qui permet d'accorder plus d'attention au processus d'interaction même et de trouver plus facilement des solutions constructives et satisfaisantes pour toutes les parties.

### 2.a Accueil des intéressés en cas de comportement abusif : recommandations principales

La principale tâche est sans aucun doute l'accueil et l'éventuelle médiation dans les conflits et les cas de comportement abusif. Beaucoup de personnes de confiance et de spécialistes du terrain sont un peu perdus à cet égard. Voici quelques points importants de cet accueil.

#### Entretiens d'accueil avec le plaignant / la victime

Dans un premier entretien d'accueil en cas de comportement abusif, l'expression des émotions est souvent essentielle. Laissez la personne expliquer son histoire et concentrez-vous sur sa perception des faits, sans chercher une « vérité ». Cette conversation a pour objectif de comprendre comment la personne vit une situation et quelles en sont les conséquences (émotionnelles ou matérielles). Faites preuve de compréhension pour l'expérience de l'intéressé, mais ne parlez pas de « faute » et ne cherchez pas à savoir « qui a raison ».

En outre, il est important de vérifier les attentes de l'intéressé au cours de cette phase. Qu'attend-il de la personne de confiance, comment voit-il l'évolution de la procédure, qu'attend-il comme résultat ? Corrigez le plus rapidement possible les attentes irréalistes et soyez le plus clair possible : informez clairement les intéressés du rôle et du mandat d'une personne de confiance, des différentes possibilités et mesures ainsi que du déroulement de la procédure.

Rédigez toujours un rapport. Dans la mesure du possible, prenez des notes durant la conversation. Après coup, vous risquez, en effet, d'oublier beaucoup de choses importantes. Prenez du temps en plus pour retranscrire la conversation. L'écriture permet de structurer et ralentit le rythme de la conversation. C'est utile pour vous-même, pour pouvoir continuer à bien suivre, et pour le plaignant, qui peut ainsi se calmer et ordonner ses pensées. Demandez et notez également clairement les données personnelles des différents intéressés. Une check-list peut être utile pour ne rien oublier et est certainement judicieuse pour pouvoir analyser par la suite les données au niveau de l'organisation (voir ci-après), mais évitez d'en tenir trop compte durant la conversation. La conversation ne peut pas devenir un interrogatoire.

Essayez de limiter les entretiens d'accueil dans le temps. L'idéal est que vous indiquiez au début de la conversation le temps disponible. Cela crée un cadre de sécurité et de clarté pour votre interlocuteur. Vous pouvez

ainsi dire par exemple : « J'ai environ une heure à vous consacrer. » Le but est de laisser la personne concernée raconter son histoire, de vous faire une première idée sur la situation et les conséquences pour l'intéressé ou les intéressés et d'avoir des informations pour pouvoir planifier et discuter de l'évolution ultérieure.

Une première conversation est parfois suffisante pour l'intéressé : il a pu relâcher la pression et n'attend pas d'aide ultérieure. Nous conseillons dans la plupart des cas de planifier une deuxième conversation. Prévoyez-la de préférence après une brève période intermédiaire. Cela donne le temps à la personne de confiance de tirer au clair les informations, mais aussi de réfléchir aux informations manquantes et aux mesures à prendre dans cette situation concrète. L'intéressé a ainsi également du temps de réflexion pour affiner ses attentes et même pour réfléchir aux solutions possibles. Les signalements de comportement abusif sont, en effet, souvent faits sous le coup de l'émotion. Dans ce contexte, les bonnes décisions ne sont pas toujours prises. La deuxième conversation permet de calmer les émotions et de prendre des décisions constructives.

Durant la deuxième conversation, les informations de la première conversation sont améliorées, vérifiées ou, si la situation a changé, les attentes sont reformulées et des accords sont conclus pour d'éventuelles mesures supplémentaires.

Vous trouverez en annexe un modèle de check-list pour les entretiens d'accueil.

### Entretiens d'accueil avec la personne mise en cause

Dans bien des procédures, on porte peu d'attention à la situation de la personne mise en cause. Qu'il soit coupable ou pas, c'est souvent la partie à laquelle on demande le changement de comportement le plus important. En fait, il doit s'agir de l'élément principal d'une intervention lorsque l'on cherche des solutions. La loi stipule clairement que le plaignant est propriétaire du processus de plainte à partir du moment où elle est introduite auprès de la personne de confiance ou du conseiller en prévention. Il faut donc vérifier et décider chaque étape ultérieure en concertation avec le plaignant. Cela s'applique également pour l'entretien avec la personne mise en cause.

Après concertation avec le plaignant, prenez rendez-vous avec la personne mise en cause pour un entretien. Beaucoup de personnes mises en cause tombent totalement des nues lorsqu'elles sont soudainement impliquées dans une procédure. Essayez d'organiser l'entretien le jour-même, de sorte que la personne mise en cause ne reste pas trop longtemps dans l'incertitude. Tenez également le plaignant informé de la date de l'entretien et prenez rendez-vous pour un entretien de suivi.

Faites part de la « mauvaise nouvelle » rapidement durant l'entretien. L'objectif est de confronter l'intéressé avec le fait que son comportement est jugé abusif. N'y allez pas par quatre chemins, ne vous confondez pas en excuses ou ne faites pas de concession pour faire passer la pilule. Discutez du comportement concret et pas de l'éventuelle intention ou des objectifs potentiels. Ne formulez pas de jugements sur le bien-fondé, la cause, la conséquence ou la faute.

Informez-vous du comportement de l'intéressé et des attentes de l'autre partie. L'intéressé n'est parfois pas conscient de son comportement et de son effet pour l'autre partie et il peut affirmer sa volonté d'en tenir compte. Ce n'est pas toujours le cas et il peut juger la réaction exagérée ou injustifiée. Le cas échéant, il faut signaler à l'intéressé que l'employeur attend de chacun dans sa position qu'il tienne compte des limites des autres.

Exprimez, en outre, vos attentes personnelles qui exigent un engagement de l'intéressé : « je compte sur vous pour... », « je suis sûr que vous pouvez... ».

### Conseils pour les entretiens d'accueil avec la victime ou la personne mise en cause

- Planifiez le premier accueil le plus rapidement possible après la plainte ou la demande. De cette manière, le processus est maîtrisé et on évite toute aggravation et une éventuelle ingérence (supplémentaire) extérieure. Pour les étapes suivantes, on a généralement plus de temps.
- Créez un cadre pour les entretiens et limitez-les en temps et en espace. Organiser un entretien d'accueil dans un couloir ne sert à rien et il n'est pas souhaitable que n'importe qui puisse interrompre à tout moment une conversation. Cela crée immédiatement une mauvaise ambiance, réduit le professionnalisme et diminue la probabilité de trouver une solution. La personne de confiance et le conseiller en prévention

peuvent également indiquer quelles sont leurs limites dans le temps et dans l'espace. Une disponibilité illimitée n'est pas nécessaire.

- Informez-vous toujours des attentes du plaignant et/ou de la personne mise en cause. Celles-ci sont souvent irréalistes, ce qui impose une grande pression à la personne qui s'occupe de l'accueil. Osez décevoir les attentes irréalistes. Évitez les malentendus et éventuels abus, communiquez ouvertement à ce sujet.
- Donnez des informations sur les possibilités, mais n'imposez rien. Motivez les intéressés à trouver des solutions constructives et soutenez-les dans leur prise de décision ; ne faites pas de choix à leur place.
- Confidentialité, impartialité et neutralité sont les mots clés pour une bonne intervention ayant de réelles chances de réussite. Ce n'est pas toujours évident lorsque l'on est seul confronté à un problème complexe comprenant de nombreuses parties différentes. Même si vous êtes entièrement impartial, les intéressés pensent souvent le contraire. Dans ce type de situations, évaluez vos propres possibilités en tant que personne de confiance de manière réaliste et faites appel en temps voulu à du renfort ou à de l'aide extérieure. Une équipe de différentes personnes de confiance peut également être une solution.
- Évaluez la situation de manière nuancée et évitez de prendre parti ou de « donner raison ». Il ne revient pas à une personne de confiance d'émettre un jugement sur le bien-fondé d'une plainte ou d'un problème.
- Essayez de situer le problème dans son contexte. Si vous vous intéressez trop rapidement uniquement aux figures centrales et à leur comportement alors qu'un problème plus vaste dans un contexte plus large en est à la base, l'intervention ratera entièrement son objectif et la probabilité d'une issue favorable sera très limitée. Vérifiez s'il ne vous manque pas des pièces du puzzle (sans que cela ne devienne une quête du Graal) avant de décider de mesures supplémentaires. Il convient de remettre en question la perception et le cadre de réflexion, pas la vérité.
- Prévoyez suffisamment de temps pour la concertation. Gardez le contrôle de la situation, prenez le temps nécessaire pour chaque étape et ne vous laissez pas tenter de prendre des décisions hâtives sous la pression des intéressés. Cela produit généralement l'effet contraire.
- Consacrez suffisamment d'attention au suivi.
- Créez toujours un dossier pour chaque plainte, même s'il s'agit d'une seule conversation. Ces dossiers fournissent d'importantes informations pour une analyse ultérieure au niveau du groupe (voir ci-dessus).

## **2.b Intervention dans le conflit en cas de comportement abusif dans le cadre d'un hyperconflit plus étendu**

Il est parfois directement clair que le conflit s'est envenimé en hyperconflit et on peut immédiatement adapter l'intervention en conséquence. Cependant, ce n'est pas toujours aussi évident : dans un premier temps, une plainte pour comportement abusif est introduite et on ne constate ou on ne soupçonne qu'après un premier ou quelques entretiens que le comportement abusif s'inscrit (probablement) dans le cadre d'un hyperconflit qui ne concerne pas que les figures centrales du comportement abusif.

Dans ce cas, une procédure d'accueil informelle ou formelle avec les personnes directement concernées par le conflit ne suffit généralement pas et la procédure d'accueil doit devenir une intervention dans le conflit de l'équipe. Le comportement des figures centrales n'est donc, en effet, souvent qu'un symptôme d'une situation plus globale. Si l'on traite le symptôme sans aborder le terrain de culture, il est très probable qu'un nouveau symptôme apparaîtra rapidement et que tous les efforts seront vains.

En ce qui concerne le comportement abusif dans le cadre d'un conflit, comme il s'agit souvent d'un hyperconflit déjà fortement aggravé avec une grande interdépendance contextuelle et que le préjudice est considérable pour les intéressés, nous y reviendrons dans le chapitre III.3 consacré aux interventions dans l'équipe.

### **3) Mettez au point la procédure d'accueil formelle**

Même si la procédure d'accueil informelle semble être la plus efficace dans la pratique, on ne peut pas se passer, dans certains cas, d'une procédure (juridique) formelle.

Une procédure d'accueil formelle est recommandée lorsqu'une solution informelle ne suffit pas compte tenu de la nature ou de la gravité de la situation, lorsque les circonstances sont trop difficiles pour un règlement informel ou lorsque la procédure informelle a échoué.

## Rôles des différents intéressés

Alors que le mandat d'une personne de confiance est essentiel pour le succès de la procédure d'accueil informelle, les rôles et les mandats des différents intéressés et instances potentiels doivent également être définis. Lorsque l'on emprunte la voie formelle, il est en effet fréquent que beaucoup plus d'instances différentes interviennent. Les travailleurs sont assistés par la représentation syndicale ou font appel à un avocat. La Direction générale du Contrôle du Bien-être au travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (ancienne inspection médicale) et le médecin d'entreprise sont consultés, etc. Dans de telles situations, il est essentiel que les différents mandats et compétences soient clairs et connus, non seulement pour les intéressés en cas de comportement abusif mais également pour les accompagnateurs et les spécialistes de terrain. Cela évite que les différentes instances se marchent sur les pieds et rendent la situation désespérément complexe. Un travail constructif reste alors possible.

## Déroulement de la procédure

Etant donné que le déroulement d'une procédure formelle est décrit de manière assez détaillée dans la législation, nous ne nous pencherons pas plus sur le sujet et nous nous limiterons à quelques points importants pour l'intégration et l'application de la procédure dans le contexte de l'organisation.

### Conseils pour l'élaboration et l'application de la procédure d'accueil formelle

- N'allez pas trop vite dans une procédure formelle, choisissez une solution à la mesure du problème. Essayez d'abord, dans la mesure du possible, les canaux informels, encouragez au mieux les intéressés à résoudre les problèmes et à réfléchir et agir de manière constructive, mais évitez la manipulation et n'imposez rien. Une procédure formelle est parfois indispensable ou même souhaitable.
- Soyez clair sur les mandats, les compétences et les rôles tout au long de la procédure.
- Méfiez-vous d'une ingérence (trop importante et) unilatérale de personnes extérieures. Bien entendu, un intéressé peut se faire assister ou aider par un spécialiste ou un conseiller externe. Beaucoup de spécialistes visent cependant un autre objectif que de trouver une solution à une situation problématique. Ils pensent de manière unilatérale aux intérêts (financiers ou juridiques) de leur « client » à court terme et peuvent, de ce fait, ébranler les dispositions de l'intéressé à trouver des solutions. Il est donc judicieux de mettre au point un bon parcours d'accompagnement dans l'organisation qui réduit la nécessité d'une aide extérieure et permet de trouver plus facilement une solution.
- Prêtez suffisamment d'attention aux motifs des intéressés pour exclure d'éventuels abus. Vérifiez ce qu'ils attendent d'une procédure formelle et créez des attentes réalistes concernant l'évolution du processus et leur rôle dans celui-ci.

## 4) Faites en sorte que la procédure d'accueil soit connue de tous et accessible

Une étape cruciale dans la mise en œuvre d'une bonne procédure d'accueil est la communication au personnel. Pour que la procédure d'accueil soit efficace, chacun doit être informé des accords et des procédures de l'organisation.

Utilisez de préférence les canaux (existants) propres à l'organisation et qui y fonctionnent bien, comme une revue d'entreprise, une newsletter, l'intranet, le comité pour la protection et la prévention au travail, etc.

Il s'agit principalement d'un transfert professionnel d'informations : à qui s'adresser, quand, dans quelles conditions, qu'attendre des mesures et quelles sont les implications possibles. Le but n'est pas de promouvoir une utilisation efficace de la procédure d'accueil ou d'encourager les travailleurs d'une manière ou d'une autre à endosser un « rôle de victime ».

## 5) Investissez dans une formation spécifique

Au niveau de la prévention secondaire, il faut surtout prêter attention à une formation approfondie des personnes de confiance, conseillers en prévention ou des autres personnes désignées pour accompagner les intéressés en cas de comportement abusif et de conflits.

Ils ont surtout besoin d'une formation pratique et ciblée qui les prépare à tous les aspects de leur rôle spécifique. Beaucoup de personnes de confiance proviennent, en effet, directement du personnel et n'ont pas

nécessairement les antécédents, une formation préalable ou les compétences nécessaires pour pouvoir assumer leur rôle de manière constructive.

Selon nous, une formation destinée aux personnes de confiance doit durer au moins 3 jours. Cette durée est indispensable pour mettre en place un cadre sur le plan du contenu et sur le plan légal, mais également pour pouvoir exercer leurs compétences pratiques par le biais de jeux de rôles et de conversations de groupe.

Les éléments suivants doivent être abordés durant une formation destinée aux personnes de confiance :

- cadre relatif au comportement abusif : tant du point de vue législatif que du point de vue de la littérature scientifique
  - harcèlement moral, violence, harcèlement sexuel au travail, conflits
  - les victimes, les personnes mises en cause et les témoins
  - rôle des dirigeants
  - causes possibles de comportement abusif
- rôle de la personne de confiance
- rôle de la personne de confiance dans la phase formelle
- accueil
- renvoi (par exemple en cas de psychopathologie)
- conciliation
- prévention des comportements abusifs

Une formation unique est, bien entendu, une première exigence, mais s'avère en pratique souvent insuffisante. L'effet pédagogique d'une telle formation a souvent, en effet, déjà disparu lorsque la personne de confiance est confrontée à un cas concret. En outre, le domaine dans lequel travaillent les personnes de confiance est si complexe et spécifique qu'une seule formation ne peut pas couvrir tous les sujets nécessaires. Outre une formation (de base) ad hoc, beaucoup de spécialistes de terrain demandent clairement un système plus permanent d'intervision. En outre, ils ont l'occasion de se concerter régulièrement avec leurs collègues spécialistes et, de plus, de présenter des cas concrets (anonymes), de discuter des difficultés et de confronter leurs propres méthodes à l'expérience et à l'expertise des autres. Une telle intervion est, en outre, très efficace étant donné que le temps y est limité et le résultat, immédiatement pertinent pour le fonctionnement quotidien des spécialistes de terrain.

## 6) Analysez les chiffres et les plaintes pour harcèlement dans l'organisation

L'enregistrement et l'analyse des chiffres et des plaintes pour harcèlement fournissent des informations importantes qui peuvent être utilisées pour optimiser leur approche dans l'organisation. L'analyse ne se limite donc pas à « compter » : elle recherche les rapports possibles dans les chiffres. Cette analyse peut être réalisée de deux manières, qui interviennent souvent en pratique ensemble ou par alternance :

- *Exploratoire* : consiste à partir de zéro et à chercher une cohérence entre les chiffres, ce qui permet de formuler des hypothèses.
- *Contrôle d'hypothèses* : consiste à partir des hypothèses déjà élaborées et à vérifier si elles sont confirmées par les chiffres.

Pour pouvoir analyser les données, un bon *enregistrement systématique* des plaintes est avant tout essentiel. A cette fin, les personnes de confiance dans une organisation doivent disposer d'outils pratiques. Un tableau de bord peut ainsi être un mode d'enregistrement pratique. Vous trouverez en annexe un exemple concret de tableau de bord.

### Conseils pour le suivi des plaintes de comportement abusif

- Déterminez à l'avance les informations qui doivent être conservées. Ne laissez pas l'initiative aux différents intéressés, mais élaborer une trame fixe qui peut être utilisée pour le traitement d'une plainte. Cette trame détermine les points intéressants à suivre. Ce système garantit de disposer d'informations (complètes) suffisantes et uniformes pour pouvoir effectuer les analyses nécessaires.
- Suivez l'évolution au cours du temps : en analysant et en comparant à nouveau à intervalles réguliers (par exemple 2 fois par an) les données avec les analyses antérieures, on peut comprendre l'évolution des comportements abusifs dans l'organisation. De ce fait, on dispose ainsi également d'une bonne vision de la situation, un « outil de gestion » puissant qui peut être utilisé pour évaluer les actions entreprises en matière de prévention et d'approche des comportements abusifs et les corriger si nécessaire.



L'enregistrement des informations n'est pas un objectif en soi mais un maillon de toute une chaîne, qui a pour objectif final d'améliorer sans cesse et d'harmoniser la politique de prévention. Sur la base des données disponibles, des hypothèses sont formulées et entraînent des actions ciblées, qui pourront par la suite être évaluées à l'aide des nouvelles informations.

### Exemple

Lors de l'analyse des plaintes, il peut par exemple sembler étonnant que beaucoup de femmes introduisent une plainte pour harcèlement. Cela pourrait indiquer une ambiance de travail dans laquelle les femmes sont régulièrement l'objet de propos dévalorisants, et se sentent victimes à la longue d'un comportement abusif. Une telle hypothèse peut être contrôlée par une mesure spécifique ou lors d'une conversation avec les acteurs concernés. Si l'hypothèse se confirme, des séances de sensibilisation sur les valeurs et les normes sont organisées.

## 2.4 Pièges et points importants de la prévention secondaire

Une intervention bien intentionnée d'un médiateur peut parfois aggraver le comportement abusif. On court ce risque lorsque l'on ne comprend pas suffisamment la fonction du comportement pour l'intéressé lors de l'intervention. Pour éviter ce piège, il est important d'interroger les intéressés sur le rapport coûts/bénéfices du comportement et de le changer de manière suffisamment visible lors d'une intervention.

Jean a 30 ans et travaille depuis 3 ans pour le journal local. Son chef Pierre, un Néerlandais de 57 ans, n'a plus que 5 ans à travailler avant sa retraite. Il est autoritaire dans sa manière de diriger. Jean, qui faisait beaucoup d'erreurs au début, a beaucoup appris grâce à lui, mais « à la dure ». Il a été très critiqué par Pierre et souvent en public. Un jour, Jean a signalé au patron du journal que l'équipe ne supportait plus Pierre. Il considère que Pierre est un tyran malade et exige une solution. Marc, patron du journal pour lequel travaillent près de 45 personnes, décide de faire appel à une aide extérieure. Il veut, en effet, rester à sa place en tant que patron et ne pas assumer un rôle de médiateur. Lorsque Jean est interrogé par le médiateur externe, il réagit de manière très défensive. Il dit ne pas comprendre comment une intervention externe va permettre de résoudre le problème, offense l'intervieweur et prétend dans les couloirs que l'intervention est un fiasco. Marc trouve cela étrange. En effet, c'est Jean qui a demandé de trouver une solution. Lorsque le médiateur en discute avec Marc, il apprend que Jean a une relation préférentielle avec son patron. Il reçoit chaque mois des avances sur son salaire, a bénéficié d'un financement pour sa voiture et appelle sans cesse Marc pour avoir des conseils sur sa vie privée. Cela ne pose pas de problème à Marc. Il trouve amusant de constater comment le jeune Jean doit se battre dans la vie et surmonter toutes sortes d'obstacles. Pierre ne sait cependant rien de ces arrangements.

Ce cas illustre clairement que Jean pense avoir tout à perdre dans l'intervention. Il a peur que le médiateur externe ne découvre ses privilèges et se montre donc le moins coopératif possible. Lorsqu'il a demandé une solution, il avait espéré que Marc licencie Pierre. Personne n'aurait alors pu menacer ou faire annuler ses privilèges.

# Chapitre 3

## Méthodes d'intervention sur des situations de crise



# TABLE DES MATIÈRES

I	L'ENTRETIEN D'AIDE .....	44
1.	La conduite d'entretiens .....	44
2.	Description synthétique des différentes démarches .....	44
3.	La démarche d'écoute compréhensive .....	45
3.1.	Éléments de particularités des situations de harcèlement .....	45
3.2.	Le début de l'entretien .....	46
3.3.	Éléments d'écoute active, ou approche compréhensive des phénomènes de harcèlement .....	47
3.4.	Quelques réflexions sur les harceleurs présumés .....	48
4.	La démarche de conseil .....	49
4.1.	Le questionnement sur les attentes .....	49
4.2.	L'adoption d'une position constructive .....	50
4.3.	Une technique de conseil stratégique : l'analyse des copings .....	50
4.4.	Autres conseils stratégiques .....	53
5.	La démarche de recadrage .....	53
5.1.	Introduction .....	53
5.2.	Le recadrage : principes de base .....	54
5.3.	Les recadrages spécifiques aux situations de conflit et d'emprise .....	55
5.4.	Conclusions .....	67
2	LA MÉDIATION DANS LES SITUATIONS CONFLICTUELLES AU TRAVAIL : PRATIQUES, ENJEUX ET PERSPECTIVES .....	69
I.	Cadre social et conceptuel .....	69
1.1.	Les origines .....	69
1.2.	Intérêts et questions autour de la médiation .....	70
1.3.	Médiation et vie sociale .....	70
1.4.	Définitions de la médiation .....	71
1.4.1.	L'objectif de la médiation .....	71
1.4.2.	La neutralité .....	72
1.4.3.	Le processus de médiation .....	72
1.4.4.	L'implication active des parties .....	73
1.4.5.	La notion de contrainte .....	73
1.5.	Positionnement philosophique et éthique du médiateur .....	74
1.6.	Les pratiques proches .....	74
II.	Description des pratiques recueillies .....	75
2.1.	Un préalable indispensable : la "triple reconnaissance conjointe" .....	75
2.2.	La médiation dans le processus d'escalade du conflit .....	76
2.3.	Procédure formelle, procédure informelle .....	77
2.4.	Particularités de la position organisationnelle du médiateur .....	78
2.5.	Les étapes du processus de médiation .....	79
2.5.1.	Premier contact .....	80
2.5.2.	Phase préparatoire .....	80
2.5.3.	Rencontres de médiation .....	82
2.5.4.	Phase de suivi .....	84
III.	Les limites de la médiation .....	85
3.1.	Point de vue relationnel .....	85
3.2.	Point de vue des faits .....	85
3.3.	Point de vue culturel et normatif .....	87

3	LES INTERVENTIONS AVEC LES GROUPES ET LES ÉQUIPES DE TRAVAIL .....	89
1.	Une dimension oubliée ? .....	89
2.	Groupe et harcèlement .....	89
2.1.	Intervention avec des équipes confrontées au harcèlement ou à des conflits graves .....	90
2.2.	Éléments à prendre en compte pour entreprendre une intervention dans une équipe .....	91
3.	Les dynamiques groupales liées à la problématique du harcèlement .....	92
3.1.	Cohésion et responsabilité groupale .....	92
3.2.	Les normes de groupe .....	93
3.3.	Les représentations groupales et la construction de « mythes » groupaux .....	93
3.4.	L'anxiété et l'insécurité groupale .....	94
3.5.	Les dynamiques marquées par des courants conflictuels .....	94
3.6.	Les écarts entre les pratiques préconisées et les pratiques réelles .....	95
3.7.	Pistes d'interventions à partir de l'étude des dynamiques groupales à risque .....	96
4.	Les techniques et méthodes d'intervention auprès des équipes de travail .....	96
4.1.	La discussion comme mode d'intervention .....	96
4.2.	La formation : une méthode de prévention ou d'intervention ? .....	97
4.3.	Le coaching collectif .....	100
4.4.	Les techniques d'expression .....	100
4.5.	L'utilisation d'objets tiers .....	103
4.6.	Les interventions de la hiérarchie .....	108
4.7.	Les techniques d'interventions à caractère organisationnel sur les équipes .....	109
	Références .....	114
4.	LE COACHING EN SITUATION DE SOUFFRANCE RELATIONNELLE AU TRAVAIL: ÉLÉMENTS DE RÉFLEXIONS ET DÉMARCHES PRATIQUES .....	115
1.	Introduction .....	115
2.	Présupposé de base et définition du coaching .....	115
3.	Pourquoi recourir au coaching en situation de conflit en organisations ? .....	116
4.	Objectifs et processus .....	117
4.1.	Analyse de la situation: .....	118
4.2.	Création du lien .....	120
4.3.	Cadrage du processus .....	121
4.4.	Analyse de la problématique .....	121
4.5.	Mise en place du processus .....	121
4.6.	Accompagnement et évaluation du processus .....	121
4.7.	Clôture et perspectives .....	121
5.	Autres situations qui se prêtent au coaching .....	122

# I. L'ENTRETIEN D'AIDE EN SITUATION DE SOUFFRANCE RELATIONNELLE AU TRAVAIL: ÉCOUTE, CONSEIL ET RECADRAGE

Daniel Faulx

## I. La conduite d'entretiens

Les techniques d'entretien individuel constituent souvent l'outil principal avec lequel les conseillers en prévention ou les personnes de confiance mènent leur mission de gestion du harcèlement moral au travail. De manière plus générale, l'entretien en face à face apparaît comme une méthode incontournable dans la gestion des conflits au travail.

Dans ce chapitre, nous développerons les techniques et méthodes qui ont pour finalité d'aider des personnes prises dans des problématiques de harcèlement moral ou de conflit au travail. Les entretiens individuels avec des personnes en souffrance peuvent poursuivre d'autres objectifs, tel que le *coaching*, ou encore la préparation d'une médiation ou d'une intervention. Ces autres modalités de l'entretien en situation de conflit ou de harcèlement seront développées dans les chapitres consacrés à chaque type d'intervention.

D'emblée, on peut relever que la notion d'aide poursuit trois finalités dans le cadre du harcèlement, couvrant un éventail de pratiques diverses :

- le soutien de la personne ;
- la découverte de nouvelles manières d'agir dans la situation;
- le changement de point de vue.

**L'aide poursuit trois finalités dans le cadre du harcèlement, le soutien de la personne, la découverte de nouvelles manières d'agir dans la situation, le changement de point de vue.**

Ces finalités peuvent être atteintes respectivement par les trois démarches suivantes :

- l'écoute compréhensive, permettant le développement du soutien ;
- le conseil relationnel, débouchant sur des propositions autour de nouvelles manières d'agir ;
- le recadrage, faisant émerger de nouvelles manières de voir la situation.

Selon les objectifs, les ressources et les missions organisationnelles de l'intervenant, le choix d'une de ces démarches pourra être opéré par l'intervenant.

On peut également concevoir un processus qui comprendrait plusieurs entretiens et qui couvrirait les trois démarches.

## 2. Description synthétique des différentes démarches

Dans un premier temps, la démarche **d'écoute compréhensive** semble incontournable et constitue une part importante de tout processus d'entretien avec des personnes en souffrance relationnelle au travail.

Ces personnes estiment parfois cette phase suffisante pour remédier à leur mal-être, notamment lorsqu'elles ont eu peu l'occasion de bénéficier d'une écoute satisfaisante ou qu'elles cherchent essentiellement à témoigner de leur situation.

Généralement, la phase de **conseils relationnels** prend place dans un deuxième temps. Il s'agit alors d'envisager des modes d'interaction qui permettent d'améliorer ou de recréer du lien dans une relation difficile, de réfléchir à des changements de comportement ou à des aménagements de contextes dans la mesure où ceux-ci sont possibles, que la personne qui consulte peut mettre en place.

Le **conseil** pourra être efficace en cas de conflit bloqué, marqué par des stéréotypies comportementales importantes. Néanmoins, cela sera souvent insuffisant si la situation a contaminé l'ensemble de la relation entre les protagonistes et généré des représentations rigides alimentant l'hostilité entre les parties.

La démarche de **recadrage** permettra, dans un troisième temps, d'élargir les perceptions et représentations de la personne sur sa situation. Cette approche vise un changement plus profond. En effet, il ne s'agit pas ici de « simplement » modifier les stratégies relationnelles au sein d'un système de représentations qui reste identique, mais de faciliter un changement dans la manière dont la personne considère sa situation et dont elle voit l'autre partie, afin de lui ouvrir des nouveaux champs d'action possibles.

S'il est évident que le corpus théorique, méthodologique et technique de la pratique clinique est d'application dans ce domaine, chacune de ces approches a été développée dans ce chapitre de manière spécifique par rapport à la problématique du harcèlement ou du conflit au travail.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur trois types de matériaux différents : une étude menée à partir de notre propre consultation clinique (qui alimente essentiellement la première partie de chapitre), des interviews menées avec des praticiens (dont le fruit est présent dans la deuxième partie), et des rencontres avec le psychiatre français Michel Monroy (qui ont présidé à la rédaction de la troisième partie).

### 3. La démarche d'écoute compréhensive

---

#### 3.1. Eléments de particularités des situations de harcèlement

Comme pour tout entretien clinique, les entretiens menés avec des personnes impliquées dans des situations de harcèlement moral, effectives ou supposées, nécessitent une attitude d'écoute favorisant l'instauration d'une relation de confiance avec la personne.

Cependant, la problématique du harcèlement moral recèle différentes caractéristiques spécifiques qui demandent une attention toute particulière en cela qu'elle conditionne fortement le discours des personnes. Or, ce discours constitue, dans cette phase, le cœur du travail que l'on va entamer avec la personne. On peut en considérer quatre.

Premièrement, la présence d'affects négatifs et d'une souffrance généralement importante constitue une caractéristique évidente des consultations qui s'effectuent autour de la thématique du harcèlement moral. Il peut en résulter un discours confus, difficile à suivre, marqué par une charge émotionnelle qui peut être difficile à gérer.

Deuxièmement, la médiatisation du phénomène conduit souvent à des démarches de diagnostic réalisées par la personne elle-même ou par d'autres personnes. Il est extrêmement fréquent que les personnes aient lu des ouvrages ou consulté des listes de comportements et s'y réfèrent afin d'estimer, par exemple, si elles sont victimes de harcèlement moral au travail. Il est également très fréquent que des médecins ou psychiatres posent des diagnostics définitifs, estimant qu'une personne est victime de harcèlement. Dans ce contexte, le discours amené au cours de l'entretien pourra être coloré fortement par des représentations proposées par d'autres personnes. Aussi, beaucoup d'intervenants expriment une difficulté quant au sentiment d'avoir accès à un discours socialement préconstruit et argumentatif davantage qu'à l'avis des personnes qu'ils rencontrent.

Troisièmement, l'apparition de la notion de harcèlement dans la loi rend extrêmement tentantes les approches simplificatrices. L'espoir d'une réparation, voire d'une vengeance, par le biais d'une action en justice amène régulièrement à un discours radical qu'il n'est pas aisé de gérer.

Enfin, les situations de harcèlement moral dégagent une impression d'irrationalité intense (16). En effet, lorsqu'une personne décrit un processus de harcèlement, « l'écouter » a souvent le sentiment d'être confronté au récit d'une situation absurde, dans laquelle aucun des acteurs ne semble agir de manière compréhensible. Il en découle souvent le sentiment troublant que « ce n'est pas possible » ou que « la personne exagère ».

Lors d'une expérience de consultation clinique que nous avons menée au sein du Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations, nous avons tenté de développer une démarche qui permette de dépasser l'impression d'irrationalité qui se dégage des situations de harcèlement moral. Ce faisant, nous favorisons l'écoute et le soutien des personnes victimes de harcèlement ou en tout cas se vivant comme telles. Nous avons ainsi tenté, pour chaque situation, d'en découvrir la logique sous-jacente, de nous imprégner de la logique de la personne que nous rencontrions et d'être ouvert à comprendre ce qui apparaît dans un premier temps comme irrationnel.

Ces divers éléments se prêtent à une écoute que nous avons appelée « compréhensive », c'est-à-dire qui permet d'aider la personne à mettre du sens sur ce qui est dit et vécu.

Dans les lignes qui suivent, nous allons adopter le vocable de « victime » pour dénommer les démarches à mener avec les personnes en souffrance. Il ne s'agit donc pas d'utiliser un langage enfermant mais de nous positionner de manière à favoriser une approche empathique, ce qui n'empêchera pas de pouvoir prendre distance avec certaines de ses demandes ou d'adopter un point de vue critique à d'autres moments.

### 3.2. Le début de l'entretien

Nous avons observé qu'au début de l'entretien, la victime livre généralement quelques bribes de son histoire dans une grande confusion. Généralement, elle cherche à ce que l'on croie à son histoire, ce que peu de gens ont fait jusque-là. La première demande qui est adressée est donc une reconnaissance des faits.

Derrière la reconnaissance liée aux faits, on perçoit immédiatement chez la personne un besoin d'être reconnue dans sa souffrance.

L'intervenant va alors non seulement être à l'écoute du récit des faits, mais également écouter la souffrance. Une tension émotionnelle tombe : la personne quitte l'énonciation de détails pour aborder des aspects plus émotionnels.

Cette absence de mise en doute des faits et émotions amenés par la personne sont une première intervention thérapeutique, modeste certes, mais indispensable pour la suite.

**Reconnaître la souffrance de la personne et entendre les faits tels qu'elle les raconte ne signifie pas pour autant faire corps avec le « label » de harcèlement moral.**

Reconnaître la souffrance de la personne et entendre les faits tels qu'elle les raconte ne signifie pas pour autant faire corps avec le « label » de harcèlement moral. Face à des demandes de diagnostic (« dites-moi si ce que je vous raconte est du harcèlement »), nous prenons le parti d'expliquer aux personnes que, en ne minimisant en aucune façon leur situation, voire en admettant que le récit contient des indices importants de harcèlement moral, pour des raisons techniques autant que déontologiques, nous ne pouvons établir un diagnostic formel de harcèlement moral sur la base du témoignage d'une seule personne, aussi précis soit-il.

Cette voie étroite nous apparaît comme salutaire pour ne pas engendrer une nouvelle stigmatisation et un accroissement de la distance sociale entre la personne qui se sent harcelée et son environnement de travail qui le nie. Cette position permet en outre de conserver un rôle triangulant par rapport à la situation, et cela même si l'on adopte le regard de la victime.

Il n'est pas rare que les personnes plaignantes s'en tiennent à cette étape et ne rencontrent l'intervenant que pour lui raconter leur histoire, sans avoir de demande particulière si ce n'est d'être entendues.

Ainsi, permettre aux personnes d'être reconnues dans leur souffrance et de rencontrer un regard qui n'est ni culpabilisant, ni jugeant, ni minimisant, ni en totale symétrie émotionnelle et cognitive est également apaisant pour elles.

Par ailleurs, dans cette phase d'écoute, on peut inviter les personnes à aborder des dimensions qu'elles n'auraient pas spontanément évoquées. Par exemple, poser des questions sur les aspects organisationnels, comme la nature du travail, les normes et les règles en vigueur, les autres conflits présents dans le système, l'impact de l'organisation (ou du groupe) sur la relation difficile peut ouvrir vers d'autres manières de parler de la situation.

On se situe ici à la frontière entre une dimension d'écoute et de recadrage dans la mesure où aider une personne à s'exprimer sur des éléments qu'elle n'avait pas pris en compte pourra être susceptible de lui donner une image quelque peu différente de sa situation.

### 3.3. Éléments d'écoute active, ou approche compréhensive des phénomènes de harcèlement

#### 3.3.1. Des stratégies inadaptées ?

Un premier axe d'écoute compréhensive est d'entendre la détresse liée à l'inefficacité des stratégies mises en place par la victime et le sentiment d'impuissance qui en découle.

En effet, face à l'irrationalité apparente du phénomène de harcèlement, les stratégies pour s'en protéger peuvent, elles aussi, apparaître comme totalement inadaptées ou déraisonnables : tenter de se conformer sans fin, attendre en espérant une amélioration, se faire accompagner au travail par un ami, (sur)consommer des médicaments sur le lieu de travail, ce qui suscite de la part de l'entourage des réactions d'incompréhension.

Ces stratégies ont cependant leur fonction, leur raison d'être ; elles ont été élaborées et mises en place dans la ligne d'une histoire de travail, d'une imbrication relationnelle entre le « harceleur » et la victime.

Dans d'autres cas, les stratégies mises en place peuvent sembler adaptées (demander une clarification des tâches, solliciter une mutation, faire appel à l'intervention d'un tiers, susciter une discussion autour du problème) et s'avérer tout aussi inefficaces. Loin d'apporter les améliorations espérées par les personnes, toutes ces demandes aboutissent à stigmatiser encore plus l'individu qui, par ses sollicitations régulières, se voit reprocher d'être insistant, d'attirer l'attention sur lui, de se plaindre continuellement, sinon s'avérer harcelant.

L'échec systématique des actions posées par la victime dans le but de changer sa situation provoque donc chez elle un sentiment de détresse et d'aliénation considérable. Il est important d'entendre ce sentiment dans cette première phase d'entretien, en résistant à la tentation de proposer trop rapidement des stratégies alternatives ou d'entreprendre de démonter le mécanisme par lequel la stratégie est mise en échec.

#### 3.3.2. Une ténacité déconcertante

Le deuxième axe d'écoute est l'ensemble des besoins, motivations et désirs qui amènent la personne à rester dans une situation apparemment insupportable. Cette écoute offre une alternative aux réactions auxquelles la victime est habituellement confrontée, à savoir le conseil de changer le plus vite possible de travail.

Nous avons été frappés par la durée des situations que nous avons rencontrées : cet acharnement à tenir le coup face à l'adversité et la charge abusive qui constituent le quotidien professionnel ; ces multiples tentatives de fonctionner au mieux dans un environnement qui semble totalement dysfonctionner à leurs yeux.

Nous pensons que, par cette résistance, les victimes de harcèlement moral poursuivent divers objectifs, bien que cette démarche ne soit pas nécessairement consciente. En contrecarrant les plans du « harceleur », avec une espèce de foi illusoire en une justice qui finirait par leur donner raison, elles espèrent démontrer leur solidité, leur compétence, leur valeur, et faire comprendre l'injustice dont elles sont l'objet. Pour ces personnes, « craquer » est souvent synonyme de faiblesse et surtout, partir reviendrait à confirmer cette injustice.

Rester pour prouver que tout cela est faux constitue donc l'ultime manière de contrer le préjugé qui s'est développé à son encontre et qu'aucun argument ne peut remettre en question (18).

#### 3.3.4. Univers conflictuel

L'écoute compréhensive consiste également à s'imprégner de l'univers de représentations que la personne s'est forgé au cours du conflit.

Avec les années et l'enkystement de ce conflit, chacun des acteurs de l'interaction s'appuie sur un raisonnement qu'il trouve logique et fondé. Il a construit un « univers conflictuel » (27), c'est-à-dire un ensemble de représentations liées au conflit lui-même : ses acteurs, les responsabilités de chacun dans le conflit, la vision de l'adversaire. Plus le conflit sera avancé, plus ils auront tendance à développer des représentations de plus en plus négatives et stéréotypées de l'adversaire, avec utilisation d'un vocabulaire enfermant qui visera à renforcer des certitudes inébranlables concernant l'autre (27).



### 3.3.5. Les formes du pouvoir

Les rapports de pouvoir constituent un autre axe sur lequel l'écoute peut porter. En effet, les personnes expriment souvent le sentiment d'être sous le pouvoir d'une autre et ne comprennent pas comment cela est possible, car l'autre ne semble pas toujours disposer de plus de ressources qu'elle.

Nous avons rencontré trois grands types de configurations liées à la problématique du pouvoir, qui permettent d'éclairer cette interrogation.

Le premier cas est celui où le « harceleur » dispose du pouvoir octroyé par le statut dans l'organisation. C'est le cas le plus facile à identifier et le plus compréhensible, vu de l'extérieur.

Pour comprendre le deuxième type de situation, il est important de préciser que le pouvoir ne vient pas uniquement et nécessairement du statut hiérarchique. La maîtrise d'une compétence particulière, le contact avec des tiers extérieurs à l'entreprise, un réseau influent de relations, la maîtrise d'informations importantes pour l'autre, le contrôle de moyens financiers ou logistiques, la maîtrise d'éléments déterminant le cadre de travail des autres travailleurs (gestion des horaires, des locaux, du matériel), sont autant de sources de pouvoir qui font du milieu du travail un endroit extrêmement propice aux problématiques de domination, et donc permettront au harcèlement moral de se développer.

Lorsque la relation de pouvoir n'est pas justifiée par le statut, l'irrationalité apparente du processus décrédibilise complètement la victime aux yeux des autres et pour elle-même ; elle semble « se laisser faire » par quelqu'un « qui n'a pas plus de pouvoir qu'elle ». Pour la victime, ce deuxième type de situation est plus délicat à élucider, et donc à expliquer à des tiers.

Le troisième cas de figure a trait à une relation de pouvoir qui s'installe sans qu'elle soit principalement déterminée par l'institution comme dans les deux cas précédents. Nous entrons alors dans le champ de l'emprise psychologique. Par un jeu relationnel implicite, deux individus avec leurs caractéristiques personnelles ainsi que leurs histoires individuelles se retrouvent associés dans une relation perverse. Cette relation s'amorce généralement par une période positive : pour diverses raisons (ancienneté, assurance, savoirs, attitude - parfois paternaliste - de protection, etc.), le futur « harceleur » induit d'abord une attitude de respect ou de sympathie, parfois mêlée d'une certaine crainte. Cette attitude génère une dérive des limites, la future victime acceptant de plus en plus de choses tant de la part de son collègue au niveau professionnel (surcharge de travail, modification des horaires ou du contenu de la tâche, ingérence dans le travail, etc.) qu'au niveau affectif (intrusions dans la vie privée, commentaires déplacés sur des aspects de personnalité, etc.).

Le processus de harcèlement se déclenche lorsque la personne sort de cet état de soumission ou, du moins, y impose certaines limites. Les attitudes de respect, voire d'admiration, présentes au départ de l'interaction, ajoutent au malaise de la victime dans la mesure où elle se sent en partie « responsable » de la situation actuelle. « J'aurais dû, dès le départ, me rendre compte et ne pas tomber dans son jeu » est une réflexion typique que les victimes parviennent à formuler lorsqu'elles ont pris un minimum de recul par rapport à leur situation.

Pour conclure, nous insistons sur la nécessité de ne négliger, dans l'écoute, aucune des sources potentielles de pouvoir, qu'elles soient définies par l'organisation ou qu'elles relèvent d'une dynamique de personnalités.

### 3.4. Quelques réflexions sur les harceleurs présumés

Au terme de cette partie consacrée à l'écoute des victimes de harcèlement, nous voudrions livrer certaines réflexions concernant le « harceleur ». En effet, l'attention mise sur l'écoute compréhensive des victimes pourrait entraîner des représentations stigmatisantes des harceleurs.

Certes, ainsi que l'ont montré des auteurs comme Hirigoyen (19 ; 20), il existe des personnalités perverses qui placées, d'une manière ou d'une autre, dans une position de pouvoir s'en servent pour persécuter des individus. Certes, il existe des « harceleurs à répétition » qui, dès qu'une victime sort du « jeu », s'en prennent à une autre et développent les mêmes mécanismes (11). Il ne nous semble cependant pas que ce soit la majorité des cas, loin de là.

Au contraire, on se rend compte en rencontrant des harceleurs présumés qu'ils cherchent à agir de manière juste, et sans intention de faire du tort à autrui. Ils sont généralement surpris des accusations portées contre eux et beaucoup en sont fortement affectés. Il n'est pas rare, en outre, qu'ils se sentent piégés par des atti-

tudes de la « victime », et ne sachent plus comment se comporter, voire qu'ils se sentent eux-mêmes victimisés par ses comportements.

**Le fait de vouloir soutenir des personnes en souffrance ne doit donc pas amener à une attitude de rejet concernant les harceleurs présumés, lesquels sont souvent également plongés dans une situation qui les dépasse, qu'ils ne comprennent pas et qui provoque une souffrance importante pour eux.**

Le fait de vouloir soutenir des personnes en souffrance ne doit donc pas amener à une attitude de rejet concernant les harceleurs présumés, lesquels sont souvent également plongés dans une situation qui les dépasse, qu'ils ne comprennent pas et qui provoque une souffrance importante pour eux.

A ce sujet, rencontrer à l'occasion un harceleur présumé avant de rencontrer la « victime » présumée, est une bonne manière de prendre de la distance quant à la tentation de conclusions hâtives. En effet, on rencontre généralement la personne incriminée après avoir vu la victime, ce qui oriente la vision de la situation de façon monodirectionnelle.

## 4. La démarche de conseil

Au-delà de la démarche d'écoute compréhensive, une deuxième dimension peut venir prendre place. Il s'agit du conseil stratégique. Dans ce cas, l'intervenant tente de donner des propositions d'actions qui permettront peut-être l'apparition d'un changement dans la situation de la personne.

On s'aperçoit souvent que les formes d'adaptations choisies par les victimes se cristallisent peu à peu et finissent par relever de la stéréotypie comportementale. La tendance est alors de se figer sur des stratégies répétitives, qui deviennent inefficaces, voire nuisibles, pour elles et parfois même pour leur environnement. Elles se défendent sans succès, sans pouvoir envisager d'autres manières d'agir.

Proposer des alternatives constitue une manière d'accompagner la personne dans son cheminement : renoncer à l'impossible, sans pour autant perdre tout espoir d'une évolution de la situation.

### 4.1. Le questionnement sur les attentes

De manière générale, avant d'envisager plus en profondeur la phase de conseil, il est indispensable d'investiguer les attentes, les demandes et les besoins des personnes qui consultent. Plusieurs raisons peuvent motiver leur démarche.

Les attentes des personnes qui consultent peuvent être très différentes : déposer une plainte, mener une réflexion stratégique, apaiser le conflit, s'armer pour le conflit, mener une réflexion personnelle, suivre l'injonction d'un proche, se rassurer sur leur santé mentale, obtenir une réparation, ...

Ces raisons peuvent être liées à la volonté de déposer une plainte, et ces personnes consultent pour voir si leur dossier a une chance de recevoir une fin favorable en cas de procédure d'enquête ou de démarche judiciaire.

Ces raisons peuvent être liées à une démarche de réflexion stratégique, et dans ce cas, ces personnes sont à la recherche de manières de réagir qui permettraient d'apaiser le conflit, ou parfois de mieux s'armer pour celui-ci.

Ces personnes peuvent aussi être à la recherche d'une aide concrète et attendre une intervention sur le lieu du travail en leur faveur.

Elles peuvent enfin être dans une démarche de réflexion personnelle et avoir des demandes à caractère thérapeutique.

D'autres cas de figure peuvent encore se présenter : elles viennent consulter parce qu'un proche les a enjointes de le faire, parce qu'elles souhaitent témoigner de leur situation, parce qu'elles veulent savoir si elles sont folles et si c'est normal que personne ne les croit, voire parce qu'elles veulent se doter d'armes supplémentaires pour gagner définitivement la partie contre leur adversaire.

Les motivations à la base de leur démarche ne sont souvent pas très claires. Les explorer avec la personne, ainsi que ses attentes, ses besoins, ses espoirs est donc une étape incontournable avant d'envisager la phase de conseil.

## 4.2. L'élaboration d'une position constructive

Pour décrire la position de base par laquelle les personnes peuvent devenir actrices de leur situation, nous utilisons la dénomination de « position constructive ». Cette position constitue un point de départ pour aider les personnes à poser des actions dans une autre logique que celles qu'elles ont généralement adoptées jusque-là et qui se sont souvent avérées inefficaces.

La position constructive se traduit par plusieurs indicateurs :

- la personne ne perçoit pas la situation de manière strictement dichotomique (bon/mauvais, bourreau/victime, gagnant/perdant, etc.),
- la personne accepte de remettre en question ses propres attitudes et comportements dans la situation conflictuelle (« l'autre n'est peut-être pas le seul responsable/coupable de ce qui se passe », « quelle place est-ce que je joue dans l'entretien de la situation ? »),
- la personne parvient à percevoir son adversaire autrement que comme une personne « irrécupérable » ou « monstrueuse »,
- la personne parvient à comprendre la situation d'un point de vue organisationnel plutôt qu'uniquement individuel ou interpersonnel,
- la personne parvient à élaborer des hypothèses sur le comportement de l'autre (« il agit comme cela pour telle raison »).

Une fois cette position constructive adoptée, une démarche de conseil s'avère plus facilement praticable. Si tel n'est pas le cas, on risque d'être confronté à des demandes de solutions « magiques », répondant à une vision désespérée de la situation. On aura également des difficultés à mobiliser l'énergie d'une personne qui ne se verrait que comme le jouet d'une situation sur laquelle elle ne peut avoir aucune maîtrise. Enfin, si les affects de revanche occupent tout l'espace de représentation, les stratégies envisagées ne pourront être qu'extrêmes et peu applicables concrètement.

Pour favoriser l'adoption de cette position, une phase d'écoute assez longue est parfois nécessaire. Une fois celle-ci réalisée, la formulation de questions circulaires, telles que : « Que pensez-vous que l'autre pense de vous ? », « Comment pensez-vous que l'autre perçoit la situation ? », permet à la personne de se situer et, l'espace d'un instant, d'envisager le point de vue de l'autre.

Multiplier les points de vue facilite la prise de distance recherchée dans cette phase. On se rapproche en procédant de la sorte, d'une démarche de recadrage (voir plus bas). Cependant, la transformation des représentations reste ici plus superficielle. En effet, la démarche de conseil se met « au service » des actions imaginées par la personne qui consulte. Au contraire, la démarche de recadrage est destinée à aider la personne à modifier ces représentations, parfois même de manière fondamentale.

Afin de progresser vers cette position constructive, on peut tenter de mettre en lumière les logiques sous-jacentes au conflit, c'est-à-dire ce qui fait que la relation de travail s'est dégradée, à partir de quel moment, ce que ce conflit recouvre, etc.

Cette manière de questionner le conflit remet en scène la personne en tant qu'actrice. Cela ouvre des perspectives de changement, d'évolution, voire de solutions, dans un univers souvent présenté comme insoluble.

Cette position constructive n'est pas toujours possible, et un travail plus profond sur les représentations est parfois nécessaire. Celui-ci sera abordé dans la partie sur la troisième dimension des entretiens.

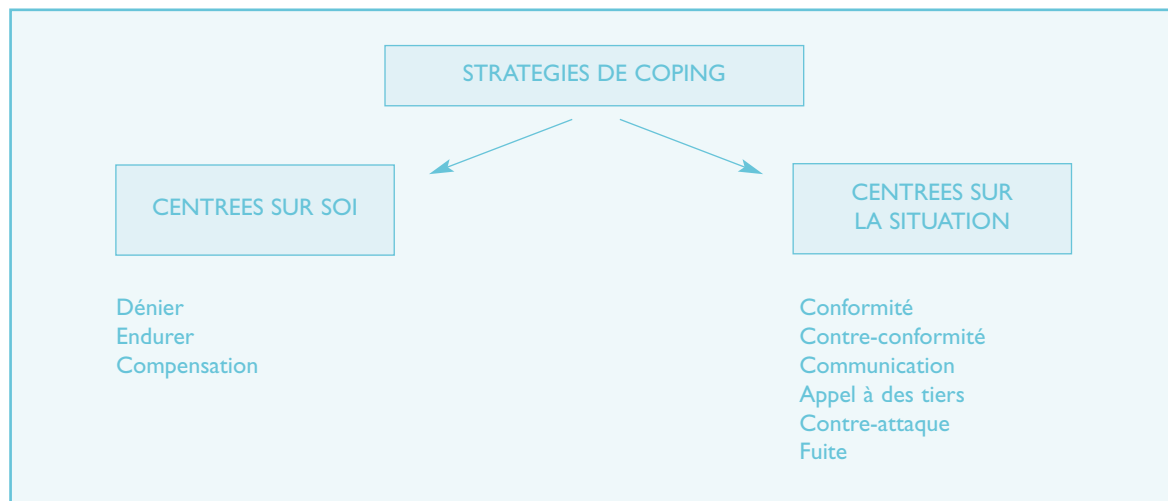
## 4.3. Une technique de conseil stratégique : l'analyse des copings

Différents registres de stratégies de coping, ou stratégies de défense, sont utilisés par les personnes qui s'estiment sujettes à la violence au travail ou au harcèlement.

Dans l'étude des réactions adaptatives relatives au stress au travail, le coping se conçoit comme « des efforts comportementaux et cognitifs pour maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et/ou externes de la situation stressante » (14).

Il s'agit donc « d'efforts cognitifs et comportementaux en évolution constante et développés dans le but de maîtriser des demandes internes et/ou externes qui sont évaluées comme excédant les ressources externes de l'individu » (15).

Dans le cadre de situations de harcèlement moral au travail, nous avons relevé les catégories de coping suivantes :



#### 4.3.1. Brève description des copings centrés sur soi

**Dénier** : ignorer le conflit, faire comme s'il n'existait pas.

**Endurer** : subir la situation sans réagir, attendre que ça passe, espérer des jours meilleurs, essayer de montrer que tout va bien.

**Compenser** : tenter par des activités hors travail d'augmenter sa résistance (faire du sport, du yoga, aller marcher dans les bois, etc.).

Proposer aux personnes plaignantes de reprendre une part active dans leur situation en essayant, par exemple, de faire quelque chose pour elles-mêmes en dehors du travail comme la pratique d'un sport, du yoga, de la relaxation, s'accorder du temps après le travail pour créer un « sas de décompression » sont autant de conseils relevant des copings sur soi dans une logique de compensation.

Cette manière de faire poursuit également l'objectif d'augmenter leur capacité à endurer.

Ils peuvent être prodigués aux personnes et avoir un effet positif en ce qu'ils permettent aux personnes de sortir de la position d'impuissance dans laquelle les place la situation de harcèlement ou de conflit, d'œuvrer elles-mêmes pour leur mieux-être plutôt que d'attendre une solution-miracle qui viendrait de l'extérieur : de la personne de confiance, du conseiller en prévention ou du tribunal.

Cependant, si la situation est très destructrice pour l'individu, ce genre de stratégie peut l'amener à toujours supporter davantage de violence. Ces conseils sont donc à manipuler avec précaution pour éviter cet écueil.

Par ailleurs, il s'avère souvent utile d'entretenir des liens avec des professionnels extérieurs vers lesquels il est possible d'orienter les personnes plaignantes : médecins, psychologues, etc.

Ces relations privilégiées permettent d'autoriser les personnes à agir pour faire évoluer leur situation, à faire en sorte qu'elles se sentent reconnues dans leur souffrance (« vous souffrez trop, votre santé pourrait être en danger, pour vous "restaurer", vous devriez peut-être consulter un médecin, un psychologue »), à leur laisser la responsabilité dans les démarches à entreprendre.

#### 4.3.2. Brève description des copings centrés sur la situation

**La conformité** : tenter de s'adapter aux exigences de l'autre dans l'espoir de mettre fin à l'agression (suivre une formation, faire des efforts de concentration, se conformer à l'extrême aux demandes, anticiper les demandes, accepter n'importe quelles conditions de travail, etc.).

**La contre-conformité** : aller dans le sens des attaques de l'autre : en réponse aux critiques du travail, travailler encore plus mal, aux reproches d'être en retard, l'être encore plus, etc..

**la communication** : verbaliser le problème à la personne concernée (susciter un entretien, lui en parler informellement).

**l'appel à des tiers** : sur le lieu du travail ou à l'extérieur, chercher de l'aide auprès de personnes tierces (médecins du travail, syndicats, conseillers en prévention, personnes de confiance, inspecteurs du travail, collègues, services des ressources humaines, hiérarchie, etc.).

**l'attaque ou la contre-attaque** : utiliser les mêmes stratégies que l'autre en réponse à ses actes ou paroles (répondre "du tac au tac", agresser verbalement, se moquer, faire circuler des rumeurs, etc.).

**La fuite** peut se présenter sous deux formes :

- éviter la relation, le contact avec l'autre (absences, congé de maladie, baisser le regard, raser les murs, ne plus fréquenter les endroits où l'autre se trouve).
- partir, changer de service, chercher à obtenir une mutation.

Le principe de l'analyse des copings consiste à passer en revue l'ensemble des stratégies tentées par une personne, et de voir si elles relèvent toutes de la même catégorie de coping, afin de rechercher des stratégies qui n'auraient pas été tentées et qui pourraient s'avérer efficaces.

Souvent, les personnes en souffrance ont l'impression « d'avoir tout tenté », mais on s'aperçoit à l'analyse que ce qui est mis en place relève souvent de la même gamme de stratégie.

Pour illustrer ces propos, on observe souvent que, malgré un état psychologique gravement entamé par le stress, les victimes ont tendance, lorsqu'elles sont au travail, à adopter une façade d'adaptation très contrôlée et à ne révéler à personne leur état de détresse et d'angoisse. Cette solitude contribue à leur souffrance et le contrôle qu'elles imposent à leurs émotions entame leurs ressources psychologiques.

Elles développent ainsi un ensemble de stratégies d' « endurance » : se montrer fort, rire, sourire aux agresseurs, continuer à travailler correctement, etc. qui relèvent toutes de la même catégorie : celle de supporter la situation. Jusqu'à ce qu'un médecin impose un congé de maladie d'urgence.

Monsieur S. explique qu'il a tout tenté pour s'en sortir, face à un chef qui critiquait constamment son travail. "J'ai tout essayé : j'ai pris des cours d'informatique, j'ai essayé de m'appliquer davantage quand je faisais un rapport, puis j'ai demandé des conseils pour améliorer mon niveau d'orthographe, ensuite, j'ai noté toutes les demandes par écrit pour être sûr de ne rien oublier, ..."

Toutes ces stratégies comportementales adaptatives apparaissent aux yeux de Monsieur S. comme très différentes. Cependant, du point de vue des catégories de copings, elles relèvent toutes d'une même famille : celle de la conformité.

L'intervention consistera donc à repérer cette répétitivité du point de vue des copings, et à envisager d'autres modes de copings qui n'ont pas été essayés jusque-là.

#### 4.3.3. Carnet de bord, rédaction du récit des événements

Une manière de faire le tour de la situation fréquemment proposée est la tenue d'un carnet des événements en pointant les moments précis, les gestes, les paroles, les faits observables qui ont conduit à la dégradation de la situation.

Pour se faire, on propose aux personnes de rédiger le récit de leur situation, ce qui permet aussi de prendre de la distance par rapport à celle-ci, mais également de la rendre objectivable et non plus « irrationnelle ».

Une variante est un carnet de bord dans lequel on note les différents propos, comportements dont on se sent victime. Cette démarche peut sembler rigide, voire infantilisante. Cependant, l'expérience montre que cela rend aux personnes plaignantes le sentiment de retrouver prise sur une situation qui jusqu'alors leur échappait. Le sentiment de « devenir fou », de ne rien comprendre à ce qui arrive est contrebalancé par des éléments tangibles : des mots, des gestes, des attitudes qui peuvent être verbalisés.

En outre, le récit des personnes donne aux intervenants des détails de contexte qui favorisent l'analyse et la tentative de résolution du conflit.

De plus, pour la personne elle-même cela s'avère un cap important dans le processus de prise de recul par rapport à la situation et dans l'expression de tout ce qui a été vécu.

Certains intervenants de services externes en font une étape officielle préalable à toute intervention. Cette première démarche a pour effet de « filtrer », dans une certaine mesure, des demandes qui seraient abusives, de « décourager » les personnes qui utiliseraient la plainte pour harcèlement moral dans une logique de « course à l'armement », d'escalade dans le conflit ou comme révélateur d'une situation problématique mais qui ne relève pas nécessairement du harcèlement moral.

#### 4.4. Autres conseils stratégiques

Adams (1992) prodigue les conseils suivants :

- rester ferme face aux attaques verbales et dire à l'agresseur que l'on ne tolérera pas de telles remarques ;
- se souvenir que ce type de personne risque d'être plus agressive lorsqu'elle est sous pression ;
- rester confiant dans son propre jugement et ses propres capacités ;
- rester calme et s'efforcer de dire les choses posément et de manière cohérente ;
- si les objectifs ou instructions ne sont pas clairs, demander des explications écrites, en arguant que cela permettra d'avoir un aide-mémoire afin de faire les choses demandées à temps ;
- envisager un suivi psychothérapeutique, voire psychiatrique. Des arrêts de travail sont également indispensables dans certains cas.

Hirigoyen (1998) propose également quelques conseils qui peuvent être donnés à la personne pour résister sur le lieu de travail. Premièrement, en parler est capital. Le salarié peut sortir du harcèlement à chaque étape s'il a la possibilité de rencontrer un interlocuteur sachant l'écouter. Outre les médecins du travail et les personnes de référence en matière de harcèlement moral, d'autres acteurs peuvent jouer ce rôle. Face à l'agresseur, il s'agira de résister à la provocation, de garder son calme sans pour autant devenir ironique, au risque de se voir aspirer dans le jeu de l'agression. Il deviendra important pour la victime d'appliquer un nouveau filtre de communication, c'est-à-dire une autre manière de sélectionner et d'interpréter les informations, afin de ne pas prendre toutes les agressions au pied de la lettre, mais au contraire de les remettre à leur juste place. Enfin, il faudra se montrer extrêmement rigoureux pour sortir de l'emprise du harceleur : anticiper les agressions en s'assurant qu'il n'y a aucune ambiguïté sur les consignes ou les ordres, en faisant lever les doutes éventuels. Si ce n'est pas possible, il faudra solliciter un entretien de fonctionnement, voire en cas de refus envoyer des recommandés pour les exiger. Ils pourront servir de preuves, le cas échéant.

## 5. La démarche de recadrage

---

*Ce que la chenille appelle fin du monde, nous l'appelons papillon (Koan Bouddhique)*

### 5.1. Introduction

De nombreuses études ont montré combien les personnes impliquées dans des situations de souffrance relationnelle au travail ressentent une souffrance intense sur le plan physique, psychologique et social (5 ; 23 ; 20).

Face à cette souffrance, elles tentent généralement de poser des actions, d'entreprendre des démarches, d'adapter leur comportement afin d'améliorer leur situation. Comme nous l'avons vu plus haut, ces stratégies comportementales s'avèrent cependant souvent infructueuses (21), à tel point que certains parlent d'échec systématique des stratégies mises en place par les victimes dans le cadre des situations de harcèlement (17).

Ainsi, Zapf & Gross (2001) ont montré que, le plus souvent, la personne qui s'estime victime tente d'abord d'appliquer des stratégies simples, de type « résolution de problème », pour ensuite recourir à d'autres stratégies plus coûteuses, comme l'agression par exemple. Elles en constatent souvent également l'échec et finalement, dans bien des cas, elles finissent par quitter l'organisation.

Confrontées à une souffrance intense, et contraintes de faire face à l'échec répété de leurs tentatives de résolution, les personnes qui consultent dans le cadre de situations de harcèlement ou de conflit sollicitent donc souvent une aide qui leur permettra de poser des actes efficaces dans l'espoir d'un changement ou d'une évolution de leur situation.

Or, si l'on en croit Hirigoyen (1998), la réussite de conseils comportementaux précis est très aléatoire.

Comment dès lors proposer une aide qui peut aller plus loin que l'écoute, le soutien ou le conseil, interventions certes indispensables, mais qui semblent s'avérer limitées dans les situations où l'écheveau conflictuel paraît inextricable ?

C'est cette question que nous allons aborder dans cette section.

Pour ce faire, nous allons nous centrer sur l'approche développée par le psychiatre français Michel Monroy, auteur de plusieurs ouvrages sur le harcèlement moral, le conflit et les phénomènes d'emprise sectaires. Celui-ci développe une approche du recadrage spécifique aux situations de harcèlement et de conflit, que nous présentons dans les lignes qui suivent. Le recadrage est une des manières de favoriser l'émergence de représentations nouvelles, et donc de permettre aux personnes d'envisager d'autres modes de solutions que celles qu'elles ont mises en œuvre jusque-là et qui généralement se sont avérées inefficaces.

Cette section est le développement d'un écrit non publié de Michel Monroy, complété par le fruit de nos contacts avec ce spécialiste, au cours desquels il nous a exposé sa manière de pratiquer le recadrage avec des personnes qui consultent pour de telles problématiques.

## 5.2. Le recadrage : principes de base

Selon Malarewicz (24), il n'est pas de changement sans changement de point de vue. Afin de faciliter l'obtention du changement, il serait donc nécessaire de permettre à la personne qui consulte de décaler son point de vue, de voir les choses autrement, et cela afin d'ouvrir « l'univers des possibles », de lui permettre d'autres manières d'envisager la situation et donc d'y réagir.

### ***Il n'est pas de changement sans changement de point de vue (Malarewicz)***

Or, les personnes tiennent généralement à leurs tentatives de solution parce qu'elles leur paraissent logiques : étant donné leurs prémisses de départ, leurs conclusions s'imposent (29). Selon l'expression de Watzlawick, Weakland & Fisch (1974), le problème tient dans les termes que le client utilise pour le définir.

Modifier les représentations, transformer le point de vue de la personne sur sa situation afin de lui permettre de mettre en œuvre d'autres comportements, l'aider à abandonner des efforts stériles (29), tel est donc l'objectif des interventions de recadrage. Il s'agit donc d'amener les personnes à trouver une nouvelle définition de leur problème partant du postulat que toutes les tentatives de solutions mises en œuvre jusque-là entretiennent le problème.

Recadrer est donc « modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation ou le point de vue selon lequel elle est vécue en la plaçant dans un autre cadre qui correspond aussi bien, sinon mieux, aux « faits » de cette situation dont le sens, par conséquent, change complètement ». (28).

On notera au passage que l'on ne prescrit pas de nouveaux comportements particuliers, contrairement aux démarches de conseils, mais que l'on facilite « simplement » un changement de point de vue susceptible d'ouvrir, comme nous le disions plus haut, le « champ des possibles », sans que l'on sache ce que la personne fera de cette nouvelle liberté en termes d'action concrète.

Pratiquer le recadrage n'est pas chose aisée. En effet, un recadrage ne réussit que s'il tient compte des raisons, des attentes, des opinions, des hypothèses de celui dont on doit modifier le problème (28). Il s'agit donc d'une approche qui ne peut que s'articuler avec la dimension d'écoute dans l'entretien.

On ajoutera en outre qu'il s'agit de déstabiliser les représentations ou le point de vue des personnes, mais non de déstabiliser les personnes elles-mêmes (26). L'excitation intellectuelle liée à la découverte de nouvelles perspectives, l'envie de faire évoluer un problème ou le plaisir de l'intervenant à voir se vérifier ses hypothèses ne peuvent pas faire oublier le côté perturbant pour les personnes de voir leur cadre de référence ainsi vaciller.

C'est pourquoi l'approche qui suit contient de nombreux angles de vues, eux-mêmes déclinés en questions multiples, qui devront être choisis en fonction de la dynamique de l'entretien, des besoins de la personne qui consulte et de la finalité poursuivie par la démarche de recadrage, lequel peut porter sur des éléments liés à la personne qui consulte, aux relations entre les personnes, à l'organisation ou au groupe concerné par la situation.

### 5.3. Les recadrages spécifiques aux situations de conflit et d'emprise

Michel Monroy propose deux images pour illustrer la démarche de recadrage que nous allons présenter ici.

La première est celle du kaléidoscope. L'intervenant est en quelque sorte celui qui aide la personne à faire pivoter son kaléidoscope, de telle sorte que les cristaux adoptent une configuration différente, lui donnant une autre image de la situation. Cette image est particulièrement illustrative de la démarche. En effet, les éléments perçus dans la situation ainsi modifiée par le pivotement sont les mêmes, et c'est l'arrangement de ces éléments qui donne aux cristaux une toute autre configuration. Une image à la fois familière et nouvelle de la situation apparaît ainsi, généralement accompagnée d'un sentiment de surprise, et ouvre des portes vers des configurations encore différentes.

La seconde image, empruntée à Moby Elkaim, est celle de la boule à facettes. Celle-ci, avec ses multiples miroirs orientés, offre à la personne qui projette son histoire l'occasion de la voir re-projetée de différentes manières, comme autant de faisceaux lumineux. Cette métaphore illustre que de multiples angles de recadrage sont proposés et qu'il est possible de les utiliser comme autant d'occasions de faire évoluer le point de vue de la personne en situation d'emprise ou de conflit. Elle montre également que la vision différente d'une situation peut être produite à partir de regards proches ou d'inclinaisons légèrement différentes qui, par réflexion progressive, finiront par ouvrir sur des perspectives qui pourront devenir radicalement différentes des perspectives initiales.

Afin de permettre une assimilation plus conviviale du propos, des adages seront proposés tout au long de ce point. Ils permettent de fixer les idées sur chaque contenu de recadrage.

Le premier adage reprend le principe du recadrage dans son ensemble.

**ADAGE : les termes dans lesquels les protagonistes interprètent le conflit sont ceux-là mêmes qui ne sauraient servir à le résoudre.**

#### 5.3.1. Replacer dans le temps

**Adage : Si le conflit dure, l'histoire des coups donnés et reçus oblitère totalement l'histoire à long terme, et l'anticipation redoutée de l'issue masque tout autre projet possible par anticipation négative des intentions de l'autre.**

Le premier recadrage porte sur la perception de l'évolution temporelle de la situation de conflit ou d'emprise qui préoccupe la personne qui consulte.

Bien souvent, la gravité de telles situations a pour résultat d'en oblitérer l'histoire aux yeux des acteurs. Ce qui est vécu ici et maintenant en termes de souffrances, de préoccupations, d'envies de revanche, de peurs, d'angoisses, de perturbations physiques et psychologiques peut amener les personnes à « oublier » qu'il n'en a pas toujours été ainsi.

Le temps apparaît figé dans sa configuration actuelle, l'évolution semble impossible. Or, on sait que dans bien des situations, avant d'assister à une dégradation, les relations ont pu être meilleures, et dans le cas du harcèlement moral, on connaît même beaucoup de situations dans lesquelles les relations entre de futurs « ennemis » ont été très fortes et positives (25).

Ainsi, le vécu présent provoque de tels effets dans l'économie cognitive du sujet qu'il a du mal à se remémorer un autre passé, et donc, autant de mal à imaginer un autre futur pour la situation. Le seul futur envisagé est alors l'enkystement, l'aggravation de la situation, et finalement, la mort – fût-elle symbolique – que l'on risque de connaître.

D'autre part, cette vision figée rend difficile la prise en compte des éléments contextuels – groupaux, organisationnels, managériaux – qui influencent l'évolution d'une situation. En effet, si une situation est vue comme immuable, on aura beaucoup de mal à considérer que des facteurs externes à celle-ci peuvent l'influencer, la faire bouger en fonction de circonstances différentes.



Dès lors, l'enjeu des recadrages sur le temps est double. Ils permettent à la fois d'envisager une autre issue et des évolutions positives pour l'avenir, ainsi qu'ils donnent l'occasion d'identifier des facteurs qui influencent voire conditionnent la situation et son évolution.

On pourra ainsi faire apparaître une vision différente par le biais d'une réflexion sur l'évolution dans le temps de la situation-problème, son passé et son avenir, les aggravations ou périodes meilleures qui la jalonnent.

Cela permettra d'abandonner une vision des causes exclusivement centrée sur la personnalité de l'autre, élément stable s'il en est et sur lequel il est à peu près impossible d'agir, au profit de visions intégrant des éléments de contextes divers, possiblement fluctuants, sur lequel la personne pourra envisager des actions, éventuellement même avec l'aide de « l'autre ».

De manière technique, pour questionner la dimension du temps, on peut s'interroger sur :

- la courbe évolutive du conflit : croissance, phases, accalmies, enkystement, périodes contrastées ?
- la nature de la rencontre : les protagonistes de la situation sont-ils inscrits dans le même ensemble (géographique, historique, fonctionnel, d'échanges, affectif, idéologique, de projet) ou au contraire s'agit-il d'une rencontre fortuite où le conflit est le seul lien, sans système commun préalable ?
- le moment de la rencontre : que s'est-il passé, les personnes se sont-elles choisies, ont-elles éprouvé des intérêts ou des sentiments positifs à l'égard l'une de l'autre ? Les éléments qui posent problème sont-ils de même nature que ceux qui ont permis la rencontre ?
- la période débutant avant la situation et se poursuivant au-delà,
- l'histoire des protagonistes avant la situation,
- le moment où l'intervenant est mobilisé : pourquoi maintenant, quel événement déclenchant, quelle modification dans la trame ?
- la présence éventuelle de moments positifs ou moins graves.

On verra ainsi apparaître des inflexions dans la trame temporelle. Au lieu d'une histoire figée dans un niveau de conflit maximal, on prendra conscience de l'existence d'accalmies et d'aggravations dans la relation, de cycles dans l'intensité du conflit, de la présence d'incidents critiques récurrents, de processus d'escalade ou de désescalade, de phénomènes « saisonniers », de la présence de « périodes idylliques », par exemple.

Dès lors, cette vision plus dynamique du processus conflictuel peut être mise en rapport avec des facteurs contextuels qui deviendront de nouveaux éléments explicatifs.

L'étude des événements en rapport avec le conflit constitue donc une voie d'exploration intéressante qui permet de mieux comprendre le processus conflictuel et de faciliter une prise de conscience sur les éléments qui le conditionnent.

Pour ce faire, on partira à la recherche des éléments suivants :

- les périodes particulières dans la vie des protagonistes – tant de la personne qui consulte que de son adversaire - (famille, santé, activités professionnelles, activités annexes) qui conditionnent leur position dans le conflit,
- les événements survenant dans l'organisation (changement de structure, de management, de missions, de personnes, etc.) qui modifient les rapports entre les personnes,
- les événements survenant dans un contexte plus large (voisinage, contexte socio-économique et politique, etc.),
- les évolutions des conditions de ces mêmes éléments : modification dans la vie personnelle, dans l'organisation, dans le contexte environnant.

De ce fait, on invite également le protagoniste à réfléchir sur son propre rôle et ses propres déterminants dans le conflit, tout en déchargeant les personnes d'une responsabilité individuelle écrasante et en insistant sur des facteurs contextuels qui peuvent être changeables ou aménageables.

### 5.3.2. Les systèmes d'appartenance des protagonistes

***Tout lien s'installe selon une ou plusieurs modalités de « consistance » qui cimentent le groupe (historique, économique, libidinale, idéologique).***

### 5.3.2.1. Conflits de personnes et conflits collectifs

Avant d'aborder le recadrage portant sur les systèmes d'appartenance, il nous semble utile de préciser la vision du conflit qui sous-tend nos propos.

Les conflits, comme les situations de harcèlement moral, apparaissent généralement dans un premier temps comme des conflits de personnes, mais révèlent très souvent l'existence de conflits collectifs dont les protagonistes sont généralement les interprètes, les porte-parole inconscients, les ambassadeurs. (27).

L'effet Gavroche, processus par lequel, selon Faulx, Erpicum & Horion (2005), des individus en viennent à représenter les intérêts et les valeurs d'un groupe dans le cadre d'un conflit collectif structuré en deux clans, opère souvent de manière inconsciente ou tout au moins implicite.

Selon ces auteurs, dans les systèmes hyperconflituels, dont les situations de harcèlement moral peuvent être une configuration, il s'opère un mouvement de bipolarisation collective qui amène l'ensemble d'une organisation à se structurer autour de deux pôles, et un mouvement de stigmatisation qui porte des individus particuliers sur le devant de la scène en tant que représentants d'un des deux camps.

Parfois malgré eux, ils deviennent alors l'objet de soutien comme d'attaques qui peuvent être extrêmement perturbants pour eux, d'autant qu'il leur est généralement très difficile d'identifier le mécanisme dans lequel ils sont pris et qui les dépasse.

Comprendre le conflit différemment signifie donc, dans ce cas, comprendre la logique collective qui agit en sous-main des comportements des personnes.

Cela permet aussi de voir différemment les comportements posés par les individus qui se situent autour du conflit. Les soutiens inconditionnels ou les comportements agressifs dirigés vers des personnes prennent une signification particulière dès lors qu'ils sont lus à la lumière de l'opposition de deux clans dont ils sont considérés comme des représentants, et non plus à l'aide d'interprétations strictement personnelles ou interpersonnelles.

### 5.3.2.2. Les systèmes d'appartenance et la consistance

Pour approcher cette dimension collective du conflit, l'intervenant peut partir à l'exploration des systèmes d'appartenances évidentes ou occultes qui déterminent les clivages.

On recherchera alors les sous-groupes visibles ou cachés. En explorant quelles sont les personnes qui semblent appartenir au même « camp », on tentera d'en décoder la modalité de consistance, c'est-à-dire ce qui fait le lien entre ces personnes (origine, genre sexué, idéologie, classe d'âge, novateurs et traditionnels, alliances de circonstance, etc.).

Par consistance, nous entendons l'élément qui cimente le groupe, le dénominateur commun des personnes qui le constituent, qui génère le sentiment d'« entitativité » groupale (13).

La question qui sera posée est donc de savoir ce qui réunit toutes ces personnes. Ce lien peut être de plusieurs natures :

- historique : par exemple tous ceux qui étaient là à une certaine époque, les fondateurs, ou les ex-membres d'une entité aujourd'hui fusionnée, ou encore ceux qui ont travaillé avec un chef aujourd'hui remplacé, etc.
- économique : les « bien payés » contre les « mal payés » du système, les salariés contre les indépendants, les nommés contre les temporaires, les intérimaires contre ceux qui sont sous contrat dans l'entreprise, les rémunérés contre les bénévoles, etc.
- libidinale : ceux qui adhèrent à une même idée du plaisir, qui ont un lien similaire à la contrainte ; ceux qui ont un rapport au travail marqué par l'autonomie et l'indépendance contre ceux qui ont un rapport au travail basé sur l'observation de normes et de règlements, ceux qui ont des horaires contre ceux qui n'en ont pas, ceux qui prennent des pauses contre ceux qui n'en prennent pas, les fumeurs contre les non-fumeurs, les artistes contre les besogneux, etc.
- idéologique : ceux qui adhèrent aux mêmes valeurs, à un même mode de pensée, à une même vision du monde, à un même projet social, politique ou organisationnel, etc.

Le conflit sera dès lors lu comme un affrontement de tendances, de consistances. Si ces consistances sont menacées ou mises en doute ou encore attaquées par un autre groupe, on assiste alors généralement à un

phénomène de réveil identitaire, qui amène cette consistance à se renforcer dans le cadre d'un processus conflictuel.

Les effets associés, comme la stigmatisation des cibles, seront alors également renforcés.

Les recadrages portant sur cette dimension aideront donc à la prise de conscience du sens social du conflit, de la place qu'occupe le différend interpersonnel dans la logique collective, ce qui permettra de repenser la place des individus et de décoder différemment les comportements tant des alliés que des adversaires de la personne qui consulte.

### 5.3.3. Les remaniements : un questionnement sur la fonction du conflit dans un système particulier

***Au-delà de l'intérêt, de l'agressivité, du désaccord moral ou idéologique, le conflit a des fonctions souvent cachées, révélées par des remaniements qui se produisent ailleurs.***

Pour aborder ce recadrage, il est utile, à nouveau, de se plonger quelque peu dans la vision systémique du conflit et de ses acteurs telle que Monroy & Fournier (1997) l'ont développée.

Dans une vision traditionnelle, on considère le conflit comme un avatar, un accident, voire un malentendu. Toujours selon cette vision, si il y a conflit, c'est qu'un individu ou un groupe l'a déclenché. Dès lors, l'initiateur de ce conflit en porte la responsabilité, voire la culpabilité.

Dans une perspective systémique, en revanche, on étudiera les éléments contextuels afin de comprendre la fonction du conflit dans un système donné. Un contexte, porteur de dynamiques fortes telles que des dynamiques de loyauté ou de quête de consistance, par exemple, pourra perdurer longtemps sans qu'il y ait conflit. A un certain moment cependant, les trajectoires vont se rencontrer, et créer une configuration conflictogène. Comme cela a été dit plus haut, contrairement à la vision traditionnelle, les acteurs ne seront pas vus comme des responsables-coupables, mais plutôt comme des serveurs- interprètes de la situation.

Le conflit acquiert alors sa dynamique propre, liée au sens systémique qu'il revêt. Les acteurs ordonnent des représentations qui, au lieu d'être diversifiées, seront ordonnées et cohérentes. Ces séquences auto-évolutives prendront une vie propre et l'univers conflictuel deviendra lui-même un construit auto-évolutif qui échappera en grande partie aux initiatives que prendraient les parties pour y mettre fin.

Dès lors, les acteurs développent souvent le sentiment que le conflit leur « échappe ». Ils se sentent impuissants à l'infléchir. Alors qu'ils essayent « d'en finir » avec le conflit, celui-ci semble résister aux tentatives pour le résoudre ou l'atténuer.

Le recadrage consistera donc à aider à concevoir le conflit non plus comme le fruit de la malveillance, de la malhonnêteté, de la maladresse ou de la perversité d'un des acteurs, mais plutôt comme un phénomène qui prend sens dans un contexte donné – pour le dire autrement: qui remplit une fonction dans un système particulier.

Les questions qui peuvent faciliter cette vision des choses tournent autour des remaniements que le conflit a provoqués dans le système. En éclairant ce que le conflit a changé ou ce que le conflit a apporté au système, on pourra déceler la fonction qu'il remplit. On pourra aussi ouvrir sur la manière dont les individus jouent dans ce conflit pour lui permettre d'assurer sa fonction.

On pourra se poser les questions suivantes :

- Quels éléments le conflit a-t-il modifié ? où ? comment ? Dans quel domaines : les habitudes, le milieu, le travail, les relations autres, les mentalités ?
- Qu'est-ce qui a changé dans n'importe quel domaine ?

On pourra ainsi partir à l'exploration des 5 grands types de missions que le conflit peut remplir, définies par Monroy et Fournier (1997).

La première est de permettre la mise en scène et la gestion d'incompatibilités de missions qui apparaissent au sein d'un système ou entre un système et son environnement. Lorsque le système connaît des distorsions évolutives, il apparaît des tensions entre des missions anciennement dévolues au système, et toujours d'actualité, et des missions nouvelles qui viennent percuter les premières. Une évolution du contexte économi-

que, un changement de taille de l'organisation, l'évolution d'une personne au sein d'une relation sont autant de cas de figure dans lesquels la configuration conflictuelle va apparaître. La fonction du conflit est donc de la mettre en scène et de permettre éventuellement sa gestion. Chacun va œuvrer pour ce qu'il pense être la survie du système et les tendances trouveront des interprètes, des hérauts qui porteront une parole représentant un impératif du système.

Une deuxième fonction est de créer une mobilisation d'énergie au sein du système. Le conflit crée généralement du lien, de la communication, de l'adhésion entre des personnes ; il permet de sortir des consensus mous et des compromis, renforce la cohésion du groupe, autant de signes de sa fonction « énergisante ».

Dans les systèmes moribonds, qui ont perdu à peu près toute raison d'exister, si ce n'est l'impossibilité d'en faire le deuil ou la force de l'habitude, le conflit vient remplir un troisième type de fonction. Permettre l'apparition de nouvelles configurations, d'assumer le deuil, d'accepter que le système doive aller à la rupture, telle est la fonction du conflit. Dans d'autres cas, il permettra au contraire au système de liquider les menaces d'effritement, de renforcer une construction branlante, notamment dans la fédération face à un ennemi extérieur. Il renforce les convictions, permet aux acteurs de reformuler leur attachement au système menacé. Le conflit interne crée également du lien, de la résistance, et le fait d'alimenter le conflit invite les partenaires à rester ensemble pour poursuivre le jeu. Le conflit permet donc soit l'éclatement du système, soit sa pérennisation.

Le conflit étant, dans la plupart des cas, à issue incertaine, la quatrième fonction de celui-ci peut être de permettre la prise de risques, la mise en jeu du système, le fait de tester ses forces, de bousculer ce qui est trop prévisible pour laisser jouer l'inédit, l'imprévu, d'éviter l'ennui.

La cinquième fonction du conflit est de « mettre de l'ordre dans le chaos ». En effet, un système est généralement complexe ; les enjeux, points de vue, systèmes d'appartenance sont multiples. Le conflit permet de modéliser les rapports de manière plus simple. Cette simplification atteint un caractère particulièrement fort lors des phénomènes de bipolarisation : le monde est alors divisé en deux camps, chaque camp partageant des enjeux, des intérêts, des valeurs, un discours, etc. La consistance générée au sein des camps est rassurante et permet aux acteurs de mieux s'« y retrouver », elle crée une forme de confort social et cognitif : on sait qui est avec et qui est contre soi.

En découvrant la *fonction* du conflit, on pourra donc mieux comprendre en quoi il est *fonctionnel* et de quelle manière chacun y joue un rôle qui a du sens en fonction des impératifs du système. Cela peut déboucher sur une réflexion sur la manière d'exercer différemment cette fonction, de participer différemment aux impératifs systémiques.

#### 5.3.4. Les grilles d'analyse des protagonistes

**Si un protagoniste se réfère à la lettre de la Loi, un autre au pragmatisme, un troisième à la subjectivité psychologique, ils peuvent difficilement se rencontrer.**

Face à un conflit, différentes logiques de compréhension sont susceptibles d'être mobilisées par les protagonistes.

Les situations de harcèlement, en raison du sentiment d'irrationalité qu'elles dégagent (17), sont particulièrement propices en ce que ceux qui y sont confrontés cherchent des explications tous azimuts.

Cependant, il apparaît qu'au-delà de la différence des explications données, ce sont les logiques sous-jacentes à ces explications mêmes qui peuvent se percuter, entrer en conflit ou à tout le moins mettre les différents acteurs dans des situations d'incompréhension mutuelle.

Le recadrage sur les grilles d'analyse consiste donc à explorer les logiques sous-jacentes aux explications des protagonistes, et à montrer comment elles peuvent guider leurs hypothèses explicatives et modes de réaction. Cela permettra de relativiser les conclusions faites à partir de ces modes de raisonnement, en montrant que d'autres modes de raisonnement peuvent amener à des conclusions différentes. Cela permettra donc également d'ouvrir à une meilleure compréhension du raisonnement de l'autre.

Plusieurs logiques peuvent être identifiées.

- La logique linéaire, rationnelle, déductive : ce type de logique privilégie la recherche du responsable, de la faute initiale et reconnaît les enjeux allégués. Elle fonctionne sur la base de dichotomies : on y cherche qui a raison ou tort, qui est le coupable et qui est la victime, etc.
- La logique juridique : cette logique est également animée par la recherche du responsable, mais ajoute de l'importance à deux notions supplémentaires : la notion de preuve et la notion de jurisprudence. Ainsi si, dans la logique rationnelle, on cherche à identifier un coupable, dans la logique juridique, on montrera une attention particulière au fait de pouvoir prouver cette culpabilité. En outre, on se référera aux modes de réaction que l'on a adoptés dans des situations analogues pour fonder la réaction à avoir, selon une logique proche de la jurisprudence.
- La logique idéologique : cette logique est celle du clan. Tout ce qui tend à préserver le système, à défendre son existence sera valorisé. Ainsi, seront tolérés des comportements jugés déviants dans les logiques précédentes si ceux-ci sont produits au nom du système ou de son idéologie. Tout est permis pour la Cause ou la Vérité, tout est condamnable pour ceux qui les desservent.
- La logique morale : dans ce type de logique, l'essentiel est de voir où se situe la faute morale. Au-delà de la légalité, elle se réfère à un système moral souvent implicite, et cherche à voir qui a fauté par rapport à ce système. Dans nos cultures, la question des intentions est généralement au centre de la recherche de la faute morale. Savoir si quelqu'un a agi à dessein ou non, s'il était conscient de la portée de ses actes est donc une dimension importante dans cette logique.
- La logique psychologique : dans ce cadre, on s'efforce d'expliquer les logiques de chacun. On retient les mécanismes individuels, on explique sans condamner. Il s'agit d'une approche amoral. On y considère que chacun a ses justifications que l'on tente d'identifier et de comprendre.
- La logique systémique : dans ce type de logique, on s'efforce de replacer les faits dans des contextes plus larges, on élargit l'éventail des déterminants et on recherche la fonctionnalité des événements, s'interrogeant sur les allégations et les enjeux avancés. Cette logique déstabilise généralement les certitudes.

A titre d'exemple, dans le cas d'une situation avérée de harcèlement moral, on pourra voir se dégager les types de logique repris dans le tableau ci-après.

Type de logique	Lecture de la situation	Type de question posée
Rationnelle	Recherche de ce qui a provoqué la situation de harcèlement ou de conflit	Qui est à l'origine de la situation ? Qui l'a rendue possible ? Quels sont les personnes, les équipes ou les systèmes managériaux qui sont à l'origine du déclenchement et du développement de la situation ?
Juridique	Recherche des preuves et de la jurisprudence	Qui est responsable et quelles sont les preuves ? Qui a posé des comportements déviants par rapport à la loi ou aux règlements ? Que s'est-il passé lorsque des cas similaires se sont produits ?
Idéologique	Recherche de la référence au système idéologique	Qui a transgressé les règles implicites ou explicites du système ? Qui met le système en danger par ses comportements ?
Morale	Recherche de la faute	Qui a fauté ? Qui a transgressé la morale ? Le responsable l'a t'il fait exprès ? L'entourage était-il au courant et, si oui, pourquoi n'a t'il rien fait ?
Psychologique	Recherche d'explications individuelles	Pourquoi le responsable a t-il agi de la manière dont il l'a fait (ce pourquoi va dans le sens de la compréhension de mécanismes psychologiques) ? Pourquoi la « victime » s'est-elle laissée faire (quels mécanismes psychologiques) ? Qu'est-ce qui a poussé les collègues à laisser perdurer la situation ?
Systémique	Recherche systémique	Au-delà des enjeux annoncés, au-delà des explications, quels ont été les facteurs qui ont rendu la situation possible ? Comment le système a t-il fonctionné ? en quoi la situation remplissait-elle une fonction dans le système plus global ?

A titre d'exemple, à la question « Faut-il punir une personne qui a giflé son collègue ? », on pourrait avoir un affrontement de grilles d'analyses de ce type :

- Les tenants de l'approche rationnelle pourraient rechercher si cette personne a été provoquée ou si au contraire c'est elle qui a commencé afin de voir si elle est en faute ou pas.
- Les tenants de l'approche juridique pourraient considérer que s'il n'y a pas de preuve, en tout état de cause, on ne peut punir cette personne ; et également voir si d'autres personnes ont déjà commis de tels actes et ce qui s'est passé pour elles, afin que ce cas soit traité « équitablement ».
- Les tenants de l'approche morale pourraient considérer qu'il s'agit d'un acte inacceptable, quelles que soient les raisons, et que la personne doit être punie.

- Les tenants de l'approche psychologique pourraient s'interroger sur les conditions psychologiques dans lesquelles était la personne pour voir si son acte peut être expliqué, compris.

On le voit, au-delà des arguments, les raisonnements amèneront à rechercher des natures d'informations différentes avec des raisonnements sous-jacents différents.

Intéressons-nous maintenant aux arguments eux-mêmes, et aux systèmes de légitimité sur lesquels ils reposent.

### 5.3.5. Les références de légitimité de chacun

***Derrière les arguments avancés, une légitimité intouchable peut se cacher, d'où l'intérêt de découvrir aussi celle que l'ennemi cultive.***

La sociologie de la justification a développé le concept d'épreuve pour décrire le moment où deux acteurs s'affrontent. Dans ce cadre, Boltanski (12) distingue les épreuves de force et les épreuves de justification. Dans le deuxième cas, celui qui nous intéresse ici, il montre que l'on ne revendique pas seulement au nom de ce que l'on désire (recherche d'intérêt), mais au nom d'une conception de ce qui est juste dans cette circonstance, au nom d'une valeur générale, publiquement revendiquée face aux autres acteurs (22). Les acteurs s'imposent alors de produire des arguments publiquement défendables.

Ainsi, selon Boltanski et Thévenot (12) « quand on est attentif au déroulement des disputes, on voit qu'elles ne se limitent ni à une expression directe des intérêts ni à une confrontation anarchique (...). Le déroulement des disputes fait apparaître au contraire des contraintes fortes dans la recherche d'arguments fondés, appuyés sur des preuves solides, manifestant ainsi des efforts de convergence au sein même du différend ».

Le cadre général de la problématique de légitimité peut se poser dans ces termes. On s'intéressera, dans ce recadrage, à la manière dont les acteurs rendent leur point de vue légitime aux yeux des autres acteurs et d'eux-mêmes. Les sociologues susmentionnés font référence aux « cités » de Boltanski qui visent à décrire des principes normatifs à partir desquels les personnes argumentent de leur légitimité (22). Ces cités, formes protoyiques de sociétés, ne seront pas développés dans ce texte et nous invitons le lecteur à se reporter aux ouvrages de Boltanski (12) pour plus d'information.

Dans le même ordre d'idées, il semble que les situations hyperconflituelles soient marquées par un discours de valeurs très présent et marquant une opposition idéologique entre les deux camps (3).

Une des dimensions de ce discours de valeurs semble consacrée à appuyer la légitimité du point de vue pris ou des comportements posés dans le cadre du conflit. Il s'agit donc d'un système de représentations, reposant sur des valeurs, des principes, des certitudes, des positions idéologiques sur lesquels les protagonistes peuvent articuler la cohérence de leurs arguments et éventuellement leur supériorité sur celles des autres.

L'« épreuve » peut se situer au sein d'un même système de légitimité, mais il est fréquent qu'elle se déroule entre des systèmes de légitimité différents. Dans ce cas, les protagonistes sont confrontés au problème délicat d'arbitrer des justifications de natures différentes.

Découvrir que les acteurs s'appuient sur des légitimités singulières permet généralement à une personne d'avoir accès à la logique de l'autre et relativise les certitudes inébranlables construites à partir de son propre système de référence.

Michel Monroy propose de distinguer les légitimités suivantes :

- **Légitimité historique** : pour fonder la légitimité de ses arguments ou comportements, la personne s'appuie sur des références à des événements passés, à la tradition, à la jurisprudence, à des grands maîtres historiquement reconnus. Elle invoque ainsi les manières de faire passées comme modèles pour justifier sa position.
- **Légitimité hiérarchique** : la légitimité repose dans ce cas sur la référence à une autorité disposant d'un pouvoir de décision. L'existence de consignes, ordres, propositions amenées par une autorité peut dans ce cas légitimer des prises de position. Le fait de disposer d'un pouvoir reconnu peut également fonder la légitimité d'arguments ou comportements.
- **Légitimité du consensus social** : cette légitimité repose sur le fait de disposer d'un consensus de personnes autour d'un même point de vue ou d'un même comportement.
- **Légitimité pragmatique** : cette légitimité repose sur l'obtention d'un résultat efficace, d'une solution « qui marche », sur la référence à des actions posées qui ont débouché sur des succès.

- **Légitimité de compétence** : la personne qui y fait référence s'appuie sur des compétences reconnues socialement : possession d'un diplôme ou d'un titre qui atteste de la compétence dans un domaine par exemple ou sur le fait de disposer d'un ensemble de savoirs et connaissances techniques dans un domaine particulier.
- **Légitimité territoriale** : cette légitimité s'appuie sur le fait d'être responsable d'un domaine, ou de diriger un secteur d'activité particulier, ou encore une région, par exemple. Elle est parfois confondue avec la précédente dans la mesure où le terme « compétence » est souvent utilisé au sens de « responsabilité » dans l'univers politique ou juridique (on dira que les Régions sont compétentes pour les politiques d'aides locales ou on parlera de Tribunal jugé compétent en telle matière, ce qui indique non pas la possession d'un savoir mais plutôt le fait d'avoir une responsabilité socialement reconnue dans ce domaine).
- **Légitimité du droit** : « j'ai la Loi avec moi », « je respecte le règlement » sont des formulations qui expriment une position s'appuyant sur la légitimité du droit, le règlement, la lettre, les textes de référence.
- **Légitimité défensive** : les comportements posés sont justifiés par la nécessité de se défendre, de résister ou de répondre à une agression posée par l'autre partie. Cet argument peut être utilisé de manière préventive : on agit de telle manière pour se prémunir contre une agression future que l'on anticipe.
- **Légitimité psychologique** : dans ce cas, on s'appuie sur un état psychologique pour appuyer sa légitimité. On invoque alors que, compte tenu de l'état dans lequel on était, on ne « pouvait faire autrement ».
- **Légitimité de la victime** : proche de la légitimité précédente, celle-ci invoque la position de victime pour justifier les comportements posés.
- **Légitimité de réciprocité** : dans ce cas, on appuie la légitimité sur le fait que d'autres, ou l'autre, avaient posé des types d'actes similaires précédemment. L'adage « œil pour œil, dent pour dent » se réfère à ce type de légitimité ; tout comme l'attaque « c'est l'hôpital qui se moque de la charité » ou « ça lui va bien de dire ça » sont des manières de rappeler qu'il peut être illégitime aux yeux de la réciprocité de reprocher des actes que l'on a soi-même commis.
- **Légitimité en référence à des universaux** : certains systèmes de pensée peuvent être mis en avant pour appuyer un point de vue ou un comportement. La Déclaration universelle des droits de l'homme et du citoyen, la Bible, le manifeste du Parti, les valeurs de l'entreprise peuvent être invoqués pour montrer que l'on agit conformément à un système partagé par les protagonistes.

On peut partir du principe que l'on ne pourra résoudre un conflit entre des personnes que si l'on trouve des modes comportementaux qui respectent les légitimités des uns et des autres.

Au cours de nos interventions, nous avons également souvent noté que la contestation de la légitimité de l'autre amenait généralement à voir sa propre légitimité contestée. Cette contestation peut être tout à fait inconsciente ou involontaire.

Il est utile de faire prendre conscience aux personnes qui se sentent menacées dans leur légitimité qu'elles peuvent, sans s'en rendre compte, menacer la légitimité d'autrui, et ainsi générer des attaques sur les secteurs où elles s'estiment légitimes.

Ainsi, une personne compétente dans le domaine d'une autre pourrait faire peser une menace sur sa légitimité de compétence. Celle-ci se sentant mise à mal par ce déficit de compétence attaquera alors l'autre sur sa légitimité territoriale en lui rappelant que ce n'est pas son domaine et qu'il n'a pas à lui donner des conseils.

Prendre conscience des domaines de légitimité des autres et les respecter est donc une voie de « désescalade » des conflits.

En guise de conclusion sur ce point, nous avons inventorié des proverbes, aphorismes ou adages qui illustrent chacune des légitimités et peuvent aider à les reconnaître.

- **Légitimité historique** : « on a toujours fait comme ça », « je ne vois pas pourquoi on changerait », « on ne va pas sans cesse réinventer le fil à couper le beurre ».
- **Légitimité hiérarchique** : « je n'ai fait qu'obéir aux ordres ».
- **Légitimité du consensus social** : « c'est la démocratie », « j'ai les autres avec moi ».
- **Légitimité pragmatique** : « les faits parlent d'eux-mêmes ».
- **Légitimité de compétence** : « exercice illégal de ... ».
- **Légitimité territoriale** : « chacun son métier, les vaches seront bien gardées ».
- **Légitimité du droit** : « j'ai la loi avec moi », « je respecte le règlement ».
- **Légitimité défensive** : « il fallait que je mange ou j'allais être mangé », « c'était lui ou moi ».
- **Légitimité psychologique** : « on fait ce qu'on peut ».

- Légitimité de réciprocité : « œil pour œil, dent pour dent », « qui sème le vent récolte la tempête ».
- Légitimité en référence à des universaux : « Dieu reconnaîtra les siens ».

### 5.3.6. Souffrance et vulnérabilité

#### 5.3.6.1. Reconstruire le lien entre souffrance et comportements agressifs

**Passer de la faute à la blessure défocalise le problème. Découvrir sa vulnérabilité singulière et celle de l'ennemi modifie les représentations.**

Le récit des faits est un des premiers éléments que les personnes s'estimant victime de harcèlement moral aborde dans les entretiens.

Ce récit est souvent proche d'un inventaire des griefs faits à l'autre partie. Cela paraît assez logique si l'on se réfère à la plupart des définitions du harcèlement. On y parle généralement d'actes hostiles répétés qu'un agresseur produit dans le but ou avec pour effet de nuire à l'autre.

Dans un tel cadre conceptuel, il est donc assez normal que la description de la situation ressemble à un inventaire de reproches.

L'autre élément abordé par les personnes en début d'entretien est la souffrance, ou si l'on veut, les préjudices ou dommages que ces comportements provoquent chez elles.

Ces deux éléments sont presque toujours liés dans les définitions du harcèlement. On y suggère que pour parler de mobbing, il faut d'une part la présence de la souffrance de la personne-cible, et d'autre part la présence de comportements hostiles, ainsi qu'un lien causal entre les comportements hostiles et la souffrance.

Ce lien supposé entre la souffrance et les actes hostiles est un des éléments sur lequel va porter le recadrage. Le propos ici n'est pas de nier que la souffrance puisse être liée aux agissements de l'autre, mais d'aborder de manière plus fine la nature des griefs d'une part, la nature de la souffrance d'autre part, et la nature du lien entre ces phénomènes. Ainsi, on va tenter d'explorer le lien entre ces éléments pour découvrir quelle nature de comportements provoque quel type de souffrances.

L'objectif est de sortir du simple grief pour découvrir à quel niveau une personne est affectée par tel ou tel comportement.

#### 5.3.6.2. La nature des griefs

Dans un premier temps, intéressons-nous à la nature des actes. Dans une vision linéaire de la causalité, on croit souvent à tort qu'il suffit de raconter un événement particulier pour que la personne qui nous écoute fasse, à partir des faits, les mêmes conclusions que nous. On fonctionne alors avec un présupposé d'univocité : les mêmes faits doivent avoir le même résultat sur l'autre qu'ils ont eu sur moi. Donc, il suffirait de raconter un événement pour que l'autre imagine les conséquences provoquées, celles-ci « coulant de source ».

Si on adopte une vision systémique, on pensera au contraire que des mêmes faits provoquent une série de conséquences différentes selon les contextes, et que la manière même de les interpréter dépendra d'une multitude de facteurs.

Dans cette optique, l'intervenant évitera de supposer que les griefs liés au fait peuvent être déduits avec évidence. Il s'agit au contraire d'adopter une forme de naïveté qui consiste à demander à la personne, outre la description « technique » des faits, de développer en quoi elle est touchée par ces faits, en quoi ils sont blessants pour elle. Autrement dit, on explorera avec la personne à quel niveau elle se trouve affectée par les comportements de l'autre. Avec cette approche de type compréhensif, on l'aidera à préciser sa vision singulière des faits. On pourra éventuellement lui demander de préciser sa pensée en classant par ordre de gravité les différents faits reprochés à l'autre partie.

Bien sûr cette tâche est délicate à mener sans tomber dans une forme de banalisation à outrance, néanmoins ces questions permettront de voir plus clair dans ce qui est reproché à l'autre.

Il apparaît alors que les faits rapportés touchent, affectent la personne dans des domaines qui peuvent être très différents.



Les niveaux auxquels elle se trouve affectée peuvent être de plusieurs ordres :

- pertes : pertes concrètes (d'argent, de temps, de relations sociales, etc.) provoquées par les attaques de l'autre ;
- déficits d'image : pertes de crédibilité, d'image de sérieux ou de professionnalisme, de valorisation sociale auprès de tiers ;
- affectation de valeurs : des valeurs fondamentales sont transgressées par des actes jugés immoraux ;
- attaques sur un registre de loyauté : les comportements portent atteinte à des personnes, des groupes auxquels la personne tient, qu'elle protège ou qu'elle soutient ;
- menaces sur l'identité personnelle ou collective : le comportement porte atteinte à la définition qu'un groupe se fait de lui-même ;
- menaces sur l'avenir : l'autre hypothèque des possibilités de promotion, de maintien dans l'emploi, menace l'évolution d'une personne dans ses relations, etc. ;
- offense : atteinte à l'honneur, à la dignité ;
- injustice : le reproche porte sur le traitement injuste d'une personne ou d'un groupe en référence à d'autres ou à des principes d'équité ;
- transgression : les comportements sont contraires aux règles implicites ou explicites d'un corps social (groupe, organisation, communauté, etc.) ;
- humiliation : le comportement a pour effet d'infantiliser, de provoquer la honte, etc.

Ce faisant, on focalise l'attention non plus sur la faute, mais sur la blessure. On découvre au passage que chacun sera touché différemment par un fait particulier, ce qui relativise le grief, sans pour autant le nier.

### 5.3.6.3. Vulnérabilité

La vulnérabilité est une forme de sensibilité particulière à une modalité de la blessure telle qu'abordée plus haut.

Ainsi, certaines personnes pourront être particulièrement vulnérables dans le registre des atteintes à leur image, alors que d'autres seront par exemple plus touchées par des actes qui provoquent en eux des sentiments d'injustice.

Découvrir une vulnérabilité singulière permet de préciser ce qui fait mal dans le comportement de l'autre et de l'approcher dans une perspective interactionnelle. Le comportement de l'autre prend alors sens dans le cadre de la relation, et la personne qui en est l'objet peut considérer sa réaction comme dépendant également de sa sensibilité particulière et personnelle.

### 5.3.6.4. Inversion de la démarche

L'étape suivante consiste à adopter la même démarche en passant des faits aux griefs, puis à la souffrance et enfin à la vulnérabilité singulière, mais pour l'adversaire.

Ainsi, on s'interrogera sur la vulnérabilité singulière de l'autre. A quel registre de vulnérabilité l'autre est-il particulièrement sensible ? Concrétiser qu'il peut être sensible et vulnérable constitue souvent déjà en soi un changement de point de vue important. En effet, on se figure généralement que l'ennemi est implacable autant qu'insensible. La découverte d'un « talon d'Achille » relativise cette perception.

A partir de sa vulnérabilité, on pourra prendre en considération une souffrance éventuelle chez lui. Cette démarche qui ouvre vers une forme d'empathie est généralement absente chez une personne en souffrance. Or, s'interroger sur la souffrance de l'autre permet aussi de considérer quels sont les comportements que l'on a posés qui peuvent avoir touché l'autre et de réfléchir alors aux manières de poser des actes de nature à faire descendre l'intensité conflictuelle.

### 5.3.7. Face à l'apparente nouveauté, chercher la répétition

**Rien ne distancie mieux du grief que de découvrir qu'une problématique éternelle (de loyauté, par exemple) se rejoue là et que l'adversaire et soi-même en sont les serviteurs et les héros malgré eux.**

Selon la théorie des scénarios de vie, l'être humain a tendance à répéter des scénarios et, derrière une apparente nouveauté des situations, les mêmes rôles sont endossés par les mêmes personnes .

Ce recadrage, davantage centré sur la personne qui consulte, consiste à envisager si le protagoniste a précédemment joué avec d'autres le même scénario qui est à l'œuvre aujourd'hui en prenant le même rôle dans des contextes différents.

On pourra dès lors identifier des scénarios « favoris » ou « redoutés » qui ont tendance à se répéter : l'émancipation, l'infidélité au passé, la réparation d'injustice, la transition de régime, le combat pour la reconnaissance, le conflit de loyauté, la rivalité hiérarchique, l'opposition à l'autorité, la succession difficile, la filiation déloyale, etc.

Face à ce scénario, on essaiera d'aider la personne à voir si elle a tendance à endosser le même genre de rôle : l'intermédiaire, le révolté, le justicier, l'arbitre, le protecteur, le traître, le novateur incompris, le faiseur de gaffes, l'innocent accusé, le réactionnaire, le travailleur de l'ombre non reconnu, etc.

Dans notre expérience clinique, il nous est apparu que ce type de problématique pouvait surgir au cours de l'entretien sous forme de « flash ». Tout à coup, une personne prenait conscience que ce qu'elle racontait s'était déjà produit dans une situation professionnelle précédente, voire qu'elle adoptait un rôle déjà joué dans sa famille ou rappelant des interactions entre ses parents par exemple.

Il peut alors apparaître, dans des situations de harcèlement ou de conflit grave, un tissu complexe de liens basés sur le présent, mais aussi sur l'histoire de chacun des individus (17).

Comprendre que l'on rejoue une problématique connue provoque un effet de mise à distance par rapport aux certitudes concernant l'autre, qui peut être extrêmement puissant. Ce recadrage est donc à utiliser avec prudence, car il débouche sur une problématique bien plus large, celle du mode de relation qu'entretient un individu avec son environnement.

### 5.3.8. Une investigation sur les interfaces

Ce recadrage aborde des éléments similaires à ceux traités dans les systèmes d'appartenance, mais permet un angle d'approche quelque peu différent en s'intéressant à l'interface des systèmes conflictuels.

L'interface est le point de frottement entre deux individus, deux systèmes, deux parties en conflit. C'est l'ensemble des éléments sur lequel affleure le conflit. L'interface peut être un individu, mais aussi une procédure, un système technologique, un système de management, un outil technique, un mode de gestion ou tout élément sur lequel va se focaliser les oppositions.

Partir à l'exploration de la ligne de démarcation des camps révèle souvent des surprises, des appartenances cachées, des enjeux latents. On s'aperçoit alors que les lignes d'affrontement manifestes, évidentes sont souvent remises en question par l'hétérogénéité des camps. Si on liste qui tient avec qui, on voit que ce qui apparaissait comme un clivage « logique » (managers contre employés, partisans contre adversaires d'un nouveau système de gestion, défenseurs des nouvelles technologies contre gardiens des traditions, partisans contre adversaires d'une nouvelle procédure d'évaluation, etc.) est plus confus, plus compliqué, et que chaque camp compte des membres qui ne répondent pas au clivage.

Dans le cadre de nos consultations portant sur la problématique du harcèlement moral, nous avons par exemple fréquemment observé que derrière des thématiques de conflits financiers, invoqués prioritairement par les personnes, se trouvaient des questions de loyauté. On s'apercevait que l'enjeu le plus important était non pas de défendre un statut, par exemple, mais un groupe, des principes, une loyauté par rapport à l'histoire ou à d'autres travailleurs.

Lors d'une intervention dans un hôpital, les personnes semblaient dans un premier temps s'affronter entre médecins et infirmiers. L'objet du différend était le nouveau mode d'évaluation du travail des infirmières, porté par une nouvelle direction. Cependant, il est apparu par la suite que des médecins se situaient dans le groupe de revendication des infirmiers et que le cas inverse était vrai également. Dans un deuxième temps, la ligne de démarcation a semblé être l'ancienneté : anciens contre nouveaux. Mais encore une fois, des appartenances insolites semblaient persister. Dans un troisième temps, il est apparu que deux directions se disputaient le pouvoir (direction administrative et direction médicale), et que les uns et les autres se positionnaient en fonction d'une référence à l'une ou l'autre de ces directions. Si la plupart des médecins se référaient à l'autorité médicale certains avaient l'espoir que le directeur administratif permettrait de limiter l'existence de ce

qu'ils appelaient « baronnies », c'est-à-dire un ensemble de chasses gardées protégées par les médecins les plus influents, et avaient donc pris le parti des infirmiers, des personnes récemment engagées et de la direction administrative. D'autres, redoutant des changements « délétères pour l'hôpital et sa réputation » avaient pris le parti de la direction historique (direction médicale) malgré leur jeune âge ; ils avaient été engagés par un des médecins influents et le soutenaient, ou tenaient à ce que l'hôpital reste un lieu dirigé par des médecins.

Monroy et Fournier développent de nombreux exemples dans leur ouvrage de conflit dont l'apparence et les enjeux invoqués cachent la « ligne de front », ou disons en tout cas une autre ligne de front.

Dans la description que nous avons faite de l' « effet Gavroche », nous avons abordé le fait que des personnes pouvaient être prises dans un conflit qui les dépasse et représenter, souvent à leur insu, un groupe, un corpus de valeurs et d'intérêts, un sous-système.

Dans le harcèlement moral, le conflit interpersonnel n'est bien souvent que la face visible, la mise en scène de clivages existant dans l'organisation. Entre les « pro victime » et les « anti victime », se joue souvent autre chose que la question de la personne « harcelée ».

La question qui se pose est alors : « qu'est-ce qui s'affronte réellement, au-delà des protagonistes et de leur discours ? » (27) .

Pour favoriser le recadrage sur cette dimension, on pourra demander aux personnes de récapituler qui tient avec qui et ce qui fait le lien entre ces groupes.

Découvrir où, comment et quand cela s'affronte est également générateur de visions nouvelles. Voir quelles sont les personnes qui se manifestent plus particulièrement, avec quelles règles et quelles limites, est également très utile pour susciter des visions alternatives.

### 5.3.9. Déficiences et ressources possibles d'arbitrages

Une personne, un système, un service, une organisation qui viennent consulter un professionnel font généralement le constat d'un échec : celui de n'avoir pu résoudre le conflit qui est né en leur sein.

Ce n'est généralement pas faute d'avoir mis en place des tentatives de solutions. Ces solutions ne se limitent généralement pas aux personnes directement concernées, mais sont également tentées par des instances périphériques au conflit identifié : la hiérarchie directe, la direction générale, le service des ressources humaines, la médecine du travail sont souvent parties prenantes et tentent des approches pour résoudre le conflit.

Il est alors intéressant de voir si le système comportait des instances d'arbitrage ou de médiation, et si c'était le cas, d'examiner si elles ont fonctionné, comment, et quel a été leur impact.

Au-delà du constat fait en début de ce chapitre - les tentatives de solution sont généralement infructueuses du fait même de la définition qu'ont les protagonistes de leur problème - faire le bilan des tentatives de solutions malheureuses aide à ce que les personnes se perçoivent comme partageant un problème commun : ne pas savoir résoudre leur problème.

D'adversaires, elles deviennent alors partenaires dans la résolution d'une difficulté partagée. L'accent est ainsi mis sur la dimension coopérative davantage que sur la dimension conflictuelle.

### 5.3.10. Bilan des coûts investis dans le conflit

**Adage : quand on hait, on ne compte pas, mais plus on a donné, plus on n'imagine pas de l'avoir fait pour rien.**

Etre dans une situation de conflit génère des coûts et amène des bénéfices ou, à tout le moins, l'espoir qu'il en soit ainsi.

Les coûts peuvent être de différentes natures. On peut les comptabiliser en termes d'argent, d'énergie, de souffrance, de stress, d'inefficience, de temps perdu, de risque physique, de risque psychologique.

D'un autre côté, des bénéfices immédiats ou attendus entrent dans la balance. Ils peuvent se mesurer en relations positives créées autour du conflit – avec les « supporters », par exemple, en sentiment d'utilité, en plaisir lors de moments de revanche, en occupation du temps et lutte contre l'ennui, etc.

Généralement, les coûts de quitter le lieu du conflit, que ce soit le service ou l'organisation elle-même, apparaissent clairement aux personnes en situation de conflit ou de harcèlement. Elles sont conscientes de ce qu'elles laisseraient en abandonnant la partie : reconnaître implicitement qu'elles ont tort, se sentir humiliées, renoncer à leurs valeurs.

Réfléchir au coût de rester en comparaison au coût de partir est alors généralement une réflexion assez intéressante à développer. On met en balance ce qu'il en coûterait de rester et ce qu'il en coûterait de partir.

De même, comparer les coûts du conflit aux enjeux allégués permet une réflexion sur l'opportunité de poursuivre ou non le conflit.

## 5.4. Conclusions

Les différents axes du recadrage contiennent un ensemble de thématiques et de questions. Il s'agit d'abord de questions auxquelles l'intervenant tente de répondre. Elles peuvent être également posées aux protagonistes, à condition de respecter la vision du monde de la personne rencontrée, son rythme de réflexion dans l'entretien. Il est important de signaler que cette approche peut s'avérer extrêmement activante, déstabilisante voire confrontante, et qu'elle ne saurait se priver du pôle compréhensif et de la dimension empathique de l'entretien.

Le praticien pourra choisir les pistes qui lui semblent préférables, et au moment adéquat. En fonction de la réaction de la personne rencontrée, elles pourront être approfondies. Ainsi, la plupart des pistes contiennent une gradation qu'il importera de mesurer lors des rencontres avec des personnes en situation de conflit ou de harcèlement moral au travail.

En pratiquant de la sorte, on aura multiplié les points de vue et on se sera doté de possibilités de faire voir la situation autrement à la personne, ce qui permettra le développement de nouveaux comportements de nature à améliorer la situation des personnes et des systèmes impliqués dans les situations de harcèlement moral et de conflit au travail.

***Adage de conclusion: En multipliant les facettes de la réalité, on peut en trouver de mobilisables et faire émerger des ouvertures. Il s'agit cependant de déstabiliser les représentations et non les personnes, en acceptant qu'elles évoluent à leur rythme propre.***

*Pas une chenille ne se doute qu'elle sera un jour papillon... (Hervé Le Tellier)*

## Bibliographie : L'entretien d'aide

---

- (11) Adams, A. (1992). *Bullying at work, how to confront and overcome it*. London : Virago.
- (12) Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Paris : Gallimard.
- (13) De Vischeer, P. Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes. P.U.F. Grenoble.
- (14) Folkman, S. (1984). Personal control and stress coping processus : A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-852.
- (15) Folkman S. & Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
- (16) Faulx, D. & Geuzaine, C. (2000). Le harcèlement moral au travail : états des lieux et pistes de développements. *Médecine du travail et Ergonomie*, 37 (3), 135-147.
- (17) Geuzaine, C. & Faulx, D. (2003). Au-delà de l'irrationalité : Vers une psycho-logique du phénomène de harcèlement moral. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 58, 7-18.
- (18) Groeblingoff D., & Becker M. (1996). A Case Study and The Clinical Treatment of Mobbing Victims. *European Journal of Work and Organizational psychology* 5 (2).
- (19) Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le Harcèlement Moral, la violence au quotidien*. Paris : Syros
- (20) Hirigoyen, M.-F. (2001). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*. Paris : Syros.
- (21) Hogh, A., & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 485-495.
- (22) Jacqmain, J. (août, 2002). *La loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail*. Bulletin social du Guide social permanent, 137, 1-37.
- (23) Leymann H., & Gustaffson A. (1996). Mobbing at Work and the development of Post-
- (24) Malarewicz J.-A. (2000). *Systémique et entreprise*. Paris : Village Mondial.
- (25) Mertens C. (2000). Le service humanisation de la province du Hainaut. Actes du Colloque du Ministère de l'Emploi et du Travail.
- (26) Monroy, 2004
- (27) Monroy, M., & Fournier, A. (1997). *Figures du conflit : Une analyse systémique des situations conflictuelles*. Paris : Presse Universitaires de France.
- (28) Watzlawick, P., Beavin J.H., & Jackson D.D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Syros.
- (29) Wittezaele, J.-J., & Garcia T. (1998). *A la recherche de l'école de Palo Alto*.
- (30) Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying : A replication and extension. *European journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

## 2. LA MÉDIATION EN SITUATION DE SOUFFRANCE RELATIONNELLE AU TRAVAIL: THÉORIE, PRATIQUES ET LIMITES

---

*Emmanuelle Horion, Ilse Devacht, Daniel Faulx, Sophie Delvaux*

### I. Cadre social et conceptuel

---

#### I.1. Les origines

La médiation ou la conciliation sont des concepts vagues, très répandus mais peu définis. Beaucoup de spécialistes de terrain tâtonnent donc quelque peu dans leur rôle et manquent d'assurance. Un approfondissement et un éclaircissement sur la base de l'expérience des autres sont ici donc souhaitables.

Si le concept est assez récent, la pratique de la médiation est, quant à elle, ancestrale. On en trouve des traces dans la mythologie grecque. Hermès (Mercure pour les Romains) officiait dans ce domaine et ses attributions étaient diverses : négociation, échange, écriture, parole, etc. Il intervenait comme messenger, notamment pour prévenir et résoudre les conflits entre les Olympiens, il était le dieu de la conciliation et de la paix, de l'attention et de l'écoute (41).

Cette figure mythologique nous renseigne sur les qualités du médiateur ainsi que sur son rôle social.

Actuellement, les pratiques de médiation se multiplient. On assiste à un développement important des « métiers de tiers », dans différents lieux où les difficultés relationnelles et sociales surgissent. C'est ainsi que l'on voit apparaître dans le paysage de nouveaux acteurs « ternaires », jouant leur rôle dans différents types de médiations tels que la médiation de quartier, la médiation en milieu scolaire, la médiation dans le domaine judiciaire, la médiation familiale, la médiation médecins-patients en milieu hospitalier et la médiation en organisation.

Lorsque l'on s'interroge sur la médiation au travail, il apparaît que celle-ci a reçu un intérêt différent dans les contextes culturels anglo-saxons et latins.

D'une part, il apparaît souvent que la pratique de la médiation est mieux diffusée dans les pays à culture anglo-saxonne protestante que dans les pays à culture latine catholique (42).

D'autre part, il semble que l'origine même des démarches de médiation remonte à des domaines différents.

En effet, la médiation s'est développée aux Etats-Unis dans le cadre des relations industrielles, au cours des années 60-70. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, notamment sous la pression du gouvernement, la paix sociale est encouragée par la recherche d'accords dans la sphère industrielle et commerciale, avec pour souci principal de maintenir un ordre social. Cette période se caractérise par une double tendance à la complexification de la société nord-américaine entrant dans une ère post-industrielle et à la généralisation de la liberté individuelle comme référent principal à l'action sociale, qui se traduit par la contestation des différentes sources de domination sociale, notamment celles provenant de l'Etat.

La naissance européenne de la médiation, en particulier en France, s'est produite dans des circonstances différentes. En effet, la médiation apparaît chez nous dans les années 80, à la suite d'un mouvement imprimé au Canada par des pères divorcés réclamant le droit de garde de leurs enfants. Ce mouvement a donné naissance à des pratiques de médiation familiale qui se sont répandues en Belgique. Il s'agit principalement de médiation conjugale, familiale et communautaire, inscrites dans un cadre militant, issu de la philosophie humaniste et pacifiste.

Depuis lors, la médiation se développe en France à divers niveaux de la société : au travail, mais aussi dans les domaines de la justice et de la famille par exemple. Dans ce pays, c'est donc en dehors des espaces organisationnels que la médiation a connu le plus de développements (42).

En Belgique, toutefois, la loi a donné une forte impulsion aux pratiques de médiation au travail en imposant aux employeurs de se doter d'un Conseiller en Prévention Psychosocial chargé entre autres de gérer les problèmes de violence et de harcèlement au travail.

Les personnes de confiance, nommées dans la foulée de ce mouvement, se trouvent elles aussi confrontées à des problématiques conflictuelles et se voient parfois déléguer ce rôle de médiateur par leurs employeurs.

Aussi, la médiation s'est développée sous l'impulsion du cadre législatif, et reste une pratique dont les implications sont importantes, nécessitant donc une démarche rigoureuse qui intègre les dimensions individuelles, interpersonnelles, groupales et organisationnelles.

## 1.2. Intérêts et questions autour de la médiation

La médiation dans les organisations représente aujourd'hui un enjeu important du point de vue de la gestion pacifique des conflits, moins onéreuse qu'une procédure en justice et plus avantageuse du point de vue de l'apprentissage et du perfectionnement de la communication interpersonnelle. Dans cette perspective, Lascoux (2003) place la médiation au service de l'entreprise.

Cependant, alors que la négociation est une pratique courante dans le domaine de la gestion des conflits en organisation, la médiation est une procédure moins habituelle et donc moins connue du grand public (44) et semble générer des attitudes diverses, d'intérêt mais également de craintes.

Les motifs d'un recours à la médiation sont de plusieurs ordres : la médiation est perçue comme un moyen de gagner du temps et de l'argent, de profiter de l'expertise d'un tiers, de préserver la relation ou de répondre à une obligation contractuelle ou judiciaire (42).

Il apparaît également que les personnes en conflit n'expriment pas de préférence particulière par rapport aux manières de résoudre un conflit, mais que si elles sont informées des divers types de procédures possibles, beaucoup choisissent la médiation. Elles estiment en effet que les procédures d'arbitrage coûtent plus cher que celles de médiation ou de négociation (31).

On remarque ainsi, que peu de personnes sont au courant de ce qu'est réellement la médiation (qu'ils confondent généralement avec arbitrage, négociation, conciliation), mais qu'une fois informés, ils trouvent cette solution très attractive (31).

***Des études montrent que peu de personnes sont au courant de ce qu'est réellement la médiation mais qu'une fois informés, ils trouvent cette solution très attractive.***

Quatre causes de refus de la médiation peuvent apparaître: le manque de familiarité avec le processus, la préférence pour l'émergence d'un vainqueur, les émotions fortes ou encore l'habitude du recours à l'arbitrage comme moyen de règlement des litiges. Il apparaît également que la crainte de perdre la face ou de perdre un certain pouvoir constitue une barrière au recours à la médiation (42).

En outre, on observe une tendance naturelle consistant à éviter les conflits, même si ce n'est pas toujours la meilleure manière d'atteindre les intérêts des groupes et des individus. En effet, l'évitement des conflits semble provoquer le groupthink<sup>3</sup>, réduire la créativité individuelle et augmenter la probabilité d'escalades incontrôlées. La stimulation des conflits semble d'ailleurs avoir des effets positifs tels que la coopération intra-groupe, une meilleure qualité de décisions, le développement identitaire (35).

La médiation apparaît donc comme un mode de résolution de conflit qui offre de nombreux avantages mais soulève également de nombreuses questions que nous développerons dans les lignes qui suivent.

## 1.3. Médiation et vie sociale

Guillaume-Hofnung (1995) considère la médiation comme « un mode de construction et de gestion de la vie sociale grâce à l'entremise d'un tiers, neutre, indépendant sans autre pouvoir que l'autorité que lui reconnaissent les médiés qui l'auront choisi et reconnu librement ».

L'auteur met ici l'accent sur la notion de vie sociale, qui confirme la possibilité de considérer le conflit comme faisant partie des relations sociales, dédramatisant ainsi les interactions conflictuelles.

<sup>3</sup> Fonctionnement de groupe caractérisé par une apparente unanimité et par l'incapacité d'application d'esprit critique, ce qui conduit à des décisions et des comportements groupaux absurdes, tels, dans le cas qui nous intéresse, par exemple, un fonctionnement agressif et discriminatif à l'égard d'un ou plusieurs membres.

Le conflit peut alors être considéré comme un signe de vie dans un système. Cette vision particulière permet d'envisager les relations sous un jour positif, constructif, et en tous cas évolutif, alors que souvent, les protagonistes d'un conflit considèrent celui-ci comme une situation grave, inextricable et qui va en se dégradant.

Cette conception permet de replacer la position de tiers de manière intégrée au lien social. Selon Guillaume-Hofnung (1995), le tiers, être ou objet, permet de créer du lien jusqu'alors inexistant ou de restaurer des liens distendus sans heurts. Ainsi, la fonction de tiers construit le tissu social ou en comble les déficits.

Cette vision du rôle du médiateur en fait un partenaire des relations sociales et non un « réparateur », sur qui reposerait toute la responsabilité de la résolution du conflit ou de l'amélioration des relations. De plus, cela édulcore « la honte » que peuvent ressentir certaines personnes à avoir recours à un tiers pour se sortir d'une situation dans laquelle ils se sentent en échec.

La médiation correspond donc à une conception particulière des relations sociales. Elle se trouve même parfois être la seule possibilité de rétablir une communication devenue impossible (44). On peut considérer qu'elle intègre l'approche constructiviste des conflits qui considère que ceux-ci sont inévitables, étant donné qu'il est impossible de donner à chacun ce dont il a besoin.

Dans les organisations comme dans la société, le conflit n'est donc pas nécessairement néfaste ou dysfonctionnel, mais peut s'avérer une source de développement (33). Cette vision s'oppose au courant qui considère le conflit comme une forme de pathologie sociale entravant l'évolution et le progrès à la fois des relations entre individus et de la société.

Dans cette optique, on visera à atteindre l'efficacité dyadique, c'est-à-dire que la résolution du conflit produise des bénéfices pour les deux parties ainsi que pour les relations qu'elles entretiennent entre elles (45).

Le problème ne sera donc pas d'éliminer le conflit, mais de comprendre ses mécanismes et de développer des structures psychologiques et sociales qui permettent au conflit de générer des changements sociaux constructifs et qui préviennent la tendance inhérente de tout conflit à échapper au contrôle des protagonistes et à devenir destructeur (46).

Cependant, il faut en envisager les circonstances dans lesquelles une médiation est indiquée, et adopter une « contingency perspective », c'est-à-dire une approche qui considère que chaque mode de résolution peut s'avérer efficace et que le choix devra être éclairé par la prise en compte de facteurs situationnels spécifiques liés au conflit en question.

Nous reviendrons plus en détails, dans les points suivants, sur les diverses notions abordées ici, à savoir la neutralité du médiateur, sa position dans la relation conflictuelle, ses principes de base et ses outils d'intervention.

## 1.4. Définitions de la médiation

De manière générale, la médiation est un phénomène de communication et d'influence sociale qui tend à modifier les attitudes et perceptions des parties, tout en respectant leur indépendance et leur liberté d'action et de décision (46) grâce à l'intervention d'un tiers considéré comme neutre. Cela implique donc qu'il ne soit pas personnellement touché par le débat, qu'il n'ait pas d'investissement personnel dans une issue quelconque, qu'il agisse de façon impartiale et qu'il n'ait pas d'idéologie ou de valeurs à promouvoir (34).

Sur ce dernier point, nous développerons, dans le chapitre consacré à la position du médiateur, la dimension philosophique de son rôle.

Cependant, on peut déjà dire que le médiateur ne tranche pas en faveur de l'une ou l'autre partie. Il ne dicte pas les termes d'un accord, mais au contraire, il leur prête main-forte pour qu'elles y parviennent elles-mêmes. L'essentiel n'est pas de mettre en place la meilleure solution, mais celle qui apparaît comme la plus satisfaisante aux personnes concernées (34).

### 1.4.1. L'objectif de la médiation

Les situations conflictuelles sont souvent si complexes et se sont tellement aggravées que les spécialistes de terrain considèrent qu'une médiation ou une conciliation n'est réussie que lorsque la situation est à nouveau



acceptable. Dans d'autres cas, le fait de renouer le dialogue est déjà une performance et on ne vise que rarement à remédier à tous les problèmes. Cela ne peut donc certainement pas être généralisé comme objectif final.

Une médiation vise toujours à trouver une solution et est tournée vers l'avenir. Le médiateur doit en tenir compte au moment de décider d'intervenir ou pas dans une situation donnée.

La pratique la plus courante de la médiation consiste à intervenir lorsque le conflit a éclaté et qu'il est bien présent. Or, on peut envisager la démarche aux prémisses de celui-ci, lorsqu'il n'est pas encore à son apogée, en organisant, par exemple, des rencontres préventives entre les protagonistes afin de susciter un échange de points de vue sur une situation délicate ou problématique.

On peut, dès lors, distinguer deux types d'objectifs généraux à la médiation : un objectif préventif et un objectif curatif, à l'intérieur desquels se déclinent 4 gammes de médiation.

<b>OBJECTIF PREVENTIF</b>	Médiation créatrice	Susciter des liens nouveaux et bénéfiques entre des personnes ou des groupes de personnes
	Médiation préventive	Prévenir les difficultés, éviter l'éclatement du conflit en anticipant les problèmes. (Au moment de changements organisationnels par exemple).
<b>OBJECTIF CURATIF</b>	Médiation rénovatrice	Améliorer les liens existants, réactiver les liens distendus.
	Médiation curative	Essayer de trouver des solutions à un problème existant, lorsque le conflit est présent

#### 1.4.2. La neutralité

La neutralité du médiateur apparaît comme un élément essentiel dans la définition suivante : "La médiation est un processus d'intervention entre deux parties adverses de la part d'un intermédiaire neutre qui les aide à développer un terrain d'entente satisfaisant. » (34).

Cette neutralité se crée autour d'un processus de communication qui revêt un caractère formel, comme le précise Bonafe-Schmitt (1988) pour qui la médiation, « est un processus le plus souvent formel par lequel un tiers neutre tente, à travers l'organisation d'échanges entre les parties de permettre à celles-ci de confronter leurs points de vue et de rechercher avec son aide une solution au conflit qui les oppose. »

Cependant, la neutralité du médiateur n'est pas une neutralité passive. Il s'agit véritablement d'une position éthique qui amène le médiateur à prendre position dans le conflit, non pas pour ou contre une des parties, mais pour le processus de médiation, pour une résolution pacifique du conflit. Sa neutralité s'exprime donc vis-à-vis de l'objet du conflit et des parties en conflit, mais il n'est pas neutre vis-à-vis du processus et des relations humaines.

#### 1.4.3. Le processus de médiation

Les différentes définitions soulignent l'aspect processuel de la médiation. En effet, il ne s'agit pas d'une seule rencontre entre deux opposants au terme de laquelle « la bonne solution » sera adoptée. Au contraire, décider d'une médiation nécessite, pour chaque partie, d'accepter de rencontrer l'autre non dans une perspective de vengeance, de règlement de compte ou de jugement, mais dans une perspective de résolution pacifique du problème. Cette démarche exige de chacun une disposition particulière, un recul sur la situation conflictuelle, mais également l'abandon de l'idée de gain ou de perte, de victoire ou de défaite, de tort ou de raison.

Le médiateur doit informer les parties, préalablement, sur le déroulement du processus de médiation et vérifier leur adhésion à celui-ci. En cela, le médiateur s'engage dans une démarche où il est garant du cadre.

Le processus de médiation valorise le respect de l'autre, privilégie la qualité de la communication dans les relations interpersonnelles, repose sur l'écoute des opinions et la prise en compte effective des besoins comme principe de base à toute prise de décision.

En favorisant des solutions « gagnant-gagnant », l'esprit de la médiation rompt avec les rapports de force souvent présents dans les relations au travail. La médiation permet de sortir d'une logique binaire, dichotomique « gagnant-perdant », en favorisant des solutions alternatives, créatives, menant vers des situations nouvelles.

Introduire la médiation dans les organisations représente donc une petite révolution dans les rapports humains au travail, souvent régulés par arbitrage (décisions hiérarchiques) et constitue un réel enjeu pour le management (41).

#### 1.4.4. L'implication active des parties

La recherche d'une solution satisfaisante pour les deux parties signifie que chacun va œuvrer à mettre en commun avec l'autre de nouvelles pistes de solutions possibles permettant de sortir de l'impasse. Une telle démarche ne peut s'accomplir rapidement, a fortiori si le conflit est ancré depuis longtemps dans les relations, si « l'inventaire des coups donnés et reçus » est important.

On imagine mal que la résolution du conflit puisse être uniquement le fait d'un seul homme, extérieur au système, qui interviendrait comme par magie et dénouerait un conflit qui a parfois mis des années à s'installer.

Selon Six (1990), la médiation « consiste en une action accomplie par un tiers, entre des personnes ou des groupes qui y consentent librement, y participent et auxquels appartiendra la décision finale et qu'elle est destinée, soit à faire naître ou renaître entre eux des relations nouvelles, soit à prévenir ou guérir leurs relations perturbées ».

Cette définition indique que la notion d'action ne recouvre pas une action sur le fond du conflit mais sur la forme de sa résolution. En effet, le médiateur agit sur le processus, mais il laisse aux protagonistes la responsabilité des engagements, des actions à entreprendre, des décisions à acter.

Il accompagne les parties vers la solution la plus satisfaisante, la moins coûteuse et la plus facile à tenir dans le temps. Les étapes de cette solution, les moyens mis en œuvre pour y parvenir appartiennent, en partie, aux personnes impliquées dans le conflit.

Par ailleurs, l'intervenant cadre la médiation, le dispositif, le processus. Il veille à ce que les parties adhèrent de manière active aux règles préalablement définies. Dans le cas contraire, il peut décider de redéfinir certaines règles en concertation avec les parties.

La présentation de la médiation aux parties, beaucoup plus qu'un acte didactique, constitue une forme de négociation, à l'intérieur des limites fixées par le médiateur, des conditions de l'adhésion des parties.

#### 1.4.5. La notion de contrainte

Un autre aspect particulier de la démarche de médiation est celui de la contrainte.

En effet, du point de vue le plus rigoureux de la théorie de la médiation, les protagonistes doivent entrer de manière librement consentie dans le processus (c'est-à-dire sans menace ou obligation). Ce point de vue considère que la réussite de la médiation repose sur la volonté des parties, sur la démarche spontanée des personnes.

Il apparaît cependant dans la pratique que la motivation des personnes à accepter une démarche de médiation relève souvent d'une certaine forme de contrainte. Nous ne parlons pas ici de menace de perte d'emploi, ou de punition, mais davantage de contrainte sociale et relationnelle (préserver, par exemple, une ambiance agréable avec des collègues, se montrer de bonne composition, ne pas se faire passer pour un entêté, etc.).

Cette forme de contrainte sociale se retrouve également dans des démarches thérapeutiques, où l'on sait que, par exemple, même si une personne semble consulter un psychologue de son plein gré, la contrainte familiale ou affective peut agir en sous-main.

Dans les situations conflictuelles au travail, il en va de même. Le conjoint, la famille, les parents, les enfants, l'employeur peuvent « contraindre » une ou plusieurs personnes à solliciter une aide. C'est un tiers qui est à l'origine de la démarche et qui définit le problème à traiter (ex. : « cela fait la troisième fois que vous avez des problèmes relationnels avec vos collègues, vous irez en coaching, ça vous fera du bien ! »).

En médiation, il est coutume de dire que la contrainte est un frein majeur au processus. Cependant, les pratiques nous montrent que c'est aussi une réalité. Le travail du médiateur est donc d'analyser de qui vient la demande de médiation, quel est le degré d'adhésion des personnes au processus et si la médiation est bien le moyen le plus adapté de résoudre le conflit.

Seron et Wittezaele (2003) identifient 4 mécanismes d'adaptation à l'aide contrainte auxquels les intervenants doivent être attentifs :

- Argumenter sur la « non nécessité » de l'aide mais feindre de collaborer.
- Epouser la construction de l'envoyeur et finir par se découvrir un problème, par souci de conformité, par peur de représailles ou d'exclusion.
- Chercher à faire de l'intervenant un confident, un allié, un avocat. Il s'agit d'essayer d'affilier l'intervenant, de remettre la norme en question.
- Retourner le contexte en sa faveur.

Sans un travail préalable d'analyse de la demande, le médiateur risque d'être confronté à des attitudes d'adaptation à la contrainte, qui constituent de réelles résistances à une résolution optimale du conflit.

**Sans un travail préalable d'analyse de la demande, le médiateur risque d'être confronté à des attitudes d'adaptation à la contrainte, qui constituent de réelles résistances à une résolution optimale du conflit.**

## 1.5. Positionnement philosophique et éthique du médiateur

Plusieurs auteurs mettent en évidence l'engagement philosophique et politique du médiateur, au-delà de son action de médiation pure. Il est en effet amené à adopter des attitudes et comportements qui traduisent sa conception des relations humaines et de la gestion des conflits.

Ce positionnement peut paraître strict et quasi sacerdotal. La manière dont le médiateur se conduit, en dehors de la médiation, influence inévitablement la perception que les protagonistes vont en avoir, déterminant ainsi la relation potentielle future.

Cela s'avère d'autant plus important lorsque le médiateur appartient à l'organisation, en tant que conseiller en prévention interne, personne de confiance ou psychologue organisationnel.

La médiation constitue l'un des instruments de la mise en œuvre de cette conception politique, jouant le rôle que remplit la justice pour l'Etat : celui du traitement des désordres et conflits sociaux, ainsi rendu aux citoyens dans le cadre de leurs communautés de sorte qu'ils sont amenés à s'approprier le droit de régenter la Cité pour l'adapter à leurs besoins pratiques dans l'interaction sociale.

La médiation implique donc une manière particulière de considérer le monde et les relations sociales (41), et consiste véritablement en choix philosophique et politique, fondé sur la démocratie, sur l'action citoyenne plutôt que sur l'exercice du pouvoir.

Par ailleurs, la médiation n'est pas sans poser de questions sur la finalité de cette mission, ainsi que sur ses implications éthiques : la médiation réintroduit-elle la confiance dans la parole donnée ? La médiation doit-elle structurer l'idée d'engagement chez les parties ? Doit-elle aller jusqu'à la signature d'un accord ? La médiation peut-elle se satisfaire d'un échange verbal ? Le médiateur a-t-il pour mission, au-delà de la résolution du conflit, de prévenir des conflits futurs ? La médiation doit-elle fournir des outils de prévention ?

Cette énumération non exhaustive d'interrogations que suscite la pratique de la médiation amène à réfléchir à la position du médiateur par rapport à ses objectifs et son cadre d'intervention. Nous développerons cet aspect dans la partie consacrée aux pratiques recueillies auprès des intervenants.

## 1.6. Les pratiques proches

La notion de médiation s'accompagne souvent de pratiques connexes, similaires mais présentant néanmoins des différences qui nous paraissent importantes à souligner.

### 1.6.1. La conciliation

La conciliation est une pratique très proche de la médiation, et dans les faits, elle est souvent confondue. Certains praticiens emploient d'ailleurs ces termes de manière indifférenciée.

De manière générale, le débat sur la différence entre médiation et conciliation porte sur le degré d'interventionnisme du médiateur et sur le fait qu'il soit habilité ou non à proposer des solutions ou plutôt à les laisser émerger du débat entre les protagonistes.

On peut distinguer à ce titre deux types de médiateurs : les orchestrators (coordinateurs) et les deal maker (faiseur d'arrangements), davantage axés sur la proposition de solutions.

Touzard (1977) soutient que le conciliateur est moins interventionniste que le médiateur. Le conciliateur se contenterait de faciliter les relations et les communications entre les parties alors que le médiateur formulerait des suggestions, des propositions ou des recommandations. D'autres auteurs soutiennent clairement le contraire : le conciliateur a une démarche plus active dans la résolution du conflit et intervient au niveau du contenu du problème.

Ces divergences de définition reflètent les pratiques qui, elles-mêmes, ont du mal à distinguer la médiation de la conciliation.

Cependant, la majorité des praticiens que nous avons rencontrés considèrent la médiation comme un processus dans lequel ils interviennent pour mettre en œuvre des modes de communication et de relation favorables à la résolution du conflit, sans intervenir sur le fond.

Ils préfèrent donc parler de « médiation » que de « conciliation », qui implique davantage un engagement de résultat. En pratique, un tel engagement de résultat est cependant très difficile à respecter et dépend fortement du contexte.

### 1.6.2. L'arbitrage

L'arbitrage suppose que la personne « tierce » détienne l'autorité et la responsabilité de prendre une décision pour résoudre le conflit.

Dans la démarche d'arbitrage, « chaque partie cherche à convaincre l'arbitre du bien-fondé des revendications. Elles s'adressent à celui qui va trancher parce qu'elles ne peuvent envisager d'autres manières de résoudre le conflit, ou du moins lorsque l'une d'entre elles ne souhaite pas faire autrement » (36).

Ce rôle d'arbitrage qui est parfois demandé par les personnes plaignantes qui viennent consulter le conseiller en prévention : confirmer qu'elles sont bien victimes de harcèlement moral, identifier qui a tort et qui a raison. Or, le rôle du conseiller en prévention (ou de tout autre intervenant psychosocial interne à l'organisation) ne prévoit pas de fonction d' « arbitrage », puisque ce sont d'autres instances qui la rempliront.

## II. Description des pratiques recueillies

### 2.1. Un préalable indispensable : la "triple reconnaissance conjointe"

A travers les éléments de définition, trois points-clés émergent comme préalables nécessaires à toute action de médiation : la reconnaissance de l'existence d'un problème, la reconnaissance de la nécessité d'un tiers et la reconnaissance de la légitimité du tiers.

La reconnaissance de l'existence d'un problème sous-entend que les parties identifient elles-mêmes le problème qu'elles ont en commun, qu'elles parviennent à un « accord minimal » sur ce qui les oppose. Il s'agit là d'un premier travail que le médiateur doit effectuer avec les parties avant de les mettre en présence.

Deuxièmement, la reconnaissance de la nécessité d'un tiers suppose que les parties en conflit acceptent le fait qu'elles ne trouvent pas de solution satisfaisante par elles-mêmes et que l'intervention d'une autre personne est indispensable pour trouver une issue à leur conflit. Cette deuxième étape ne va pas de soi, car elle implique la capacité des parties à « lâcher prise », à reconnaître en quelque sorte leur « incompétence » à gérer elles-mêmes le conflit. Or, les personnes fortement investies dans un conflit aggravé, qui y ont laissé leur santé, leur vie sociale, leur vie professionnelle, peuvent difficilement envisager que l'intervention d'un tiers va réussir à mettre un terme à une situation dans laquelle elles sont empêtrées depuis des années.

Enfin, la reconnaissance de la légitimité du tiers implique que celui-ci soit reconnu par les parties comme la personne la plus adéquate pour les aider à résoudre leur conflit, qu'il soit perçu comme neutre et impartial par chacun. A ce sujet, il est important de signaler que la légitimité qui repose sur la neutralité provient non

seulement de sa manière de se positionner par rapport aux parties ou au système en conflit, mais également de la perception que les acteurs du conflit ont de lui. Il s'agit donc d'un double processus : se définir soi-même comme neutre et impartial ne suffit pas à gagner la confiance des parties. La neutralité et l'impartialité sont donc avant tout une affaire de perception.

Sans cette triple reconnaissance conjointe, la médiation risque d'être compromise, et au-delà, les relations risquent de s'aggraver, entamant le sentiment de confiance dans le processus de médiation.

## 2.2. La médiation dans le processus d'escalade du conflit

Pratiquer la médiation lorsque la relation est fortement dégradée comporte des risques qu'il est essentiel de prendre en compte avant de décider de s'engager dans une telle démarche. Les rencontres préparatoires pourront aider à décider si une rencontre des parties autour du médiateur est opportune.

Le conflit en organisation peut être porteur d'innovation, et contribuer à la performance et l'apprentissage (35). Les modèles d'escalade de conflit comme celui de Glasl (38) positionnent la médiation comme mode de résolution de conflit à haut degré de complexité, adéquat pour des conflits enlisés dans lesquels les protagonistes ne parviennent plus seuls à trouver une issue favorable pour tous. Cependant, Glasl indique également que passé ce stade, le conflit peut devenir une véritable « guerre » dans laquelle une médiation n'est plus envisageable.

Voyons d'abord, les différents modes d'intervention proposés par Glasl :

- **Modération** : On parle aussi de temporisation du conflit. Les parties parviennent à laisser passer du temps, à faire en sorte de continuer à co-exister sans entrer dans la confrontation ouverte.
- **Processus de consultation** : Les parties sont encore capables de communiquer entre elles. L'intervenant peut proposer une médiation indirecte avec pour objectif principal la verbalisation autour de l'objet du conflit.
- **Processus de consultation socio-thérapeutique** : Les parties, ou l'une d'entre elles, consultent un intervenant afin qu'il les aide à dénouer leur situation, à la comprendre et à y trouver des pistes de solutions. Cette démarche demande un investissement en temps, mais peut également avoir des implications d'ordre personnel au-delà de la situation de travail.
- **Médiation** : Intervention d'un tiers reconnu comme neutre et légitime aux yeux des parties qui garantit un cadre de réflexion et d'échange permettant aux parties de s'exprimer par rapport à un problème, un conflit, et d'y trouver des pistes de solutions satisfaisantes pour tous.
- **Arbitrage** : Intervention d'un tiers extérieur qui tranche en faveur de l'une ou l'autre partie, et donne des injonctions, des recommandations pour mettre fin à la situation conflictuelle.
- **Intervention de l'autorité** : Intervention d'un tiers ayant autorité sur les parties (Auditeur du travail, employeur, Inspection médicale), qui arbitre le conflit et peut éventuellement prendre des mesures disciplinaires (licenciement, mutation, suspension, etc.)

Dans les premiers stades du conflit (1 à 3), les protagonistes peuvent encore avoir recours à des modes de résolution dans lesquels interviennent des processus de coopération rationnelle et contrôlée (37). Une verbalisation entre les parties, en présence ou non d'un tiers peut suffire à dénouer le problème qui n'est encore qu'aux prémises de son évolution.

Dans les stades intermédiaires (4 à 6), l'objet du conflit a tendance à se formuler en termes de « qui est le problème ? » plutôt que « quel est le problème ? ». Cette focalisation sur les individus plutôt que sur l'objet de leur conflit a pour effet que les parties ne cherchent plus à communiquer entre elles mais à se trouver des alliés. On voit donc apparaître ce que nous avons appelé un phénomène de stigmatisation-polarisation (3). La simple verbalisation ne suffit plus à ces stades et la présence d'un tiers devient une nécessité pour que les parties puissent communiquer. La préoccupation des parties concernant leur image, leur réputation est largement en jeu. On observe un manque de respect, de confiance entre les parties, ainsi que des stratégies « d'anéantissement de l'autre ».

Les stades ultimes d'évolution d'un conflit (7 à 9) s'observent rarement et seulement dans les cas de harcèlement très grave, se soldant par un suicide sur le lieu de travail. Ces situations, heureusement encore marginales, montrent des relations gravement dégradées dans lesquelles seule l'intervention d'une autorité peut arrêter l'escalade par arbitrage et sanction. Le tiers n'a donc plus là un rôle de lien, de « restaurateur de dialogue », mais un rôle de recadrage par rapport à une norme sociale, mais surtout à un cadre légal et moral.

Stades d'escalade du conflit	Manifestations	Modes d'intervention				
1. Confrontation des points de vue	Tentatives de coopération et introduction d'éléments fortuits dans la tension. Les solutions par discussion sont encore possibles.	Modération				
2. Polarisation	Discussions, formation de groupes, violences verbales.					
3. Dichotomie entre comportement verbal et non verbal	Interactions par des contrats, ne pas se satisfaire d'engagements verbaux.		Processus de consultation			
4. Coalition d'images	Propagation de rumeurs, recherche d'alliés à sa cause.	Consultation socio-thérapeutique				
5. Outrage moral et risque de perdre la face	Attaques personnelles directes et publiques, tentatives d'isolement de l'adversaire, peur de perdre la face.			Médiation		
6. Dominance des stratégies de menace	Ripostes et forte augmentation du stress.				Arbitrage	
7. Campagne de destruction systématique contre les sanctions potentielles de l'autre partie	Attaques limitées au dénigrement. Les adversaires sont déshumanisés. Un petit préjudice porté à l'autre est vécu comme une victoire.				Intervention de l'autorité	
8. Attaques contre la puissance et les points sensibles de « l'ennemi »	Eclatement, destruction de facteurs vitaux pour le système, désintégration du système de l'ennemi.					
9. Destruction totale et/ou suicide	Déchéance mutuelle, point de non-retour, recherche de l'anéantissement de l'autre au prix de son propre anéantissement.					

Le modèle d'escalade du conflit selon Glasl (38)

### 2.3. Procédure formelle, procédure informelle

Selon la procédure d'intervention en situation de conflit ou de harcèlement moral au travail dictée par la loi, on distingue deux types de procédures : formelle et informelle.

Dans le cas d'une procédure formelle, le conseiller en prévention rédige, à la demande de la personne plaignante, une plainte motivée.

En ce qui concerne la procédure informelle, les interventions se déroulent sans rédaction d'une plainte motivée, le traitement se fait essentiellement en interne, et l'intervenant s'oriente vers des solutions « à l'amiable ». Il n'y a aucun rapport remis à l'employeur sauf si une décision organisationnelle doit être prise, ce qui n'exclut pas la présence d'écrit pour l'intervenant ( ex. : rédaction d'un accord entre les parties).

Nous attirons ici l'attention du lecteur : dans le cadre de la procédure informelle, la médiation n'est pas pour autant informelle dans la manière dont elle est menée. Il est donc important de ne pas confondre « procédure informelle » et « intervention informelle », car ainsi que nous le développerons dans les paragraphes suivants, la procédure de médiation requiert un cadre formel.

Plusieurs intervenants interviewés déclarent avoir connu des difficultés à mener à bien la gestion du conflit du fait d'un manque de formalisation de la démarche de médiation.

Parmi les déficits de formalisation qui créent des difficultés à mener à bien la gestion de conflit, on peut citer :

- Un manque de définition claire au préalable du cadre d'intervention en termes de durée ou d'objectifs.
- Un manque de précision sur les règles en vigueur dans le processus (par exemple les règles qui précisent comment circulent les informations, quelles sont les règles de confidentialité).
- Un manque de précision sur le rôle de médiateur qui peut se retrouver piégé notamment par des demandes d'arbitrage qui apparaissent en cours de processus.
- Un manque de planification des démarches à entreprendre, ce qui amène à précipiter les actions, en mettant les protagonistes trop vite en présence par exemple ou en n'ayant pas suffisamment analysé si les personnes étaient prêtes à entrer dans un processus de médiation.

Ainsi, le terme « informel » peut s'avérer source de confusion tant pour les personnes concernées que pour les intervenants dans la mesure où il véhicule une idée d'improvisation, d'absence de risque, d'absence de nécessité de clarification des mandats et du processus.

Dans la littérature, l'idée de médiation formelle est associée à un effort particulier pour la mise en place d'un cadre officiel. Or, il apparaît que la clarté de ces différents éléments est un gage de « réussite », ou en tout cas en offre une meilleure garantie.

## 2.4. Particularités de la position organisationnelle du conseiller en prévention en Belgique

Les conseillers en prévention pour les aspects psychosociaux du travail ainsi que les personnes de confiance sont désormais des acteurs essentiels de la gestion des conflits en organisation.

Qu'ils soient internes ou externes aux organisations, ils sont donc rémunérés (directement ou indirectement) par l'organisation dans laquelle ils interviennent, ce qui n'est pas sans poser quelques difficultés par rapport au maintien de leur impartialité, au fait d'être perçu comme neutre aux yeux des parties, à la gestion du temps dans la prise en charge d'une situation conflictuelle. En effet, tant pour les entreprises que les services externes de protection et de prévention, des contraintes budgétaires sont présentes et peuvent peser sur le processus de résolution de conflit.

Certains auteurs se sont intéressés à la particularité de la position organisationnelle des médiateurs.

Stimec (1999) indique que, selon l'expérience française, la médiation en entreprise peut revêtir différentes formes: « La médiation peut constituer un enjeu interne (relation de travail, de décision, de réorganisation, etc.) ou externe (principalement entre clients et fournisseurs). Les situations internes concernent plus particulièrement la gestion des ressources humaines mais les questions externes peuvent être d'utiles points de comparaison. Le médiateur peut par ailleurs être externe (consultant indépendant ou issu d'un centre de médiation), ou interne (salarié par l'organisation). »

Cette distinction que nous propose Stimec entre les positions internes et externes du médiateur par rapport à l'organisation sont sensiblement différentes de ce que nous rencontrons dans les entreprises de Belgique francophone. Le tableau ci-après, repris de Stimec, nous fournit des illustrations de ces distinctions. Nous y avons apporté notre comparaison avec la situation en Belgique francophone.

Carrière (1992) nous éclaire également sur les limites de la position organisationnelle du médiateur en soulignant que l'appartenance à l'organisation pourrait placer le médiateur en position délicate de telle sorte qu'il risque de ne pas correspondre aux critères de neutralité et d'absence de pouvoir décisionnel.

« La plupart du temps, il a un passé de relations établies avec les protagonistes, ses objectifs personnels ou de travail peuvent être affectés par le conflit et sa non-résolution (...). Sa familiarité avec le contenu du désaccord et ses compétences en la matière peuvent lui faire déjà privilégier certaines solutions. Chacun de ces éléments pourrait constituer un obstacle à la prise en charge du processus de médiation, mais pourrait devenir un atout et lui permettre d'être particulièrement bien placé pour favoriser un accord ».

Cette remarque de Carrière s'applique particulièrement aux intervenants en organisations tels que les psychologues organisationnels, les conseillers en prévention internes, et les personnes de confiance qui sont effectivement confrontés à la « duplicité » de leur position. Les intervenants que nous avons rencontrés soulignent cette difficulté de leur rôle et insistent sur la nécessité de définir, dans la plus grande clarté, un mandat d'intervention ainsi que les limites de leur rôle sur lesquelles nous reviendrons dans les paragraphes suivants.

Relation	Médiateur	Médiation formelle	Médiation informelle
Interne	Interne	Médiateur interne des relations au travail En France : ce rôle est quasi inexistant	DRH, managers, délégués syndicaux
	Externe	Conseillers des Prud'hommes (*) Consultants-médiateurs Conciliateurs – code du travail (*)	Inspecteurs du travail Consultants
Externe	Interne	Médiateurs « relations clientèle » (*)	Service juridique et contentieux
	Externe	Centre de médiation commerciale Médiateurs judiciaires	Juge du Tribunal du Commerce, Administrateurs judiciaires

(\*) Remarque : certaines illustrations ne rentrent pas dans le cadre de notre définition mais se justifient par l'existence d'un espace potentiel de médiation ou de l'utilisation du terme, la distinction étant avant tout méthodologique.

Stimec 2003

Relation	Médiateur	Médiation formelle	Médiation informelle
Interne	Interne	Ce rôle peut être tenu par un conseiller en prévention interne, ou un psychologue organisationnel	Ce rôle est rempli par les DRH, managers, délégués syndicaux, etc. mais également par les conseillers en prévention internes, les psychologues organisationnels et les personnes de confiance
	Externe	La direction générale du contrôle du bien-être au travail, les conseillers en prévention externes remplissent ce rôle dans le cadre d'une plainte motivée.	Les conseillers en prévention externes remplissent ce rôle, ainsi que certains consultants en organisations.
Externe	Interne	Médiateurs « relations clientèle » Services de médiation externes	Service juridique et contentieux
	Externe	Médiateurs judiciaires. Auditeurs du Travail	Services de médiation externes

Comparaison de la situation en Belgique par rapport au tableau de Stimec (2003) ci-avant.

## 2.5. Les étapes du processus de médiation

Dans la pratique, chaque personne de confiance, chaque conseiller en prévention et chaque spécialiste de terrain a sa propre méthode de médiation.

Au cours de ces recherches-interventions, nous avons développé le canevas général suivant d'un processus de médiation. Celui-ci se compose de :

1. Un premier contact
2. Une phase préparatoire
3. Une ou plusieurs rencontres de médiation
4. Une phase de suivi

Les rencontres de médiation, en procédure formelle comme informelle, ont trois registres d'objectifs souvent cités qui sont le recueil d'informations, l'ouverture ou la réouverture d'un espace de parole et la résolution du conflit par la négociation de la relation future.

**Les rencontres de médiation peuvent poursuivre trois registres d'objectifs : le recueil d'informations, l'ouverture ou la (ré)ouverture d'un espace de parole et la résolution du conflit par la négociation de la relation future.**

Il s'agit de trois objectifs qui, sans être opposés, peuvent orienter des pratiques radicalement différentes, et il est probablement important de préciser dans quel type d'objectif on situe l'entrevue. Il est également possible d'alterner les objectifs en fonction des moments où se déroulent les rencontres. Une première rencon-



tre peut avoir pour objectif de recueillir de l'information sur la situation et que chaque partie entende ce que l'autre souhaite dire ; une seconde rencontre peut avoir pour objectif d'ouvrir la parole sur ce qui a été dit lors de la rencontre précédente, de recréer un dialogue et une troisième afin d'envisager des solutions concrètes concernant l'avenir de la relation.

De l'avis des praticiens que nous avons rencontrés, une médiation ne peut s'envisager d'emblée comme une rencontre unique au terme de laquelle tout doit être résolu. Au contraire, il est même souhaitable de laisser agir le pouvoir du temps.

### 2.5.1. Premier contact

Le premier contact pris avec l'intervenant provient le plus souvent de la personne plaignante elle-même, mais également de sa hiérarchie, de son délégué syndical ou encore de son avocat en cas de procédure formelle.

Le premier contact avec la personne, téléphonique ou de visu, peut remplir trois objectifs importants : tout d'abord, entendre son récit, lui faire décrire la situation, les démarches qu'elle a entreprises. Ensuite, on investiguera le type de procédure qu'elle souhaite entreprendre, ses attentes, ses espoirs et ses craintes. Enfin, on profitera de cette première rencontre pour l'informer des tenants et aboutissants des différentes procédures, et notamment de ce qu'est la médiation, ses caractéristiques, ses principes et règles de fonctionnement.

Il n'est pas rare que les personnes plaignantes s'en tiennent à ce premier entretien, et ne rencontrent l'intervenant « que » pour lui raconter leur histoire, sans avoir de demande particulière si ce n'est d'être entendues. Il apparaît, en effet, que le seul fait d'avoir mis des mots sur leur propre situation permet déjà aux personnes de prendre distance et d'analyser les choses sous un autre regard, de se sentir moins seules, donc capables de mobiliser davantage de ressources (17).

### 2.5.2 Phase préparatoire

La phase préparatoire de la médiation est entamée lorsque la personne plaignante s'inscrit dans la démarche après le premier contact et accepte de rencontrer plusieurs fois l'intervenant.

La médiation étant un type de résolution de conflit qui apparaît au terme d'un parcours d'investigation de la situation, elle n'est donc pas proposée à la personne plaignante de manière systématique mais plutôt comme une possibilité à envisager si plusieurs conditions sont remplies. Parmi ces conditions, notons le fait que les personnes en conflit se parlent encore, ou soient encore psychologiquement capables de se rencontrer, et également que les émotions (colère, peur, rage, tristesse, etc.) suscitées ne soient pas trop fortes, n'envahissent pas les personnes au point de ne pouvoir se contrôler.

Durant les entretiens préparatoires, l'accent est mis principalement sur la motivation et la définition de l'agenda pour la rencontre de médiation.

La phase préparatoire constitue donc une période « tampon » qui permet de sortir du sentiment d'urgence dans lequel se trouvent souvent les personnes plaignantes. Cela permet généralement de « débroussailler le terrain » avant d'amorcer une intervention qui nécessiterait des procédures importantes et lourdes de conséquences (ex. : plainte motivée ou action en justice, etc.).

Plusieurs intervenants rencontrés dans nos interviews relatent qu'à ce moment, plusieurs entretiens peuvent être menés avec la personne plaignante mais également avec les acteurs concernés de près ou de loin par la situation (les témoins, la hiérarchie, les syndicats, etc.) qui peuvent apporter un éclairage supplémentaire.

Les praticiens révèlent que dans certaines situations, ils sont amenés à rencontrer de nombreux acteurs afin de comprendre la situation, avant d'envisager une médiation entre les deux parties en opposition. Ces rencontres permettent de recueillir des informations précieuses sur la situation, de détecter les acteurs importants du système et de les remobiliser dans le processus de résolution du conflit.

Nous émettons une réserve par rapport à ces pratiques, car elles nous semblent dépasser largement le stade de la médiation au sens pur des définitions que nous avons développées précédemment. Les pratiques les plus courantes prévoient des rencontres avec les deux protagonistes du conflit uniquement.

Avant de mettre les parties en présence et de provoquer un dialogue entre elles, les médiateurs reçoivent chaque partie séparément. Cette rencontre remplit plusieurs fonctions : informer les personnes sur la nature

de la médiation, obtenir leur assentiment pour se lancer dans le processus, prendre connaissance plus précisément de la nature du différend et partant définir l'orientation générale de la négociation.

Il s'agit également pour le médiateur de présenter le rôle de chacun, y compris le sien dans la médiation, de fixer avec les parties les objectifs de cette relation, à savoir la résolution du conflit. C'est donc dans cette phase que va se dessiner la position du médiateur, position qu'il va devoir expliciter le plus clairement possible aux parties. C'est aussi l'occasion de présenter les règles de communication, de parler de la neutralité bienveillante du médiateur et de son rôle dans la résolution du conflit : accompagner les personnes vers la solution la plus satisfaisante pour elles, sans trancher sur les torts et les raisons de chacun.

Ces entretiens préalables ne se résument pas à une simple présentation du dispositif, mais font déjà partie intégrante du processus de médiation puisque se dessine à l'intérieur de ceux-ci la nature des échanges entre les protagonistes et le médiateur.

Les praticiens rencontrés préconisent de recevoir le demandeur en premier lieu et l'autre partie dans un second temps, afin d'amorcer une relation de confiance avec la personne plaignante et de recueillir une première version de la situation. On veille également à ne pas faire se chevaucher les entretiens de l'un et de l'autre, afin d'éviter qu'ils se croisent dans la salle d'attente.

Les conseillers en prévention de notre échantillon soulignent tous la nécessité de rencontrer la personne plaignante/demandeuse plusieurs fois, avec plusieurs objectifs : décharger les émotions afin de ne pas importer celles-ci dans la séance de médiation si elle a lieu par la suite, cibler des objectifs précis, évaluer avec la personne quels sont ses besoins et attentes, et enfin préciser le plus clairement possible le cadre de la médiation.

Lors de ces entretiens préparatoires, des exercices de mise en situation peuvent être mis en place avec la personne plaignante afin d'appréhender la rencontre de médiation, de la préparer. Le médiateur passera en revue ce que la personne veut dire durant la conversation et ce qu'elle veut demander à l'autre. Le rôle du médiateur dans cette phase sera essentiellement de (re)formuler cela le plus concrètement possible en termes de comportement, et pas en termes d'objectifs, d'intentions ou de faute et ce, afin d'éviter les éventuelles attaques blessantes et les points de discussion menant à l'enlisement avant le début de la rencontre.

Le médiateur peut également aider les acteurs à ressentir et décoder les émotions qui pourraient être présentes et à essayer de les gérer, d'anticiper les difficultés auxquelles ils pourraient être confrontés lors de cette rencontre. L'intervenant peut faire « répéter » la scène de la rencontre à la personne afin que celle-ci se familiarise avec la situation future et puisse apprivoiser ses angoisses.

Les entretiens menés avec la personne mise en cause présentent les mêmes caractéristiques. En effet, les émotions peuvent évidemment être présentes, la vision de la situation conflictuelle doit aussi être prise en considération, l'anticipation de la rencontre doit également se travailler.

Dans un processus de résolution de conflit tel que la médiation, a fortiori dans une procédure informelle, on ne présume pas de la responsabilité et encore moins de la culpabilité d'une partie par rapport à une autre. Il n'est donc pas question d'avoir une attitude différente entre la personne plaignante et la partie adverse, ni de donner raison à l'une plutôt qu'à l'autre. La personne mise en cause doit donc pouvoir s'attendre au même accueil, à la même attention, aux mêmes démarches que la personne plaignante. De plus, elle risque également de ressentir des émotions de colère, de rage, d'injustice face à cette situation, émotions qu'il faudra entendre et valider au même titre que celles de la personne plaignante.

Dans cette phase préparatoire, les médiateurs informent la personne (plaignante ou mise en cause) que la rencontre de médiation ne sera pas envisagée d'emblée, mais que d'autres solutions sont peut-être possibles, voire plus adéquates. Il n'est d'ailleurs pas rare que les entretiens individuels successifs suffisent à redonner à la personne plaignante de l'énergie et de la confiance en elle pour affronter la situation et l'aborder de manière différente.

Les techniques utilisées lors de ces entretiens individuels sont explicitées dans le chapitre consacré à ce type d'intervention particulier.

La phase préparatoire prévoit enfin un « agenda » du processus de médiation, c'est-à-dire un cahier des charges qui définit préalablement les conditions générales du déroulement de la médiation : ce qui en relève ou non, les règles de comportements durant la rencontre avec l'autre partie, les thèmes qui seront abordés. Cela permet au médiateur de fixer le contenu et les limites de l'intervention et de son propre rôle.

### 2.5.3. Rencontres de médiation

La littérature, ainsi que nos rencontres avec les intervenants, nous ont permis de décrire un processus découpé en 3 phases distinctes :

- Une phase d'ouverture
- Une phase de recueil d'informations et d'expression
- Une phase de feed-back, de validation et de clôture

#### a) Phase d'ouverture

Notons un point important dans la mise en place du dispositif de médiation : la disposition spatiale. En effet, cela peut paraître négligeable, mais l'aménagement de l'espace peut induire des effets sur les relations et sur le processus de médiation.

Milburn a proposé une distinction entre deux types de modèles de « dispositifs scéniques » :

Les dispositifs centrifuges qui intègrent les éléments scéniques à la médiation comme supports de mise en relation des parties.

Les dispositifs centripètes dont le décor et les accessoires tirent la médiation vers des éléments extérieurs (bureau, téléphone, documents, etc.).

Ce même auteur distingue trois types de dispositions spatiales possibles. Un premier dispositif est appelé « bureaucratique », qui se déroule autour d'un bureau séparant le médiateur des parties. Ce dispositif positionne les médiateurs dans un rôle institutionnel, officiel. Ensuite, le dispositif « neutralisant » se situe plutôt dans une pièce quelconque qui ne présente pas de destination spécifique et table ronde. Le médiateur se place dans ce cas, autour de la table comme les parties. Cette disposition forme alors un ensemble, les parties ne sont pas face à face et cela neutralise le statut du rôle de médiateur. Enfin, le dispositif de type « familial » consiste à reconstituer une atmosphère de familiarité, un décorum pensé dans le sens de la convivialité.

Plusieurs intervenants préconisent une disposition spatiale où le médiateur se trouve à égale distance des deux protagonistes, en formant avec eux un triangle.

En effet, cela permet de voir les deux protagonistes de manière égale, de ne pas se situer davantage d'un côté ou de l'autre, et de faire en sorte que les parties soient face à face et se parlent entre elles plutôt que de s'adresser alternativement au médiateur.

Dans les pratiques de médiation en organisation auxquelles nous avons eu accès par le récit des intervenants, il apparaît que les dispositifs mis en place se rapprochent majoritairement du dispositif « neutralisant ». Cependant, en fonction de la position interne ou externe de l'intervenant, on aura des dispositifs tantôt centrifuges (si le médiateur dispose d'un local d'entretien prévu uniquement à cet effet), et tantôt centripètes (si le médiateur doit réaliser la médiation dans son bureau ou dans un bureau proche du lieu de travail de la personne).

Il faut souligner l'importance de ne pas laisser l'environnement et la disposition spatiale au hasard, mais au contraire de préparer le lieu de la rencontre avant, et d'anticiper les places de chacun.

En effet, l'environnement peut également avoir son importance dans le déroulement de la rencontre : le choix du lieu (dans quel bureau, dans quel service, etc.) va donner des messages implicites aux protagonistes, de même que l'aménagement de l'espace. Par exemple, une disposition dans laquelle le médiateur se situerait davantage à proximité d'une des deux parties pourrait induire, dans l'attitude des personnes, de la méfiance ou un sentiment de parti pris.

La phase d'ouverture se déroule en présence des deux parties. Le médiateur prend le temps de fixer le cadre de la rencontre en précisant les éléments déterminants comme sa présentation, l'objectif de la médiation ou le rôle du médiateur.

Ces éléments de cadrage sont importants car ils vont déterminer la nature des échanges lors de la médiation. Ils ont déjà été définis en partie lors des entretiens individuels avec chacun des protagonistes, mais les médiateurs conseillent de les répéter en début de rencontre afin que chacun ait bien entendu la même chose en même temps et de la même manière.

Le médiateur peut se présenter par rapport à l'organisation dans laquelle il intervient, situer s'il est interne ou externe, préciser le lien qui l'unit à l'organisation. Le médiateur précise que l'objectif de la rencontre est

de restaurer le dialogue de manière à ce que les parties puissent de nouveau travailler ensemble. Il indique aux personnes qu'il va contribuer à ce que la médiation aboutisse à un accord, mais qu'il n'est pas le seul responsable du résultat, les parties elles-mêmes doivent y jouer un rôle actif.

Le médiateur précise enfin les caractéristiques de la fonction de médiateur : l'impartialité, l'indépendance et l'équité (voir « Les bonnes pratiques transversales »).

Certains intervenants proposent même aux parties de veiller elles-mêmes à son impartialité. Ce faisant, ils invitent les personnes en conflit à être partenaires d'un problème de communication, à établir un lien de collaboration entre eux envers le médiateur.

Lors de cette phase d'ouverture, c'est aussi l'occasion de rappeler aux parties que la médiation est volontaire et confidentielle.

Certains intervenants appliquent « la règle de non retombées » : ils précisent aux parties que tout ce qui sera dévoilé dans le cadre de la médiation ne peut être transmis à aucune personne extérieure, de manière à garantir à chaque partie un minimum de sécurité, et ainsi d'éviter les représailles par rapport à des éléments délicats qui seraient abordés en médiation.

Enfin, le médiateur précise quelques règles de communication auquel il sera attentif et qu'il n'hésitera pas à rappeler le cas échéant : un temps de parole équitable, une écoute attentive de chacune des parties en évitant de se couper la parole, le respect de chacun (ni insultes, ni ironie, ni agressivité).

Le médiateur invite également les protagonistes à s'exprimer en leur nom propre et en terme de « Je », ainsi qu'à s'exprimer sur leur vécu, leur ressenti par rapport à la situation conflictuelle, à dire comment ils ont compris, perçu les événements. Il leur suggère également de s'adresser l'un à l'autre autant que possible plutôt qu'à lui.

Le médiateur sera également attentif à la formulation des faits, en invitant les personnes à être concrètes dans l'évocation de ceux-ci, à distinguer faits et interprétations.

Ces nombreux éléments de cadrage sont posés d'emblée. Il convient de les expliciter clairement aux personnes avant d'entrer dans la phase suivante, celle du recueil d'informations et de l'expression.

## **b) Phase de recueil d'informations et d'expression**

Dans cette phase, le médiateur invite d'abord la personne plaignante à s'exprimer, en respectant le cadre préalablement défini.

Outre le fait de recueillir des informations sur la situation, cela permet au médiateur de mettre en perspective deux versions du différend. Le fait d'inviter les personnes à expliquer comment elles en sont arrivées là a également pour effet de cadrer la relation de confiance envers le médiateur et envers le processus.

Le médiateur peut utiliser plusieurs formes de questions afin de relancer la discussion, de faire préciser des éléments.

**Questions ouvertes** : « Racontez-moi ce qui s'est passé ? », « Qu'est-ce qui fait que cela s'est passé comme ça ? »

**Questions de clarification** : « Quand vous dites cela, qu'est-ce que vous voulez dire... ? »

**Questions pour susciter la participation** : « Que pensez-vous de... ? »

**Questions d'explicitation** : « Qu'est-ce qui fait que... », « Comment se fait-il que vous êtes amené à croire cela ... ? », « Qu'est-ce qui fait que vous êtes amené à penser cela ? »

**Questions stimulantes** : « Voyez-vous une autre façon de régler le problème ? »

La reformulation et le résumé sur des zones d'entente et sur les faits constituent un des principes fondamentaux des médiateurs rencontrés. Il s'agit de mettre en évidence ce sur quoi les parties peuvent être d'accord plutôt que leurs divergences.

Il peut être intéressant de noter ces zones d'entente au tableau afin de leur donner un caractère « définitif ». L'utilisation du tableau joue un rôle « matérialisant » dans la médiation. Il permet de visualiser des éléments importants comme des accords partiels, mais également les règles de communication, ainsi que les pistes de solution évoquées et concrétise l'avancée pas à pas. Pour aller plus loin, on peut reformuler les zones d'en-

tente sur un document formel où les personnes s'engagent à ne plus produire des comportements nuisibles ou non désirables.

Il convient cependant d'être prudent dans l'utilisation de l'écrit car il peut aussi avoir pour effet indésirable de figer les représentations des personnes. Or, le but de la démarche de médiation est bien de permettre aux personnes en conflit de se construire une représentation différente de leur situation afin de la dépasser.

S'il arrive que le médiateur voie les deux parties en dehors de la séance de médiation, en toute confidentialité (ex. : un des deux protagonistes demande un temps d'arrêt pour parler au médiateur en tête-à-tête), il veille alors à demander aux personnes comment ramener les informations qui lui auront été transmises dans le cadre de la médiation. Cette règle de restitution a pour objectif de maintenir la transparence du processus, en évitant autant que possible d'éveiller la méfiance de l'un ou l'autre protagoniste.

### **c) Phase de feed-back, de validation et de clôture**

En fin d'entrevue, lorsque chacun a pu s'exprimer et qu'une ou plusieurs pistes ont été évoquées, le médiateur interpelle les personnes en envisageant une éventuelle rechute afin d'anticiper les difficultés éventuelles qui pourraient resurgir à l'avenir.

Partant de la métaphore du corps humain, le système peut être comparé à un organisme malade à un moment, que la médiation a soigné, mais qui est encore en convalescence. Une éventuelle « rechute » doit dès lors être envisagée.

En prévenant de cette éventualité, le médiateur passe le message implicite suivant : « votre problème n'est sûrement pas tout à fait résolu ». D'une part, il se met à l'abri d'une obligation de résultats, et d'autre part, il permet aux parties d'envisager une stratégie éventuelle pour réguler les relations si un nouveau problème se présentait. De plus, il replace les personnes en tant qu'actrices de leur situation, en leur offrant la possibilité d'agir concrètement pour confirmer que leur problème est bel et bien résolu.

Par ailleurs, cela permet également d'atténuer le sentiment d'échec en cas de difficulté. Cela indique que la médiation n'est pas la « baguette magique » qui va transformer de manière spectaculaire les relations conflictuelles en relations parfaitement harmonieuses. Cette réflexion « désidéalisée » les rapports au travail et dédramatise les conflits.

En fin de rencontre, avant de clôturer, l'intervenant invite les personnes à s'exprimer sur leurs sentiments pendant la médiation, leur degré de satisfaction au terme de la rencontre, les apports.

Le médiateur demande aux protagonistes de formuler leurs engagements mutuels et propose, en général, la signature d'un protocole d'accord.

#### **2.5.4. Phase de suivi**

Cette phase consiste en une prise de contact ultérieure avec les personnes ayant participé à la médiation. Ces contacts peuvent être programmés et constituer une forme d'accompagnement lors de la mise en œuvre d'un accord.

Dans ce cadre il peut par exemple proposer à l'une ou l'autre partie de la revoir lors d'entretiens individuels.

Cependant, dans la réalité des organisations, cette phase se résume souvent à sa plus simple expression : un contact téléphonique ponctuel. Cela peut s'expliquer par différentes hypothèses :

- Les intervenants appartenant à des services externes n'ont pas toujours l'occasion de rencontrer à nouveau les personnes, en raison du nombre de dossiers qu'ils ont à traiter et des contraintes budgétaires du service duquel ils dépendent.
- Les intervenants appartenant aux services externes sont moins accessibles aux personnes, puisqu'ils se situent en dehors de l'organisation. Les demandes qui pourraient leur parvenir a posteriori sont donc filtrées par ce biais.
- Les intervenants, internes ou externes, n'ont pas souvent l'autorisation de la hiérarchie de l'organisation pour prolonger leur intervention au-delà de la médiation elle-même. De manière générale, les employeurs considèrent qu'une fois la médiation clôturée, le conflit est résolu et qu'il n'est donc plus nécessaire d'en assurer un suivi.

- Les intervenants appartenant à des services externes n'ont pas un accès très aisé à l'entreprise. Lorsqu'ils formulent des recommandations aux employeurs suite à une intervention, il est relativement rare que celles-ci connaissent des suites concrètes et que l'employeur les contacte pour la mise en œuvre de mesures de prévention.
- Les personnes satisfaites de l'issue de la médiation n'éprouvent plus le besoin de donner suite à une procédure de résolution de conflit.

Pourtant la phase de suivi apparaît importante pour assurer la continuité et l'adoption de l'accord.

Par ailleurs, même lorsqu'une médiation se déroule en procédure informelle et qu'elle se clôture par un accord des parties, il n'est pas exclu qu'une procédure formelle soit engagée par la suite par l'une ou l'autre partie, si les termes de l'accord de médiation ne sont pas respectés. La médiation ne constitue donc pas une fin en soi, mais un moyen parmi d'autres de résoudre un conflit, temporairement ou définitivement.

### III. Les limites de la médiation.

---

Nous avons jusqu'ici détaillé les caractéristiques de la médiation ainsi que ses facteurs-clés de succès. Cependant, notre propos n'est pas de conseiller l'application de cette méthode de résolution de conflit indifféremment à tous types de situations conflictuelles.

Il existe en effet des limites à la pratique de la médiation qu'il est indispensable de considérer (40).

Lors de nos interviews et travaux de recherche, nous avons pu confronter ces limites au point de vue des professionnels, et celles-ci ont été largement confirmées. Ces limites peuvent s'exprimer selon 3 axes : l'axe relationnel, l'axe factuel, l'axe culturel et normatif.

#### 3.1. Point de vue relationnel

La première limite est relative au fait que la médiation, dans ses présupposés de base, sous-entend que les deux parties sont en mesure de communiquer, de dialoguer, de recréer du lien, voire de négocier de manière égale avec l'autre.

Notons ici la présence de trois objectifs différents, donnant des orientations différentes à la démarche : un premier objectif vise à établir ou rétablir la communication sur des événements passés et sur la relation présente et à venir, un deuxième objectif consiste à créer ou recréer un lien entre les personnes et enfin, un troisième touche à la négociation entre les parties.

Présupposer que les protagonistes sont en mesure de comprendre et d'atteindre ces objectifs sous-entend donc qu'ils possèdent à la fois des compétences et des dispositions psychologiques leur permettant d'entrer dans cette démarche. Or, dans les situations conflictuelles aiguës, la relation peut être à ce point tendue que les protagonistes ne sont plus en mesure d'entendre le point de vue de l'autre, et encore moins de le rencontrer.

Certains intervenants soulignent l'importance d'être dans des conditions psychologiques et/ou intellectuelles adéquates pour entrer dans la démarche de médiation. Ils évaluent notamment la capacité ou la volonté des individus de se remettre en question, d'être empathique et le risque qu'ils adoptent des attitudes « perverses », ou manipulatrices.

Il est du ressort du médiateur d'évaluer si la médiation est appropriée ou non, d'anticiper ces éléments grâce aux rencontres individuelles préalables.

#### 3.2. Point de vue des faits

La deuxième limite met en lumière que la médiation suppose également de se focaliser sur le futur et le présent de la relation, et que l'on renonce à sanctionner les faits passés. Or, dans une situation conflictuelle grave, certains faits répréhensibles, notamment des actes de violence, peuvent avoir été posés. De tels actes sont donc passibles de sanctions.

Cependant, accepter la démarche de médiation, tant pour le médiateur que pour les « médiés », implique la nécessité de mettre entre parenthèses un recours à une procédure judiciaire.

La prise de connaissance par les médiateurs d'actes violents, répréhensibles ou illégaux n'est pas sans poser de nombreuses questions éthiques, déontologiques et morales. Si le médiateur accepte d'entendre les faits relatés sans les « dénoncer », il participe à la transmission d'un message concernant les normes implicites de l'organisation, sur ce qui est permis ou toléré.

Un exemple, posant la question du partage d'information en cas de faits graves, nous a été relaté. Il s'agissait d'un cas d'attouchements sexuels. La victime ne désirait pas porter plainte, ni sanctionner les agresseurs par peur de représailles, pour ne pas passer pour un « mouchard », pour ne pas risquer « de leur faire perdre leur emploi ».

La question de la déontologie de l'intervenant est évidemment très aiguë dans ce type de cas : dénoncer les faits répond à la notion d'assistance à personne en danger mais ne respecte pas la volonté de la victime et risque de mettre à mal la relation de confiance qui peut s'être établie avec l'intervenant. Ne pas dénoncer les faits pour préserver cette relation pose le problème dans l'autre sens, et place l'intervenant en position difficile puisqu'il détient une information importante qui peut avoir de graves répercussions sur la vie psychique, sociale et professionnelle de la personne.

Il n'est pas rare dans le cadre d'entretiens préparatoires à la médiation, qu'une personne avoue à l'intervenant avoir commis des actes répréhensibles envers l'autre partie, tels que porter des coups ou proférer des menaces de mort. L'intervenant se trouve à nouveau devant le dilemme du partage ou de la rétention d'informations.

On peut se prémunir de ce risque en annonçant aux personnes (« victime » et/ou « agresseur ») que si des faits illégaux graves sont rapportés durant le processus de médiation, le médiateur ne les taira pas. La question, délicate, du secret professionnel se pose, et notamment par rapport au fait de se référer ou non au code déontologique des psychologues. En effet, les conseillers en prévention psychosociaux sont également psychologues pour la plupart. Ils se réfèrent donc au code de déontologie du psychologue, cependant, leur position organisationnelle ne leur permet pas toujours de maintenir le secret professionnel, puisqu'ils ont un lien de subordination avec l'organisation.

De nombreux intervenants s'interrogent sur les limites du secret professionnel, sur les garanties qu'ils peuvent offrir aux personnes ainsi que sur la protection dont ils sont l'objet en cas de plainte. Ils évoquent notamment le risque que leur employeur invoque le fait qu'ils étaient au courant d'agissements violents ou de harcèlement et qu'ils n'en ont pas fait mention, afin de préserver la confiance de la personne, par exemple.

Afin de réduire les tensions que suscitent de telles questions, une possibilité réside dans le fait d'être soutenu par une réflexion et une position collective sur ces questions déontologiques (obtenir le soutien de l'équipe, du service, de l'organisation assorti de règles de fonctionnement débattues collectivement et écrites).

Par ailleurs, il est également recommandé de susciter une réflexion de la personne sur la pertinence de la médiation si des faits graves sont mis à jour en lui demandant par exemple si au vu des événements qu'elle vient de relater, elle pense que la médiation soit le meilleur moyen de traiter la situation.

Le rôle du médiateur est aussi d'informer la personne d'une part sur les possibilités de recours auprès des instances adéquates (police, justice) si elle le souhaite, et d'autre part que l'entrée dans le processus de médiation annule toute éventualité d'arbitrage durant celui-ci.

Ainsi, le médiateur se dégage d'une responsabilité individuelle mais assoit sa position en regard d'un positionnement collectif légitimé par des principes, des règles, etc.

La troisième limite est liée à la précédente. Si l'on annule toute possibilité de sanction, les agissements répréhensibles demeurent alors en dehors de « l'examen minutieux par le public », c'est-à-dire que l'on retire du domaine de la surveillance publique des faits qui en relèvent.

Le risque existe de pervertir l'objectif de la médiation, et d'instrumentaliser le processus afin justement, de ne pas étaler au grand jour des problèmes organisationnels qui pourraient nuire à l'image et la réputation de l'organisation. En effet, certaines organisations perçoivent dans la médiation une voie possible de résolution du conflit dans le silence et la discrétion, alors que la voie judiciaire ou la publicité des faits pourraient nuire à son image et sa réputation.

### 3.3. Point de vue culturel et normatif

Certains contextes apparaissent comme plutôt favorables à une démarche de médiation (milieux organisationnels et culturels dans lesquels il existe une tradition de communication formelle et informelle sur les relations, de verbalisation des émotions) tandis que d'autres se révèlent davantage « critiques » (notamment dans des milieux extrêmement hiérarchisés où l'arbitrage est le mode de gestion des conflits le plus répandu et accepté culturellement).

La médiation semble s'inscrire de manière assez répandue dans notre culture européenne, cependant, certains milieux socioculturels sont davantage sensibilisés aux modes de communication présents dans le processus de médiation que d'autres (identifier et verbaliser ses émotions, entendre le point de vue de l'autre, accéder à une autre représentation de la réalité, etc.).

Autrement dit, de manière générale, « dans un environnement où la pratique de la contrainte est quotidienne, la médiation peut être perçue comme une tentative révolutionnaire voire illusoire ou manipulatrice. » (41).

Il faut donc envisager les circonstances dans lesquelles une médiation est indiquée, et adopter une “contingency perspective”, c'est-à-dire une approche qui considère que chaque mode de résolution peut s'avérer efficace et que le choix devra être éclairé par la prise en compte de facteurs situationnels spécifiques liés au conflit en question (45).

#### Quand faut-il procéder (ou pas) à la médiation ?

On ne procède à une médiation que lorsque :

- on a une vision claire de la situation. Cela implique que la demande du plaignant soit claire, que les différents points de vue soient connus, que des objectifs puissent être formulés et que l'on ait une idée des solutions possibles. Commencer une médiation sans préparation ne mène à rien.
- toutes les parties concernées sont disposées à participer. Cela suppose que les intéressés sont en mesure de s'engager dans la confrontation et de chercher des solutions de manière constructive. Ce n'est parfois possible qu'au bout d'un certain temps et il faut d'abord travailler sur une piste individuelle avec l'un des intéressés ou les intéressés.
- tous les intéressés sont au moins disposés à trouver des solutions. Ce n'est pas souvent le cas au début d'un processus d'accompagnement, lorsqu'il y a encore trop de sentiments de colère ou de rancœur ou lorsque les intéressés ne voient pas ou ne veulent pas voir le problème ou ne sont plus en mesure de trouver des solutions (dépendance apprise).

Dans certaines situations, la médiation n'est pas toujours possible ou recommandée, par exemple en cas de grave psychopathologie chez l'un des intéressés, lorsque l'intéressé a d'autres motifs que trouver des solutions (comme attirer l'attention ou avoir raison, éviter des sanctions, etc.) ou en cas de types de comportements abusifs extrêmes (violence extrême notamment). Lorsque la hiérarchie est également concernée par le conflit ou lorsqu'il y a déjà une forte ingérence de l'extérieur (syndicats, avocats, etc.), cela peut nettement entraver une médiation et on doit se demander s'il s'agit de la voie la plus adaptée. Même lorsque aucune autre alternative n'est disponible, la médiation n'est parfois pas recommandée.



## Bibliographie : La médiation

---

- (31) Arnold, J.A., & Carnevale, P.J. (1997). Preferences for dispute resolution procedures as a function of intentionality consequences expected futur interaction and power. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(5), 371-398.
- (32) Bonafé Schmitt, J.P., Dahan, J., Salzer, J., Vouche, J.-P., & Souquet, M. (1999). *Les médiations, la médiation*. Paris : Eres.
- (33) Bjorkqvist, K. (1997). The inevitability of conflicts but not of violence : Theoretical considerations on conflict and agression. In D.P. Fry & K. Bjorkqvist (Eds), *Cultural variations in conflict resolution alternatives to violence*.
- (34) Carriere, A. (1992). La médiation interpersonnelle. In R. Tessier & Y. Tellier (Eds), *Changement planifié et développement des organisations*. Québec : Presse Universitaires du Québec.
- (35) De Dreu, C.K.W. (1997). Productive conflict : The importance of conflicts management and conflict issue. In C.K.W. De Dreu & initial. Van de Vliert (Eds), *Using conflicts in organisations*.
- (36) De Seny, S. (2004). La médiation organisationnelle au sein des forces armées : Enjeux et discours autour d'une pratique. Mémoire de licence en psychologie non publié. Université de Liège, Belgique.
- (37) Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C.L. (2003). The concept of bullying at work. The European tradition. In Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C.L. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis, London. pp. 3-31.
- (38) Glasl (1984). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G.B.J. Bomers and R.B. Peterson (Eds) : *conflict management and industrial relations*, (pp. 119-140). The Hague : Lluwer Nijhoff Publishing.
- (39) Guillaume- Hofnung, M. (1995). *La médiation*. Paris : Presses Universitaires de France.
- (40) Keashly, L. & Nowell, B. (2003). *Conflict, conflict resolution and bullying*. London : Virago.
- (41) Lascoux, J.-L. (2003). *Pratique de la médiation : Une méthode alternative de résolution des conflits*. Paris : ESF Editions.
- (42) Stimec, A. (2003). La médiation : Un recours pour gérer les conflits en entreprise? *Gestion des Ressources Humaines*, 49, 25-41.
- (43) Six, J.F. (1990). *Le temps des médiateurs*. Paris : Seuil.
- (44) Touzard, H. (1977). *La médiation et la résolution des conflits*. Paris : P.U.F.
- (45) Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- (46) Van de Hove (1972). Conflit, médiation et observation : Analyse théorique. *Revue de Psychologie et des Sciences de l'Education*, 7, 279-298.

### 3. LES INTERVENTIONS AVEC LES GROUPES ET LES ÉQUIPES DE TRAVAIL EN SITUATION DE SOUFFRANCE RELATIONNELLE AU TRAVAIL : RÉFLEXIONS GÉNÉRALES ET MÉTHODOLOGIES PARTICULIÈRES

*Daniel Faulx, Sophie Delvaux, Emmanuelle Horion*

#### 1. Le groupe, une dimension oubliée ?

Selon Einarsen (1996), trois grands modèles explicatifs traversent les études sur le harcèlement moral au travail. Le premier insiste sur les aspects de personnalité des victimes et agresseurs, le second met en avant les problèmes relationnels et le troisième étudie les facteurs contextuels ou environnementaux liés à l'organisation du travail.

A ces trois modèles explicatifs correspondent trois modes d'intervention prescrits dans la littérature: un mode d'approche individuel, relatif à la prise en charge des individus, les victimes essentiellement et parfois les harceleurs ; un mode d'approche interpersonnel, relatif le plus souvent aux démarches de médiation ; et un mode d'approche organisationnel, relatif aux manières de gérer la problématique au niveau du management et de l'organisation du travail.

Une dimension a été beaucoup moins prise en compte, tant dans les approches explicatives que dans les actions remédiatrices envisagées, c'est celle de la dynamique du groupe.

En effet, alors que les écrits sur la dimension organisationnelle sont légion dans la lignée des travaux de Leymann (5 ;72), que les approches de médiation ont fait l'objet de recommandations pratiques dès les premiers articles sur le sujet (59), et que les approches cliniques se sont développées assez tôt, sur le mode notamment de la prise en charge des stress post-traumatiques (18), la dimension du groupe ou de l'équipe de travail a été nettement moins investiguée.

Le groupe et sa dynamique semblent être la dimension oubliée tant dans l'étude du harcèlement moral que dans la recherche de solutions. Pourtant, nos recherches et interventions ont forgé notre conviction que le groupe constitue un élément essentiel pour comprendre et agir sur les phénomènes de victimisation au travail, et c'est dans cette double optique que ce chapitre a été rédigé.

La première partie sera donc consacrée à la compréhension des dynamiques groupales qui favorisent et entretiennent les situations de souffrance relationnelle et plus précisément le harcèlement moral au travail, la seconde aux modes, outils et techniques d'intervention qui peuvent être mobilisés pour gérer ce type de situation.

***Le groupe constitue un élément essentiel pour comprendre et agir sur les phénomènes de victimisation au travail.***

#### 2. Groupe et harcèlement

Bien que les approches groupales aient été peu développées en comparaison des approches cliniques ou organisationnelles, quelques auteurs se sont penchés sur cette question et ont mis en lumière des éléments relatifs au lien entre dynamique du groupe et harcèlement moral au travail.

Plusieurs d'entre eux ont notamment montré, en s'appuyant sur le concept de bouc émissaire, que la victime présentait généralement une différence avec les autres membres du groupe (67; 71; 9), comme une différence de genre, de formation, d'appartenance religieuse ou nationale, d'appartenance culturelle, ou encore d'origine sociale.

Drinda, Engel et Litzenberger (1999) ont pour leur part argumenté que le harcèlement pouvait être facilité par des phénomènes groupaux comme la dissolution du sentiment de collectif dans un groupe et le fait que celui-ci soit dominé par les émotions de peur.

D'autres ont insisté sur le lien entre le fonctionnement des équipes et la présence ou non de phénomènes de victimisation dans l'organisation. Pour Weathley (1999), l'organisation sera plus résistante au harcèlement

moral si les équipes de travail qui la composent se caractérisent par une capacité à reconnaître les apports de leurs membres et à respecter leurs idées et leurs expériences. Dans le même ordre d'idées, Leymann (1996) considère que les groupes qui ont la capacité à chercher des solutions concertées aux problèmes et qui développent une certaine homogénéité sociale ont plus de chances d'éviter que des conflits ne dégénèrent en harcèlement. Il insiste à ce sujet sur le rôle capital des managers qui peuvent aider les équipes à se développer dans ce sens. Ces auteurs ne détaillent malheureusement pas comment ils envisagent la manière de réaliser de telles évolutions des dynamiques groupales.

Enfin, on a pu mettre en lumière que des phénomènes d'opposition entre des groupes, qui se constituent en véritables clans, peuvent faire en sorte que des personnes deviennent les victimes désignées d'un conflit collectif (58; 3).

Sur le plan des actions remédiatrices, quelques suggestions d'actions ont été formulées. Les groupes de réflexion constituent une des premières approches en la matière. Il s'agit de mettre sur pied des groupes dont le but est de discuter de problématiques morales, éthiques ou comportementales. En favorisant l'échange des personnes sur des questions comme les conséquences du harcèlement par exemple, on vise à sensibiliser à la problématique, et contribuer à l'élévation des standards moraux dans l'organisation (64).

D'autres proposent la pratique des *agenda-free meetings*, c'est-à-dire l'organisation régulière de réunions destinées au traitement de problèmes concernant le fonctionnement des groupes de travail non abordés dans les réunions « fonctionnelles » (70).

Comme on peut le voir, ces approches sont essentiellement préventives. Dans les lignes qui suivent, nous envisagerons quels sont les modes d'intervention qui sont applicables avec des équipes de travail.

## 2.1. Intervention avec des équipes confrontées au harcèlement ou à des conflits graves

Réunir des personnes en groupe dans un contexte conflictuel comporte des risques importants auquel l'intervenant devra être attentif.

Le premier risque est l'aggravation de l'intensité du conflit, suite à des discussions qui s'enveniment, et qui remettent sur la table l'objet du différend sans parvenir à le dépasser. Dans ce cas, l'intervention aboutirait évidemment à l'inverse de l'objectif poursuivi.

La stigmatisation des personnes et les dommages psychologiques pour les personnes stigmatisées sont un autre risque majeur. En effet, le groupe peut reproduire au cours de l'intervention les modes de persécution qu'il utilise habituellement et l'impact sera d'autant plus fort que cela se passe dans le cadre d'une démarche supposée de conciliation. À l'inverse, les phénomènes d'agression habituels peuvent se « retourner » au cours de la réunion : les victimes habituelles deviennent les agresseurs, ce qui n'est évidemment pas non plus l'effet recherché.

En outre, la présence d'un professionnel dont la tâche est de gérer la dynamique de la discussion peut avoir pour effet négatif de faire en sorte que des personnes se sentent libérées du poids de la responsabilité de leurs actes ou de leurs propos, et adoptent un comportement plus radical ou moins respectueux.

L'ouverture à plus de sincérité et la place laissée généralement à l'expression émotionnelle génèrent également un risque dans la mesure où certaines personnes peuvent se sentir « piégées » de s'être livrées dans un contexte bien particulier, et avoir le sentiment que cela se retourne contre elles par la suite. Quelqu'un qui avouera certaines faiblesses au cours de l'intervention et se fera par la suite agresser sur ces points sensibles dans le quotidien du travail ressentira généralement un véritable sentiment de trahison par rapport à l'intervention.

Un autre effet négatif important est la création d'un cercle vicieux de type accusation-justification, entretenant des sentiments de culpabilité tant chez les victimes que chez les harceleurs présumés (69). Dans ce cas, la discussion de groupe se restreint à une opposition entre des personnes faisant des reproches à d'autres qui se défendent, se justifient ou contre-attaquent à leur tour, entretenant ainsi un cycle conflictuel.

En revanche, l'intervention auprès des équipes peut amener de nombreux effets positifs.

Faire travailler un groupe sur des objectifs communs, dans un cadre faisant l'objet d'un consensus, peut engendrer la réhabilitation du lien social dans des groupes éclatés ou divisés par des conflits parfois très anciens.

L'intervention recrée un espace de dialogue et amène un cadre partagé qui pourra aider à dépasser les différends, à créer une nouvelle dynamique collective plus solidaire et plus propice au bien-être des individus et à l'efficacité des équipes. De manière plus générale, l'intervention sur l'équipe a pour objectif d'enclencher une dynamique de groupe plus positive dont les effets recherchés à long terme peuvent porter sur divers éléments : une meilleure communication dans le groupe, une cohésion plus forte, des normes de fonctionnement plus respectueuses des individus, des modes de coopération plus efficaces, une meilleure capacité à gérer les conflits.

La recherche de solutions collectivement partagées est un autre avantage. En effet, le travail de groupe peut faire émerger des propositions de solutions construites en commun et reconnues comme la production du groupe. Le groupe aura alors joué un rôle de catalyseur d'idées et le processus de décision collectif aura permis un plus haut degré d'adhésion aux solutions que si elles avaient été émises par un membre seul ou par un sous-groupe, ou encore par un supérieur hiérarchique.

Enfin, il est intéressant que l'expression des émotions et représentations (incluant éventuellement des reproches, récriminations, accusations, etc.) faisant l'objet des difficultés se fasse dans un cadre contrôlé par un professionnel plutôt que de manière « sauvage ». Accorder un espace-temps à la discussion évite que les manifestations émotionnelles ne surviennent à tout moment, dans des cadres qui ne conviennent pas (lors de réunions fonctionnelles, devant des tiers, etc.). L'intervenant permettra en outre que l'expression des représentations et émotions se fasse en respectant une certaine modalité de communication et contribuera à ce que tout le monde ait la possibilité de s'exprimer et d'être entendu.

## 2.2. Éléments à prendre en compte pour entreprendre une intervention dans une équipe

Au vu des avantages et inconvénients décrits ci-dessus, comment décider si une intervention avec une équipe est opportune ou non ?

Quelques éléments de réflexion peuvent aider à prendre cette décision difficile.

Le niveau d'intensité de conflit entre certaines personnes qui seront présentes lors des réunions collectives est un premier élément crucial dans cette prise de décision. Il y a de fortes chances, si celui-ci est très élevé, que les risques prennent le pas sur les avantages. Désamorcer le conflit avant d'intervenir dans l'équipe voire renoncer à ce mode d'intervention est donc recommandé dans ce type de configuration.

Ensuite, les ressources des personnes doivent être prises en compte. Leur capacité à faire face à d'éventuels moments difficiles dans le processus d'intervention est une information essentielle à prendre en compte.

Au même titre, les ressources dont dispose l'intervenant sont également importantes à envisager. Ce type d'intervention prend du temps, nécessite des moyens matériels, ne fût-ce qu'en termes de locaux, et le soutien de la hiérarchie est essentiel. Démarrer une telle intervention avec des moyens réduits s'avère généralement assez risqué.

La compétence de l'intervenant est également importante. Au-delà de la connaissance du phénomène de harcèlement et des compétences cliniques inhérentes à la thématique, la maîtrise des dimensions groupales et organisationnelles s'avère essentielle pour mener de telles actions.

Concernant le nombre de personnes, il semble que des groupes supérieurs à 15 personnes soient plus difficiles à centraliser autour d'un même sujet et génèrent plus souvent des effets secondaires (69).

Enfin, le mandat de l'intervenant est un point crucial. En effet, avant de mener une action au sein d'un groupe, il est essentiel de disposer d'éléments relatifs au cahier des charges. Cela est particulièrement important dans le cadre d'interventions qui se déroulent autour de processus conflictuels.

A ce sujet, les trois éléments de la relation consultant-client tels que définis par Kubr (1998) constituent pour nous un cadre de référence essentiel dans l'optique de l'élaboration d'un mandat avec un groupe :

- *la définition commune du problème* : le consultant veille à définir avec la ou les parties demanderesses en quoi consiste le problème et à tendre vers un certain accord quant à une définition partagée.
- *les résultats à obtenir* : il s'agit de préciser les objectifs et les modalités d'évaluation des résultats. Il s'agira aussi de négocier l'étendue et le terme de l'intervention, ainsi que la responsabilité du consultant.
- *la définition des rôles* : il s'agit ici de définir qui fait quoi et comment.

Pour résumer, on peut donc dire qu'avant de décider de mener une intervention avec un collectif, il est utile de prendre en considération le niveau d'intensité du conflit, les ressources des personnes et de l'intervenant, le nombre de personnes à réunir et la qualité du mandat.

### 3. Les dynamiques groupales liées à la problématique du harcèlement et autre souffrance au travail

---

Les études sur le *bullying* en milieu scolaire se sont largement intéressées à l'impact de la dynamique du groupe "classe" sur la victimisation d'un enfant qui devient le bouc émissaire. Cependant, lorsque la thématique s'est centrée sur les adultes, la focale s'est dirigée vers l'organisation et les modes de management, laissant dans l'ombre la question groupale.

Pourtant, comme nous l'abordions dans l'introduction de ce chapitre, la dynamique des équipes et des groupes de travail joue un rôle majeur dans le fait de permettre, favoriser et entretenir des mécanismes de victimisation ou du moins de mise à l'écart de certaines personnes.

C'est pourquoi comprendre la dynamique du groupe s'avère essentiel pour mener une intervention auprès d'une équipe de travail. Identifier les caractéristiques de cette dynamique de groupe et dans quelle mesure elle conditionne la situation de harcèlement ou de conflit constituera une étape importante dans le choix de la méthode d'intervention.

Ainsi, cette méthode pourra viser à atténuer les processus qui entretiennent et favorisent la situation harcelante ou conflictuelle. Les outils spécifiques développés ci-après ainsi que l'ensemble des techniques d'intervention groupale que peuvent utiliser les intervenants auront donc tout intérêt à être adaptés à la dynamique particulière de l'équipe.

Nous allons donc consacrer le début de cette section à relever les dynamiques groupales liées à la présence de conflits et de phénomènes de harcèlement que nous avons identifiés au cours de nos recherches.

#### 3.1. Cohésion et responsabilité groupale

Un premier contexte à risque que nous avons évoqué en quelques mots ci-dessus est l'absence de solidarité groupale, comme si le collectif n'existait plus (50). Les membres du groupe se vivent comme une collection d'individus davantage que comme un ensemble. Lorsque des incidents se produisent, le groupe est passif, chacun rentre en lui-même et observe la passivité de tous les autres.

Cette absence de réaction peut s'expliquer par les émotions de peur qui dominent le groupe. Dans un tel cas, cela conduit à des stratégies d'évitement systématique de la confrontation : chacun se protège avant tout, redoutant les représailles. Certains fantasmes collectifs peuvent alors apparaître : les personnes pensent que réagir, s'opposer aux comportements hostiles d'un ou plusieurs membres les amèneraient dans une position où elles risqueraient d'être détruites à leur tour. La peur d'être l'objet d'attaques facilite ainsi la logique de protection individuelle au détriment d'une perception collective.

De plus, les absences de réaction de collectifs face à des incidents critiques sont bien connus en psychologie sociale, et provoquent deux effets qui nous intéressent particulièrement ici. Le premier est l'émiettement de la responsabilité. Autrement dit, personne ne se considère comme personnellement responsable, puisque tout le monde pourrait réagir et que personne ne le fait. Le second est relatif au traitement de l'information et aux conclusions qui sont faites à partir d'un événement en fonction de la réaction d'autres observateurs. On sait que le fait d'observer la passivité d'autres personnes amène à décoder une situation comme n'étant « pas si grave ». Le raisonnement peut être schématisé de cette manière : puisque les autres ne réagissent pas, c'est donc que cela n'est pas aussi grave que cela en a l'air. Je ne vais donc pas réagir.

On retrouve ici les présupposés qui se trouvent à la base des démarches de sensibilisation, comme les groupes de discussion, ou les formations et conférences par exemple. On cherche dans ce cas à montrer que des événements jugés peu graves peuvent avoir un impact important sur des personnes, et à sensibiliser sur le danger de banalisation du mal, pour reprendre l'expression de C. Dejours (1998), qui a également montré que l'atténuation de l'indignation face à la violence au travail pouvait être conditionnée par l'environnement social et organisationnel.

### 3.2. Les normes de groupe

La passivité d'un groupe face à des comportements hostiles peut aussi se comprendre par l'étude des normes groupales. On appelle normes les règles de conduite du groupe, à savoir ce qui sera valorisé, prescrit, encouragé ou au contraire découragé voire réprimé en fonction d'un « code de valeurs » (63), lequel est souvent implicite tout comme les prescriptions comportementales qui en découlent.

**Les normes de groupe étant un puissant élément de régulation des comportements, il est intéressant d'envisager quelles sont celles qui peuvent faciliter le développement des situations de souffrances relationnelles au travail.**

Les normes de groupe étant un puissant élément de régulation des comportements, il est intéressant d'envisager quelles sont celles qui peuvent faciliter le développement des situations de souffrances relationnelles au travail. Si on revient au groupe décrit précédemment, animé par la peur et caractérisé par un manque de cohésion, les personnes qui le composent n'osent pas réagir car ce groupe est régi par une norme de passivité. Quiconque aurait un comportement différent des autres risquerait non seulement de s'attirer les foudres du harceleur, mais aussi de se mettre à dos le groupe dont il menace le mode de fonctionnement habituel. Défendre quelqu'un serait donc un comportement qui s'inscrit à "contre-norme".

Les normes de groupe ont également un effet sur la « sélection » d'une victime éventuelle. Ainsi, un individu qui présente des écarts aux règles implicites du groupe, autrement dit qui transgresse ses normes, présente plus de chances de se retrouver dans une position de victime. On sait d'ailleurs qu'un social skill (« savoir-faire social ») essentiel pour l'intégration dans un groupe est la capacité à percevoir ces normes implicites, et qu'un déficit en la matière pourrait faciliter le fait de devenir victime de harcèlement (73).

En s'installant ainsi dans des comportements différents, jugés déviants, et cela parfois sans en être le moins du monde consciente, la victime peut être perçue comme une personne qui met en danger les défenses du groupe. Trois manières d'être à "contre-normes" peuvent être décrites.

Premièrement, on pourrait dire que la personne est en porte-à-faux. Elle est décalée par rapport à l'histoire, aux habitudes, aux manières de faire, aux références du groupe (se présente différemment des autres, ne respecte pas le rythme de travail du groupe, adopte un mode d'interaction non approprié – trop distant ou au contraire trop intime –, pose des comportements jugés agressifs, revendicatifs, envahissants ou au contraire jugés trop « mielleux », trop gentils, « frotte-manche », etc.).

Ensuite, son comportement peut aussi constituer une remise en question des implicites respectés par tous jusque là (s'opposer au leadership d'un des membres, proposer d'autres manières de travailler, etc.).

Enfin, sa manière d'agir peut poser problème dans la mesure où elle fait apparaître des éléments que le groupe tente de cacher, des tabous (elle dénonce certains agissements, elle parle de certains conflits, elle ne respecte pas la « loi du silence » sur certaines pratiques, etc.).

La pression à la conformité aux normes pourra dès lors s'installer de manière plus ou moins brutale, et déboucher sur certaines formes de harcèlement vis-à-vis de la personne qui, par son comportement, perturbe les normes du groupe.

Comprendre en quoi une personne transgresse les normes permet de déceler des implicites qui animent l'équipe, ce qui sera important lors de la sélection d'une méthode d'intervention.

### 3.3. Les représentations groupales et la construction de « mythes » groupaux

La création de mythes autour d'une personne victimisée a été mise en lumière dès les premières études sur le sujet (5). Par création de mythes, on signifie que les individus vont construire des représentations par rapport à la victime qui vont devenir les seuls cadres de référence pour interpréter ses comportements.

De la manière la plus classique, la personne est considérée comme défensive, agressive ou mentalement dérangée. Au fur et à mesure que progresse le mobbing, la prédiction se vérifie et s'auto-alimente : la victime devient effectivement défensive, puis agressive, commence à connaître des problèmes physiques et psychiques etc.

Lorsque les mythes sont partagés par l'ensemble du groupe, un cadre de référence est alors construit : c'est le cadre, par exemple, de la maladie mentale. A ce moment, toutes les actions de la victime, sensées ou non, seront interprétées à la lumière de ce cadre. Toute tentative de résolution du problème, toute communication de sa part est interprétée comme l'action d'une personne psychiquement dérangée. Dans un tel cadre, un processus de résolution de problème « classique » est impossible.

Au cours de recherches précédentes, nous avons également montré que l'erreur fondamentale d'attribution, qui conduit à survaloriser les explications personnelles par rapport aux explications environnementales ou contextuelles, facilitait l'adoption d'explications centrées sur une maladie mentale supposée de la victime (16).

Enfin, il faut signaler qu'agresseurs et agressés ne disposent pas de la même information : la victime subissant les agressions de plusieurs personnes, elle doit répondre à un nombre d'agressions supérieur à celui que peut percevoir chaque agresseur individuellement (5). Les agresseurs ne se rendent pas compte de la violence de l'agression du point de vue quantitatif, ce qui les conduit à trouver les attitudes de la victime excessives. D'ailleurs, la plupart du temps, ils « tombent des nues » lorsqu'on les informe de l'état pitoyable de la personne qu'ils ont, intentionnellement ou non, harcelée.

Si aucune communication au sujet des actes agressifs n'a lieu dans le groupe, des perceptions différentes de la réalité vont se développer de plus en plus, alimentant des dynamiques provoquant des incompréhensions entre « victimes » et « agresseurs » qui deviendront très difficiles à gérer.

### 3.4. L'anxiété et l'insécurité groupale

Une forte anxiété par rapport à l'environnement est un facteur qui peut entretenir le harcèlement. De même, l'impact des tensions internes ou externes du groupe sur l'apparition du bouc émissaire est confirmée par certaines études expérimentales (55).

**Une forte anxiété par rapport à l'environnement est un facteur qui peut entretenir le harcèlement.**

Notre recherche a également fait apparaître que des sources d'insécurité favorisaient l'apparition de conflits entre les membres d'une équipe. Parmi les plus fréquemment rencontrées, on peut citer : l'impression de ne pas disposer des compétences suffisantes pour faire face à une demande, l'impression de ne pas disposer de suffisamment de temps pour réaliser une tâche, l'impression de ne pas disposer de consignes claires, une incertitude par rapport au comportement du supérieur hiérarchique et à la manière dont il va apprécier le travail réalisé, une incertitude par rapport aux conditions et horaires de travail, des demandes vécues comme contradictoires ou paradoxales, l'impression que la survie de l'équipe ou de l'organisation est menacée.

Dans ces situations anxiogènes, les conflits entre collègues ont tendance à se multiplier, chacun réagissant à l'inquiétude en fonction de ses représentations de la situation et de ses modes de défense personnels, lesquels ne sont pas nécessairement compatibles avec ceux des autres. Ainsi, certaines personnes se plongeront dans l'action de manière frénétique et parfois désordonnée quand d'autres chercheront à réaliser un « travail de fond » ; certains adopteront des stratégies relevant du déni de la contrainte alors que d'autres porteront un discours d'opposition ou de révolte par rapport aux exigences et que d'autres encore adopteront au contraire le discours de l'autorité, par exemple.

L'effet conflictogène sera d'autant plus fort que les personnes sont dans l'obligation de coopérer pour mener à bien leurs tâches. En effet, dans ce cas, la confrontation de leurs modes réactionnels sera inévitable.

### 3.5. Les dynamiques marquées par des courants conflictuels

Au sein d'une organisation, il existe différentes représentations sur le fonctionnement « réel » ainsi que sur ce qui est souhaitable ou valorisable. Ces représentations sont portées généralement par des groupes et constituent des « courants », qui sont susceptibles d'entrer en conflits les uns avec les autres.

Ces courants peuvent toutefois coexister de manière non problématique durant de longues périodes. C'est généralement à l'occasion d'un incident, d'un changement dans l'environnement ou d'un événement qui entre en résonance avec ces courants qu'une dynamique conflictuelle peut se mettre en place.

A ce moment, les courants s'affirment davantage, et les tensions se multiplient entre les divers groupes qui les portent.

Or, on observe que les groupes marqués par des courants conflictuels sont également propices à l'apparition de phénomènes de type harcèlement. Dans ce cas, des personnes sont en quelque sorte au cœur de la tourmente, ou, pour le dire de manière plus technique, se situent à l'interface du conflit.

Dans l'exemple qui suit, nous allons illustrer comment une personne peut se retrouver à l'interface d'un conflit entre deux tendances dans un groupe, et subir une situation proche du harcèlement.

#### **Le cas de Julienne:**

*Lors de l'implémentation de l'informatique dans un secrétariat, la secrétaire la plus ancienne, Julienne, marque de grandes difficultés à s'adapter. Cette personne, très compétente dans le maniement de la machine à écrire, experte en sténo, spécialiste des tableaux et plannings muraux, a suivi plusieurs formations Word, Excel et PowerPoint à la demande de son chef de service.*

*Cependant, elle a de grandes difficultés à appliquer sur le terrain les éléments vus en formation. De ce fait, elle travaille beaucoup moins vite, perd beaucoup d'efficacité, commet des erreurs qu'elle n'avait jamais commises en 25 ans de carrière. Il lui arrive aussi parfois de pleurer dans son bureau.*

*De ce fait, elle devient vite le symbole des opposants à l'implémentation rapide des technologies informatiques. Ils en tiennent pour preuve que, malgré ses motivations évidentes, Julienne a non seulement été mise dans une situation de souffrance intense, mais en plus a perdu de son efficacité.*

*Selon la même logique, elle deviendra pour les partisans de l'implémentation, « la » personne à convaincre, former, écoler. Les formations se multiplient, les pressions et les marques de soutien aussi.*

*Julienne prendra un congé maladie longue durée, et finira par porter plainte pour harcèlement moral au travail.*

On le voit, Julienne est prise à l'interface d'un conflit sur l'implémentation d'une nouvelle technologie, ce qui va générer sa situation de harcèlement, du moins présumée.

L'interface conflictuelle est donc la thématique sur laquelle des tendances s'affrontent. Cette thématique est à la base de la « ligne de démarcation » qui divise les factions ou sous-groupes d'un collectif.

Les contextes de tensions organisationnelles sont également propices à faciliter des dynamiques conflictuelles et harcelantes au sein des groupes.

Enfin, les dynamiques hyperconflictuelles, dans lesquelles deux groupes s'affrontent durement autour de problématiques de valeurs, d'idéologies et de manières de faire sont également propices à la stigmatisation d'individus qui seront l'objet d'attaques répétées de la part du groupe « ennemi » en tant que représentants supposés de leur groupe.

### **3.6. Les écarts entre les pratiques préconisées et les pratiques réelles**

Un autre contexte groupal à risque qui est apparu au cours de nos travaux est la tension entre un mode de fonctionnement tel qu'il est prescrit par le chef d'équipe ou la hiérarchie et tel qu'il est vécu ou pratiqué réellement. On peut ici faire référence à la différence entre l'organisation prescrite du travail (la « description gestionnaire ») et l'organisation réelle (« la description subjective ») (68).

**Un autre contexte groupal à risque est la tension entre un mode de fonctionnement tel qu'il est prescrit par le chef d'équipe ou la hiérarchie et tel qu'il est vécu ou pratiqué réellement.**

Un problème fréquent à ce sujet est celui de l'écart entre un niveau de coopération qui est demandé ou préconisé par le supérieur hiérarchique et celui qui est réellement pratiqué. Dans ce contexte, des chefs demandent ou valorisent donc un haut degré de coopération ou de travail en équipe alors que les personnes estiment préférable de travailler seules et estiment être soumises à des demandes de coopération excessives.



Les raisons invoquées par la hiérarchie pour promouvoir les démarches de travail en commun sont nombreuses : aider les individus à se développer en facilitant l'apprentissage mutuel entre membres d'une équipe, permettre l'atteinte de résultats dans des tâches longues ou complexes, améliorer la qualité du service par davantage de concertation, favoriser l'enrichissement mutuel des pratiques, faciliter le soutien dans des métiers éprouvants.

Les raisons pour lesquelles les personnes ne souhaitent ou ne peuvent pas travailler ensemble peuvent être diverses. Il peut s'agir de raisons individuelles (« je préfère travailler seul », « je ne suis pas fait pour travailler en équipe »), relationnelles (« je préfère ne pas travailler avec certaines personnes parce que je ne les apprécie pas »), professionnelles (« j'estime que la nature des tâches ne se prête pas à du travail à plusieurs »), ergonomiques (« j'estime que la manière dont est organisé l'espace-temps ne permet pas une coopération effective ») ou encore organisationnelles (« j'estime que l'organisation ne donne pas les moyens nécessaires pour une coopération efficace et dans de bonnes conditions »).

Dans ce contexte, la tension existant entre l'équipe et sa hiérarchie peut se transformer en tension interne à l'équipe. Les rencontres deviennent de plus en plus difficiles, les périodes de travail en commun se prêtent à de nombreux conflits, des personnes sont progressivement mises à l'écart.

### 3.7. Pistes d'interventions à partir de l'étude des dynamiques groupales à risque

La question qui préoccupe tous les intervenants autour des contextes à risque est la manière de faire évoluer la dynamique du groupe. Comment rendre du lien social dans un groupe où la cohésion est très faible, comment faciliter une réflexion sur les normes, comment favoriser d'autres modes communicationnels, comment gérer l'anxiété et les conflits sont autant de problèmes qui se posent au praticien.

Nous allons passer en revue les manières de faire qui semblent particulièrement appropriées pour travailler sur des contextes conflictuels.

## 4. Les techniques et méthodes d'intervention auprès des équipes de travail

### 4.1. La discussion comme mode d'intervention

La discussion est la manière la plus classique et la plus simple, en apparence, d'intervenir dans une équipe au sein de laquelle existe un problème relationnel. Cette approche permet aux membres d'une équipe d'échanger autour de difficultés, d'exprimer leur souffrance, voire, de formuler des récriminations et reproches à l'adresse d'autres membres, bref de mettre des mots sur la situation-problème.

La pratique de la discussion libre est pourtant largement décriée par les professionnels de l'intervention. Ceux-ci redoutent des effets secondaires importants que nous avons déjà évoqués plus haut, et prônent la discussion sans support technique ou méthodologique uniquement dans les cas où l'intensité conflictuelle est faible.

***La discussion libre sans support technique ou méthodologique s'avère souvent risquée en contexte de souffrance au travail.***

Pourtant, la discussion collective est au cœur d'une approche très fructueuse : l'enquête en psychopathologie du travail. Il est donc intéressant de considérer ces conditions mises en avant par la psychopathologie du travail dans la mesure où elles nous apportent les jalons d'un cadre de réflexion intéressant pour toutes les techniques que nous allons présenter.

Rappelons d'abord brièvement en quoi consiste cette approche à partir des écrits de Dejours (2000).

Cette manière de faire consiste, sur le site de l'entreprise, à réunir des travailleurs dans le cadre d'une recherche. Après avoir détaillé leur formation et qualités, les chercheurs expliquent le thème de la recherche, à savoir les liens entre l'organisation du travail et la souffrance psychique. Ils invitent alors le groupe à discuter

de cette question au cours de plusieurs séances, et se chargent de l'animation de ces séances. A la fin du processus, un document peut venir synthétiser ou reprendre le fruit des travaux du groupe.

Ce qui compte ici, par rapport à la question du lien entre organisation et souffrance, est non pas la définition de causes objectives, mais bien la manière dont les personnes commentent leur situation, *leur* réalité. Le consensus n'est pas nécessairement recherché, mais il importe qu'il y ait discussion.

On s'intéresse donc aux *interprétations* que font les travailleurs sur leur situation. Selon Dejourné, « l'interprétation juste » se caractérise par deux éléments : elle déclenche l'arrivée d'un nouveau matériel de discussion ou elle entretient et relance la discussion. La déontologie de l'intervenant est ici très importante dans la mesure où certaines interprétations, même si elles peuvent paraître justes, pourraient faire violence au groupe. Une mission importante du chercheur est donc de saisir les risques liés à la formulation de certaines interprétations, éviter que le groupe soit mis à nu et l'aider à construire d'autres systèmes de défense.

On peut donc souligner les éléments suivants, applicables à toute démarche d'intervention auprès d'une équipe dans le cadre d'une situation conflictuelle ou harcelante :

- le respect des éléments de réflexion amenés par les participants ;
- la prise en compte du caractère subjectif de ces réflexions ;
- la prise en compte des dimensions organisationnelles ;
- la focalisation sur la souffrance plutôt que sur la « faute » ;
- l'estimation de la pertinence des discussions en fonction non pas d'une « justesse objective » mais de l'impact sur le groupe ;
- les possibilités laissées au groupe de construire des systèmes de défense successifs.

Voyons maintenant quelles sont les techniques spécifiques ayant pour objectif d'intervenir sur une situation problématique par le biais d'un travail avec une équipe.

## 4.2. La formation : une méthode de prévention ou d'intervention ?

La formation sur des sujets ayant un lien direct ou indirect avec la gestion des conflits ou des situations de harcèlement moral au sein de l'organisation peut, à n'en point douter, être considérée comme un mode de prévention.

Prenant le plus souvent la forme de modules de formation à la gestion des conflits, à la négociation, aux relations de travail, ou plus directement au harcèlement, cette démarche peut également consister en des conférences ou des sessions d'information.

L'impact de ce type de démarche est évidemment difficile à évaluer, toutefois on peut signaler plusieurs effets positifs probables. Il s'agit d'abord de diminuer les « idées reçues » concernant les problématiques de conflit et de harcèlement, en donnant une information claire sur ces phénomènes. Elle vise ensuite à aider les personnes à repérer des situations à risques, à sensibiliser sur l'effet potentiellement dévastateur de comportements apparemment bénins, et cherche à amener chacun à réfléchir sur ses modes comportementaux au travail. Elle rappelle enfin les règles en vigueur au niveau de l'entreprise et les dispositions légales, ainsi que les moyens dont peuvent disposer les personnes en cas de problème de ce type.

Cependant, la formation peut-elle être considérée comme un mode d'intervention ? Cette question est plus délicate. En effet, il est courant que les intervenants soient interpellés par des demandes de formation sur le sujet dans des services où des cas limites sont en train de se développer. Les intentions du commanditaire peuvent être diverses : permettre une prise de conscience qui amènerait un groupe ou des individus à cesser leurs agissements, ou faire en sorte qu'une personne qui se prétend victime se rende compte qu'elle utilise le terme de manière abusive et de l'inviter au silence, ou encore aider le groupe à gérer ses conflits par une meilleure formation sur le sujet.

On le voit, lorsque la formation est utilisée comme technique d'intervention, le mandat de l'intervenant n'est pas nécessairement clairement d'agir sur le système. La charge de la mise en œuvre est alors transférée sur le groupe et cela sans soutien externe.

La fonction de la formation elle-même est ambiguë : doit-elle servir à développer les capacités individuelles des membres du groupe à gérer les conflits ou doit-elle constituer un moment dans la vie d'une équipe destiné à l'aider *collectivement* dans sa manière de communiquer, gérer ses conflits, organiser le travail ? Selon l'un ou l'autre cas de figure, les techniques, méthodologies et intentions de l'intervenant seront très différentes.

Il est donc préférable, *a priori*, de considérer la formation comme une technique de prévention plutôt que comme une technique applicable dans une situation de crise.

Toutefois, il est fréquent que des démarches d'intervention sur des équipes s'enclenchent à l'occasion de processus de formation qui, à l'origine, n'étaient pas conçus à cette fin spécifique. La formation est alors l'occasion de favoriser une discussion sur le fonctionnement d'une équipe. Moyennant les précautions signalées plus haut, elle peut alors devenir une situation d'intervention efficace.

Parmi les interventions en équipes sur des thématiques conflictuelles qui se sont développées à partir d'une démarche de formation, nous en avons sélectionné une qui paraît particulièrement révélatrice des moyens à mettre en œuvre pour réussir le passage de la formation à l'intervention.

#### 4.2.1. Un exemple d'intervention lors d'une démarche de formation

Lors d'un cycle de formation de 8 jours portant sur la conduite de réunion, la gestion des conflits et la créativité en groupe, un consultant en entreprise est confronté à divers problèmes de participation et d'implication. Dès la première journée, au cours de rencontres informelles lors des pauses, les personnes se disent stressées, avoir des difficultés à s'essayer dans les exercices, avoir des maux de têtes récurrents et font part de problèmes dans leur travail.

L'intervenant contacte alors la direction de l'entreprise pour lui faire part que, selon lui, d'autres problèmes risquent de surgir au cours de la formation. Le commanditaire affirme qu'il ne devrait pas y avoir de problème et invite l'intervenant à poursuivre la démarche de formation comme prévu et à y intégrer d'autres aspects si nécessaire.

Au cours de la suite de la formation, cependant, plusieurs personnes rencontrent l'intervenant dans le couloir pour lui faire part de difficultés relationnelles au sein de l'équipe.

Appelé pour un rendez-vous, le chef quitte le groupe pendant une journée.

Durant cette journée, l'intervenant propose un exercice – prévu dans le programme initial – au cours duquel les participants doivent réaliser une construction en commun. Ceux-ci parviennent à un résultat minimal et expriment lors d'une phase de discussion que le fonctionnement dans la tâche est révélateur du fonctionnement du groupe : pas de leadership lorsque le chef est absent, une incapacité à prendre des décisions, et finalement, l'obtention de résultats décevants.

L'intervenant fait alors part de son sentiment : le processus de formation est actuellement marqué de manière importante par les questions internes à l'équipe. Il exprime sa difficulté à continuer le programme prévu. Il interroge le groupe sur les thèmes sur lesquels il souhaite travailler.

Le thème « le fonctionnement de notre équipe » apparaît dominant. L'intervenant vérifie l'accord du groupe sur ce sujet de débat. Certains expriment des inquiétudes par rapport à un tel sujet de discussion. L'intervenant explique que la formulation sera discutée et qu'il sera précisé que tous les points ne doivent pas faire l'objet d'une unanimité. Le groupe exprime son souhait de pouvoir discuter dans un premier temps en l'absence du chef. L'ensemble du groupe marque son accord.

L'intervenant propose une pause durant laquelle il se charge d'appeler le chef d'équipe pour voir s'il est d'accord que l'équipe traite de ce thème sensible, en lui précisant qu'il est possible que des éléments liés à sa personne soient évoqués. Celui-ci accepte à condition d'avoir un retour des réflexions du groupe. L'intervenant vérifie ensuite l'accord du commanditaire qui donne « carte blanche ».

L'intervenant énonce les règles de communication.

Il demande au groupe d'indiquer les points forts et faibles de l'équipe. Il prend note de tous les éléments au tableau et vérifie avec le groupe que la formulation satisfait tout le monde.

Le chef est de retour le lendemain, et l'intervenant lui expose les éléments relevés par le groupe sur son propre fonctionnement.

Un groupe de travail est mis sur pied afin de proposer des solutions aux problématiques organisationnelles. Le chef fera par ailleurs la demande d'un coaching afin de réfléchir sur les éléments amenés par le groupe concernant sa gestion d'équipe.

Initialement, la démarche avait pour but le développement des personnes sur des sujets particuliers. Pour la transformer en une démarche de développement collectif, plusieurs éléments ont été utiles dans cette intervention.

Nous allons relever les points importants qui ont facilité la réussite de cette intervention. Ils ne constituent pas des gages de succès infaillibles, mais nous permettent de voir comment, dans cette situation précise, ils ont permis l'atteinte des objectifs.

## AVANT

- Prévenir les commanditaires de la formation qu'il est possible que d'autres éléments apparaissent et négocier à l'avance une évolution du mandat peut permettre d'anticiper des modifications éventuelles du mandat.
- **Négocier l'évolution du mandat** avec toutes les parties (groupe, manager, commanditaire) a permis de s'assurer de la collaboration de tous. Dans cet ordre d'idée, on peut ici se demander si un écrit spécifiant l'évolution de la commande n'aurait pas été utile.
- Assurer une **transparence** vis-à-vis de toutes les parties a permis de développer la confiance avec les acteurs.
- Rendre les **règles de communication visibles pour tous** (écrites au tableau) a eu un effet rassurant et a permis une clarté plus grande sur le processus.

## LORS DE LA PREPARATION DE LA PHASE D'EXPRESSION

- **Négocier avec les personnes** les thèmes sur lesquels ils veulent travailler permet de s'engager dans des voies où les personnes se sentent suffisamment en confiance.
- Focaliser les échanges sur **les apports, les ressources**, les choses qui vont bien et pas (uniquement) sur les manquements, les failles, les choses à améliorer est une question à réfléchir en fonction de l'état du groupe. Ici, cela a permis une démarche plus détendue.
- Favoriser une **production collective** plutôt qu'identifier personnellement les auteurs des propos rassure par rapport aux craintes de retombées négatives sur les personnes qui s'impliquent dans les débats.
- Préciser que tous les éléments ne font pas l'objet nécessairement d'une unanimité groupale afin d'alléger la discussion groupale.
- **Prévenir la hiérarchie** que l'équipe souhaite bénéficier de ce temps de parole, d'expression et que sa présence sera nécessaire à un moment, pour une phase de feed-back. En prévenant, l'intervenant met en place un cadre « transparent », ce qui a pour fonction de rassurer.
- Assurer le contact avec la hiérarchie, donner le sentiment **d'équité**, afin que chacun puisse avoir accès direct au médiateur et « le choix » d'accepter la démarche. Cette dimension de choix est toutefois relative, car elle n'est pas nécessairement exempte de formes de pressions sociales à l'acceptation.

## LORS DE LA PHASE D'EXPRESSION

- **L'absence de la hiérarchie** pendant la partie « expression » a facilité les échanges, réduit les craintes d'être puni et facilité la liberté d'expression.
- Utiliser un **exercice analogique** pour décrire la situation de l'équipe, les relations, l'état du conflit aujourd'hui a ouvert le terrain de la discussion, même si ce n'était pas explicitement recherché par l'intervenant.
- **Traiter les émotions** avant d'entrer dans une phase de construction, mettre des mots sur la peur, sur l'angoisse, sur la colère a facilité l'entrée dans un processus intellectuel d'étude de la situation sans pour autant nier les émotions.
- Cibler le **dommage plutôt que la faute**, sur l'impact ressenti plutôt que sur les comportements « incorrects » permet une approche moins stigmatisante et déconstruit le lien implicite entre comportement et dommage. Il permet aussi de se rendre compte qu'au sein du groupe, les personnes sont sensibles de manière personnelle ou différente à certains comportements particuliers.

## LORS DE LA PHASE DE CLOTURE

- Clôturer la phase d'expression par une **phase constructive** qui trace des pistes pour l'avenir.

### 4.3. Le coaching collectif

Le coaching collectif, à certains égards, ressemble à la démarche de formation. En effet, il s'agit de réunir l'équipe autour de thématiques particulières sous la houlette d'un professionnel et dans le cadre d'une démarche qui s'installe dans la durée.

Toutefois, le coaching collectif vise non pas à développer les compétences individuelles des personnes, mais plutôt à faire progresser l'équipe dans son ensemble.

Pour ce faire, l'intervenant se centre sur les éléments qui font spécifiquement référence à l'équipe et favorise une démarche d'apprentissage contingente.

A ce titre, le coaching collectif ressemble aux interventions qui sont mises en place consécutivement à des démarches de formation et que nous avons développées dans le point précédent.

Louart (2004) formule les recommandations suivantes :

- Il est préférable de construire des groupes de 7 à 15 personnes maximum. Un groupe plus large éveillerait sans doute des inhibitions, des craintes, stigmatiserait les rôles (les bavards, les silencieux) ; par contre, un groupe plus petit amène moins de productivité.
- Le groupe doit se réunir une journée par mois, l'engagement doit être de 7 séances au moins, afin de garantir une continuité dans le travail et une implication des participants.
- Mettre l'accent sur les atouts, les ressources, les moteurs, plutôt que sur les freins. Privilégier une approche qui permet d'interpréter un « défaut » comme étant l'excès d'une qualité.
- Il est conseillé de se fixer des objectifs à atteindre entre deux séances, afin de maintenir l'engagement.

Nous ajouterons qu'il est bénéfique d'alterner les séquences de travail centrées sur l'équipe et sa dynamique et les séquences centrées sur des aspects plus généraux. Cela veut donc dire que des techniques de formation ne sont pas à exclure dans le coaching collectif, pour autant que cela s'articule avec la démarche de développement de l'équipe.

Une évaluation régulière de l'avancement des travaux et de la satisfaction des membres du groupe constitue également un gage de succès.

Enfin, prévoir de passer le relais, anticiper la fin de l'intervention, vérifier l'implémentation des outils qu'elle aura apportés, assurer le suivi de ceux qui les mettront en place aidera à dépasser la dernière pierre d'achoppement à laquelle se heurtera probablement l'intervenant : la pérennisation de son intervention. Etaler progressivement les séances et assurer du suivi individuel à certaines personnes peuvent être des aides utiles à cette fin.

### 4.4. Les techniques d'expression

#### 4.4.1. Le débriefing post traumatique

Cette méthode est utilisée habituellement suite à des incidents critiques comme des *hold-up*, des agressions, des catastrophes ou accidents de travail graves.

On pourrait donc s'étonner de la voir figurer comme méthode d'intervention avec un groupe en situation de souffrance relationnelle au travail.

En effet, si bien des études montrent que les victimes de harcèlement moral subissent des conséquences personnelles proches du syndrome de stress post-traumatique (66; 56; 62; 5), il est moins évident qu'un groupe puisse être exposé à ce genre de conséquences dans le cadre de conflits interpersonnels ou de situations de harcèlement qui ne le concernent pas directement *a priori*.

Cependant, certains événements liés à ces problématiques peuvent être considérés comme traumatiques : le licenciement d'une personne suite à une enquête pour harcèlement, l'annonce d'une absence prolongée d'une victime supposée, l'intervention des services de l'inspection du travail, de l'auditorat du travail ou de la police en sont des exemples.

On voit que ces événements peuvent provoquer de réelles secousses dans l'environnement professionnel perturbant le travail, c'est pourquoi nous les rapprochons des événements traumatiques.

Quelques exemples illustreront notre propos.

*A la suite d'une enquête pour harcèlement et du licenciement d'une personne dans un centre d'appel, le conflit a éclaté entre ceux qui avaient témoigné pour et contre la personne incriminée et la situation de l'organisation est devenue extrêmement tendue. Les affrontements verbaux se sont multipliés et certains en sont venus aux mains. Le groupe social tout entier a été profondément perturbé par cet événement.*

*Suite à une enquête dans un service social, des travailleuses ont témoigné contre un chef par lequel elles s'estimaient harcelées sexuellement. Celui-ci a été licencié. Depuis, elles souffrent d'une culpabilité considérable et peinent à retrouver le goût du travail.*

*Une personne a pris un congé maladie de longue durée suite à des remarques publiques et répétées de son chef. Depuis, la majorité des conversations tournent autour des événements qui ont entouré cette absence. On en parle à voix basse à toute occasion, spéculant sur son retour ou commentant l'attitude du chef.*

*Une personne s'apprête à revenir sur son lieu de travail après une affaire de harcèlement. Elle est prête à reprendre le travail mais se demande comment elle va gérer toute la communication qui a eu lieu autour de cet événement, si elle va être à nouveau acceptée. Les collègues parlent de son retour et s'interrogent également sur l'attitude à avoir : en parler, se taire, faire semblant de rien, s'excuser, etc.*

Dans tous les cas, on le voit, les individus et les groupes sont perturbés, comme ils pourraient l'être suite à un incident critique. Dans certains de ces cas, le besoin de parler, individuellement ou en groupe, semble manifeste.

Cette technique pourra donc s'appliquer à des problématiques liées à du conflit ou du harcèlement. Nous allons donc en examiner les principes généraux avant d'aborder les difficultés particulières de l'application de cette technique dans des contextes tendus.

Les sept étapes préconisées par Mitchell (61) donnent une bonne vision d'ensemble du processus de débriefing post-traumatique en groupe :

- 1) une présentation des intervenants, une explication du processus de débriefing, des objectifs, des règles et une exploration des attentes des participants ;
- 2) une discussion des faits où chaque participant décrit, selon sa propre perspective, l'événement traumatique ;
- 3) une discussion des pensées où chaque participant décrit les pensées suscitées par le trauma ;
- 4) une discussion des réactions où chaque participant identifie ce qui a été le plus traumatique selon sa propre perspective ;
- 5) une discussion des symptômes où chaque participant identifie les différents symptômes de détresse vécus ;
- 6) de la psycho-éducation sur les réactions normales de stress et sur les mécanismes d'adaptation ;
- 7) un moment consacré à la clarification des imprécisions possibles, préparation pour la fin de la rencontre et référence des personnes qui ont besoin d'une aide professionnelle supplémentaire.

Pour mener cette démarche, on veille généralement à intégrer le plus grand nombre possible de personnes concernées par l'incident, en donnant l'occasion aux victimes d'exprimer leur sentiment et de partager leur expérience (47).

Cette manière de faire recoupe partiellement la discussion de groupe abordée plus haut. Toutefois, une différence majeure réside dans le fait que le débriefing post-traumatique est centré sur un incident particulier, alors que la discussion de groupe recouvre généralement des thématiques plus larges.

De nombreux débats existent aujourd'hui sur l'efficacité du débriefing post-traumatique en groupe (61). Il en ressort qu'il est indispensable d'adapter le débriefing en fonction des caractéristiques de chaque incident critique (simple, multiple, direct, vicariant, individuel, de groupe, degré d'intensité, durée, etc.) ainsi qu'en fonction des réactions, des caractéristiques individuelles et des besoins spécifiques des victimes. Il faudrait augmenter le nombre de séances, développer des stratégies de gestion de diverses réactions post-traumatiques et mettre l'accent sur chacune des étapes du débriefing en fonction des besoins de chaque victime.

La compétence de l'animateur constitue un autre élément central de l'efficacité de la séance. Outre ses habiletés cliniques, il devra être en mesure de moduler chaque étape en fonction de la situation et de la dynamique du groupe.

Enfin, cette méthode devrait idéalement être articulée avec d'autres formes de prises en charges : cliniques, organisationnelles, médicales, etc.

Cette méthode pourra être fructueuse dans les cas qui nous occupent. Cependant, il faut prendre en considération que certains risques spécifiques sont associés à l'utilisation du débriefing post-traumatique en contexte conflictuel. Ces risques proviennent principalement de la co-présence des victimes et agresseurs, ainsi que de leurs « supporteurs », au sein de la réunion, alors que dans le débriefing « classique », l'agresseur se situe hors du système. En outre, le débriefing post-traumatique a pour principe de permettre l'expression de la souffrance dans une logique favorable à la position des victimes. De ce fait, il peut amener les victimes et les personnes qui les soutiennent à développer des interventions culpabilisantes, voire agressives envers les « auteurs ». La réunion peut avoir pour autre effet pervers de stigmatiser davantage les personnes que l'on cherche à réintégrer et à aider. Une attitude trop « bienveillante » à leur égard pourra en effet crispier les agresseurs et leur faire développer des attitudes défensives ou contre-agressives. Les réactions des personnes incriminées auront alors toutes les chances d'être vécues comme de nouvelles agressions pour les victimes. Il s'ensuit alors un cycle fait de culpabilité, d'agression, de défense suscitant de nouveaux sentiments de culpabilité débouchant sur de nouvelles agressions et défense et ainsi de suite.

On le voit, le débriefing post-traumatique n'est pas nécessairement une technique appropriée pour gérer des affrontements de camps, et ses règles implicites peuvent provoquer des effets non-désirés importants.

Les risques sont plus grands dans au moins deux cas de figure : lorsque l'événement prend sens dans le cadre d'une relation détériorée par ailleurs et lorsque l'intensité conflictuelle entre les membres de l'équipe est forte.

Nous conseillons cette technique lorsque les protagonistes (ou du moins une des deux parties) ont quitté l'équipe et que les dynamiques conflictuelles se sont quelque peu apaisées. Nous conseillons également de ne pas perdre de vue que le débriefing post-traumatique est centré sur un incident particulier, et de maintenir la discussion centrée sur cet incident. Les praticiens de cette technique recommandent d'ailleurs, si des personnes ont été victimes de multiples incidents, de maintenir la discussion sur un seul incident, et de demander aux participants de ne pas se servir du débriefing pour revenir sur des incidents précédents. A fortiori, ne pas laisser se développer une discussion générale sur le conflit, ses causes, son histoire, etc. aidera à maintenir la discussion sur l'intention première : le débriefing d'un incident particulier, ciblé, identifiable par tous.

Nous recommandons en outre à l'animateur d'adapter la méthodologie en sept étapes présentée plus haut aux caractéristiques spécifiques liées au caractère conflictuel de la situation et aux risques qui en découlent.

#### 4.4.2. La technique de l'inventaire des défauts

Il s'agit ici de faire l'inventaire d'un ensemble d'éléments jugés dysfonctionnants ou faisant défaut dans un système. Cette phase est strictement séparée de la phase de recherche de solutions. Cette séparation entre étude de la situation et recherche de solution constitue l'axe méthodologique majeur de cette technique. Il existe un éventail de pratiques liées à l'inventaire des défauts que nous allons reprendre ici.

La première phase se déroule en groupe, éventuellement en l'absence, mais avec l'accord, du responsable hiérarchique. L'ensemble des problèmes vécus au travail, l'ensemble des sources de souffrance au travail, l'ensemble des difficultés organisationnelles sont autant de thèmes qui peuvent être abordés.

Un temps peut s'écouler avant la suite des opérations. Une des techniques consiste à donner un délai, par exemple de deux mois, et de faire une nouvelle réunion sur les mêmes thèmes pour voir quelle est la situation de l'équipe. Il est fréquent que des solutions aient déjà été mises en place. La nouvelle réunion est l'occasion de parler de cette évolution. Le fait de reproduire une démarche de simple analyse permet aussi de ne pas donner un sentiment d'urgence quant à la résolution des problèmes évoqués.

Toutefois, la phase suivante doit être programmée afin de ne pas donner l'impression d'un travail d'analyse vain et inutile.

Au terme des phases d'inventaire de problèmes, l'intervenant peut proposer une procédure de vote, éventuellement secrète si on l'estime préférable en raison du niveau de tension. Dans ce cas, il demande à chacun

de classer sur une échelle de priorité les problèmes soulevés. On décide alors par exemple, de traiter les trois problèmes qui arrivent en tête.

Cependant, on peut relever que passer trop vite à la phase de solution a souvent pour effet de voir émerger des solutions techniques et parfois simplistes. Une étude plus approfondie des liens entre souffrance et problèmes soulevés peut donc s'avérer utile. Une fois la phase d'inventaire accomplie, on mettra en œuvre des modes d'intervention afin d'envisager la mise en place de solution.

Enfin, on peut intégrer à l'inventaire des défauts les éléments qui fonctionnent correctement, soit au sein d'un même temps (inventaire des aspects positifs et négatifs), soit séparés dans le temps (une réunion sur les aspects négatifs, une sur les aspects positifs). Dans ce cas, demander de parler des situations limites qui se sont bien passées, investiguer les exceptions positives est une manière intéressante de creuser les ressources de l'équipe.

Une fois la phase d'étude de la situation terminée, on mettra en œuvre la recherche de solutions.

#### 4.4.3. Les groupes de discussion

L'organisation de groupes qui échangent sur des thématiques liées au harcèlement, préconisée par Leymann (1996) ou les agenda free meeting que nous évoquions plus haut semblent être des pratiques assez marginales dans les organisations belges francophones.

C'est généralement à l'occasion de formations ou d'interventions sur d'autres sujets que ce genre de démarche se met en place. On rejoint alors les pratiques de formation qui sont transformées, en cours de processus, en pratiques d'intervention.

Nous ne signifions pas par là que cette démarche est sans intérêt, mais le moment idéal pour la mettre en place pose question. Si les problèmes sont peu présents, elle peut apparaître décalée et constitue davantage une démarche de prévention, qui peut s'avérer néanmoins fructueuse, mais ne peut être considérée comme de l'intervention à proprement parler. Si elle intervient lorsque la situation est trop grave, elle est très délicate à mettre en place.

Pouvoir évaluer à quel moment il est opportun d'organiser une telle démarche nécessite donc toute la finesse du praticien.

Dans le même ordre d'idées, Weatherley (1999) propose la mise en place de groupes de pairs, qui peuvent être des personnes supposées victimes ou encore accusées de harceler. Selon lui, les aspects bénéfiques de ce type de groupes peuvent être multiples : ils montrent que l'employeur prend le problème en charge et ne laisse pas les travailleurs se débrouiller seuls avec leur souffrance, les individus peuvent bénéficier de la discussion dans un contexte facilitant et soutenant, cela informe les participants de comportements auxquels ils n'avaient pas été sensibilisés et cela les encourage à envisager d'autres modes d'action.

Toutefois, nous n'avons rencontré aucun groupe de ce type dans les organisations.

#### 4.5. L'utilisation d'objets tiers

L'utilisation d'objets tiers consiste à utiliser des supports ou à travailler sur des thématiques autres que ce qui fait l'objet du différend, mais qui peuvent entretenir avec la problématique du harcèlement ou du conflit des liens plus ou moins ténus.

##### 4.5.1. Les supports analogiques de discussion

Afin de faciliter un travail sur la dynamique de groupe en lien avec la situation problème, diverses techniques dites analogiques peuvent être utilisées.

L'analogie a été étudiée tant en psychologie individuelle qu'en psychologie sociale. Les avantages de ce mode d'approche sont multiples et peuvent recouvrir divers champs. L'analogie est un vecteur de créativité, notamment dans les groupes (54) en ce qu'elle permet de faire des découvertes, d'emprunter des chemins nouveaux sur le plan du raisonnement et des représentations. D'autre part, comme le souligne Richard (1998), *comprendre, c'est raisonner par analogie avec une situation connue*. Plus particulièrement, selon cet auteur, l'ana-



logie joue un rôle extrêmement important dans la mise en œuvre de tentatives de solution à une situation nouvelle.

### **L'usage de techniques analogiques dans le cadre d'intervention dans des équipes à caractère conflictuel permet d'amener de nouvelles manières de voir et d'agir.**

L'usage de techniques analogiques dans le cadre d'intervention dans des équipes à caractère conflictuel consiste à aborder une question liée au fonctionnement du groupe par le biais d'une image ou d'une métaphore. Cette métaphore devra présenter suffisamment de proximité avec l'objet visé pour être un support de discussion intéressant, et suffisamment de différences pour faciliter une approche inédite du problème. En effet, inévitablement, la routine et les normes du groupe auront imposé un mode de discussion répétitif sur certains sujets, surtout s'ils ont tendance à revenir souvent comme objets de débat. En les abordant de manière décalée, on multiplie les chances de voir apparaître d'autres manières de penser les choses plus libres, plus souples.

On peut demander aux membres d'un groupe de trouver une image qui présente des points communs avec le fonctionnement de ce groupe. Cette image peut être un film qui évoque la situation, une situation historique ou imaginaire, une anecdote, etc. Cette image peut aussi porter sur un problème particulier de ce groupe. De ces images surgiront de nouvelles visions du problème, de nouvelles explications, de nouvelles pistes pour modifier cette situation.

Les images les plus significatives pour le groupe sont alors creusées et développées collectivement. Toute la finesse de l'animateur consistera à repérer les images qui sont profitables au groupe, autrement dit qui lui permettent d'évoluer et de construire d'autres systèmes de représentation sans pour autant le mettre à nu et lui faire violence.

D'autres techniques de ce genre proposent *a priori* un contenu imagé dans lequel les membres du groupe sont invités à s'intégrer pour réaliser des métaphores sur leur équipe.

L'exercice de « l'échangeur » (Faulx, 1998), qui permet une discussion sur l'évolution et l'histoire d'un groupe, est une de ces techniques.

Dans cet exercice, l'animateur demande à l'ensemble des membres d'une équipe de représenter l'évolution de celle-ci sous forme d'un réseau routier. On leur demande pour ce faire de faire figurer trois catégories d'éléments sur le réseau routier représenté.

- Les plaques : indiquant les lieux traversés (plaques de localisation) ou les directions possibles (flèches). Il peut s'agir de lieux physiques, d'étapes professionnelles concrètes ou d'éléments plus symboliques (état d'esprit, émotions, etc.).
- Les usagers de la route : symbolisant les acteurs de la situation (membres du groupe, intervenants, et / ou les personnes extérieures) ayant influencé la vie du groupe. Il peut s'agir de véhicules ou de piétons, et on peut les immatriculer.
- Les panneaux du code de la route : réels ou imaginaires, ils symbolisent les permissions, les interdictions, les indications qui jalonnent tout le parcours.

L'ensemble des participants prend alors connaissance des réseaux réalisés par chacun des autres et ils sont commentés et discutés un à un. Une vision générale de l'équipe ressortant de l'ensemble des réalisations individuelles peut aussi avoir lieu. La discussion sera l'occasion d'aborder par exemple la question des normes, de la communication de la cohésion groupale, de la perception des événements marquants de l'histoire et de la manière de voir l'avenir, des possibilités de différenciation au sein de l'équipe, des personnes éventuellement laissées de côté, et de la fantasmagorie générale qui ressort des productions (voir référence pour le détail complet).

Cette technique permet donc une discussion sur des éléments très divers de la dynamique d'un groupe par le biais d'une technique analogique dans laquelle chacun pourra projeter ses attentes, ses craintes, ses objectifs, sa vision des choses.

Pour aborder les positionnements individuels, on peut utiliser les métaphores animalières qui amènent une discussion sur la nature des rôles occupés par chacun. Dans la version la plus audacieuse, on demande à chacun d'attribuer à chaque autre membre du groupe un animal en référence à son rôle dans l'équipe. On peut aussi demander aux membres d'un groupe de s'entendre collectivement sur l'attribution d'un animal à cha-

cun des membres. Dans une version moins « activante », on peut demander à chacun de s'attribuer à lui-même un animal afin d'exprimer sa position dans le groupe. Cette technique est à manipuler avec précaution en raison du caractère potentiellement blessant des images animalières, mais est riche en potentiel métaphorique.

#### 4.5.2 La technique du mur projectif

La technique du mur projectif est inspirée notamment des techniques de type « métaplan ». Elle a été développée lors de nos recherches selon différentes modalités pour optimiser son application à des contextes conflictuels.

Il est important de préciser que l'application spécifique de cette technique à des contextes conflictuels ne porte pas sur les thématiques abordées mais sur la manière de mener la démarche d'expression.

En effet, il est recommandé de ne pas faire porter la discussion sur l'objet même du conflit, ce qui constituerait une approche frontale générant des risques importants, mais plutôt de choisir des thématiques liées à la vie de l'équipe.

Le principe est le suivant. Il est demandé à chaque participant de bien vouloir répondre à une question particulière portant sur l'équipe, par exemple : quelles sont nos missions ? à quoi servent nos réunions ? quelles sont nos valeurs ? quels sont nos outils ? comment évaluer notre travail ?

On propose alors une distinction entre des éléments *effectifs*, des éléments *souhaités* et des éléments *prescrits*. Les éléments effectifs sont ceux qui sont pratiqués dans la réalité, les éléments souhaités sont ceux que l'on voudrait voir se mettre en place et les éléments prescrits sont ceux qui résultent des contraintes de l'environnement.

Par exemple, si l'on se centre sur les missions : les missions effectives sont les missions que réalise effectivement l'équipe, les missions souhaitées sont celles que l'on souhaiterait mettre en œuvre, et les missions prescrites sont celles qui sont demandées par la hiérarchie, le client ou l'organisme finançant.

Les participants peuvent être invités à répondre sur un seul axe (par exemple à la question : à quoi servent nos réunions, on peut demander aux participants de répondre à quoi elles servent effectivement – axe effectif –, et dans la suite de la discussion, aborder la question sur les deux autres axes : à quoi souhaiterait-on qu'elles servent – axe souhaité – et à quoi devraient-elles servir – axe prescrit –).

Chaque participant est invité à répondre sur des cartons, en exprimant une seule idée par carton. Les cartons sont ensuite affichés un à un au mur (un premier tour de cartons pour tout le monde, un second et ainsi de suite). A chaque affichage, l'animateur convient avec l'auteur de l'idée de la place à laquelle il souhaite mettre son carton en fonction des autres idées exprimées (proche de telle idée, de la même catégorie que telle autre, etc.). Ainsi, une première forme de classement apparaît.

Le résultat de cette première phase est commenté par les participants qui analysent l'ensemble. Les premiers commentaires portent généralement sur la variété des éléments apportés et sur l'identification de grandes catégories qui font ou non l'objet d'un consensus. De ces catégories s'ouvre une discussion sur les points divergents et convergents entre catégories et au sein des catégories.

Certains cartons sont également commentés s'ils sont sujets à débat. Le débat porte aussi sur la définition des catégories. On peut ainsi voir apparaître un premier consensus. Généralement, l'animateur fixe comme objectif de la première séance de réaliser un échange, et acte par ailleurs les différences sans essayer de les dépasser ou de forcer trop vite un consensus.

Le résultat de l'affichage des cartons est recopié par l'animateur dans un document, lequel peut comprendre également un exposé des zones de consensus et de différences qui émergent au terme de la première phase.

Dans la phase suivante, le modèle est de nouveau affiché – ou transmis aux participants sous forme de document papier – et une discussion s'enclenche, avec pour objectif la définition d'un consensus minimal, une forme de plus petit commun dénominateur au groupe.

Les divergences, de nouveau, sont actées et l'ensemble du processus peut à nouveau faire l'objet d'un document rédigé par l'intervenant.

La technique du mur projectif présente plusieurs avantages. Le premier est de permettre à chaque membre d'une équipe de s'exprimer sur un sujet particulier et de voir son avis figurer dans la production collective.

Deuxièmement, cette technique peut se prêter à divers types de questions : des questions générales (quelles sont nos missions ?), des plus circonstanciées (quels sont les problèmes qui se posent aujourd'hui à notre équipe ? qu'est-ce qui améliorerait notre confort et notre efficacité ?), des questions plus précises voire techniques (à quoi servent nos réunions ? comment améliorer la communication interne ?).

Implicitement, elle donne aussi à réfléchir à ces questions en proposant trois types de modalités de réponses (prescrit, effectif et souhaité) et permet donc d'intégrer la réflexion dans un cadre d'emblée plus large, qui comprendra plus de points de vue, tout en repérant d'éventuelles différences de niveau entre les manières de répondre à une question, ce qui aidera à clarifier le propos de chacun. Cet élargissement du point de vue est favorable à la résolution des conflits (voir « Les bonnes pratiques transversales »).

Enfin, elle prépare adéquatement le travail de structuration qui suit la phase d'expression. Son côté structurant, l'obtention d'un produit intermédiaire puis d'un produit fini constituent à ce sujet un motif de satisfaction fréquemment exprimé par les participants. L'espacement des séances permet d'installer les participants dans une démarche progressive d'intégration des points de vue des uns et des autres.

### Exemple d'intervention

Le chef d'une équipe active dans le secteur de l'aide aux personnes vient consulter un intervenant. Il a le sentiment que les relations au sein de son équipe sont plutôt positives, mais que les situations de réunion sont propices à des conflits récurrents.

L'intervenant décide alors de mettre en place la technique du mur projectif sur la question « à quoi servent nos réunions », en proposant aux personnes de répondre sur le plan effectif.

Il apparaît que les réunions servent des objectifs assez divers et que les catégories qui ressortent sont très variées. On y retrouve : permettre un échange entre nous pour savoir ce que fait chacun, prendre des décisions pratiques, échanger sur des cas cliniques, servir de soupape émotionnelle.

Un effet de surprise se produit dans le groupe par rapport à cette variété. Et chacun de dire qu'il comprend mieux la confusion qui règne dans ces réunions.

La suite de l'intervention montrera que les divers modes de réunion se prêtent à des modes d'animation différents, et permettra une clarification des différents objectifs.

Par la suite, l'intervenant aidera l'équipe à adapter ses techniques de conduite de réunion à l'objectif poursuivi.

L'aspect technique du problème aurait évidemment pu révéler un problème plus grave. Ici, l'intervenant a choisi de partir du problème technique, ce qui lui a permis d'enclencher une démarche de suivi à moyen terme de l'équipe, et de réguler les dynamiques conflictuelles de manière progressive.

### 4.5.3. La carte des émotions

La carte des émotions a été créée au cours de nos recherches précédentes (53). Dans le cadre de la présente étude, elle a été testée sur des équipes en situation de conflit ou vivant des cas proches du harcèlement. Plusieurs modifications ont été apportées lors de l'application de cette technique dans de telles interventions.

Nous allons ici en faire un bref descriptif en insistant sur les modifications apportées et les applications particulières aux cas qui nous intéressent.

Elle permet à un groupe de travailler sur ses émotions à trois niveaux : le repérage et la prise de conscience des émotions qui le traversent, la possibilité d'échanger autour de ces émotions, l'identification des normes régissant l'expression des émotions.

Le groupe devra être évidemment prêt à une telle démarche, et il est recommandé que cet objet de discussion soit introduit lorsque l'intervenant a déjà installé une relation de confiance avec les participants.

L'intervenant commence par un exposé sur la différence entre les émotions ressenties (celles qui sont éprouvées individuellement), les émotions manifestées (celles qui sont exprimées sous forme de comportements verbaux ou non-verbaux), et verbalisées (celles qui sont nommées explicitement).

Il fournit alors un tableau à deux entrées. En ligne, une série d'émotions, affects, sentiments (colère, joie, plaisir, peine, frustration, etc.) qu'il aura construit en fonction de ce qui lui semble intéressant à creuser dans le groupe, tout en veillant à équilibrer ses choix : des émotions agréables et désagréables, connotées positivement et négativement, etc. En colonne, les mentions des niveaux de l'émotion : ressentie, manifestée, verbalisée.

Le tableau se présente donc comme ceci.

	Ressentie	Manifestée	Verbalisée
Joie			
Peine			
Plaisir			
Frustration			
Enthousiasme			
...			

Dans l'exercice original, il était proposé que les participants se positionnent dans le tableau en fonction de la fréquence à laquelle ils avaient ressenti, verbalisé ou manifesté chaque émotion (de 0 croix : jamais à 3 croix très souvent).

Lors de nos recherches, il est apparu préférable de parler d'*impact* plutôt que de *fréquence*. L'impact rend compte de la place que prend une émotion dans l'ensemble des émotions vécues par une personne. Nous proposons de la considérer comme la combinaison de la fréquence et de l'intensité de cette émotion. Ainsi, une émotion intense, même si elle ne s'est pas produite souvent, peut avoir un impact important. D'un autre côté, vivre souvent une série de petites réactions émotionnelles de même nature peut également avoir un impact important non pas du fait de l'intensité de l'émotion mais de sa répétition. Cette manière de voir, plus complexe, permet de mieux rendre compte des dynamiques émotionnelles dans des contextes de souffrance relationnelle au travail. On propose également, afin de rendre compte d'une plus grande variété des sentiments vécus, manifestés ou verbalisés en de telles situations de passer à une échelle qui va de 0 à 10.

On demande donc aux personnes d'évaluer les émotions qui prennent le plus de place dans leur fonctionnement au travail depuis, par exemple, 6 mois. Le fait de spécifier une durée est également un élément qui résulte de l'application de cette technique sur des cas de harcèlement moral ou de conflit. En effet, l'ambiance générale d'une équipe peut connaître des phases assez différentes et il est fructueux de pouvoir ainsi cibler l'exercice sur une période temporelle particulière.

La version originale de l'exercice propose un certain nombre d'indices et coefficients mathématiques qui peuvent être calculés par l'intervenant d'après les données recueillies. Dans les interventions en contexte conflictuel, il est recommandé de ne pas fournir les résultats sans avoir laissé la discussion se développer au préalable.

En effet, l'objectivité conférée habituellement aux démarches quantitatives peut rendre cet outil d'autant plus déstabilisant qu'il donne l'impression de fournir un résultat indiscutable et supérieur à l'expérience subjective. L'intervenant veillera donc à fournir de tels résultats si la dynamique du groupe le permet, c'est-à-dire s'il estime que les participants pourront prendre suffisamment de recul avec la situation, avec les chiffres, avec la procédure, et s'il estime que la discussion s'est déjà suffisamment enclenchée pour que ces résultats ne viennent pas agir comme des freins à la communication, donnant l'impression que « tout est dit ».

Revenons un instant sur la phase de recueil des résultats. Dans la version originale, elle est formulée comme suit : l'animateur invite les participants à remplir le graphique des émotions (qui est une version de la feuille individuelle mais sur un grand tableau). Chaque participant reproduit donc ses résultats sur un tableau commun. En situation conflictuelle, on préférera que les participants remettent leur feuille à l'intervenant, lequel procédera aux calculs. Il garantit ainsi l'anonymat, et permet aux participants qui le souhaitent de s'exprimer lors de la discussion qui suit l'affichage des résultats.

Enfin, une version simplifiée peut être également proposée. Elle consiste à demander à chaque participant de remplir la grille pour lui-même. L'intervenant anime ensuite une discussion entre les membres du groupe,

nourrie par les réflexions qu'ils se seront faites en réalisant individuellement la tâche. On peut attendre de cette manière de faire que certains expriment des émotions qu'ils n'ont jamais verbalisées jusque là, que d'autres puissent entendre certains sentiments formulés par leurs collègues et dont ils n'étaient pas conscients, que certains incidents soient explicités à la lumière des émotions qui étaient vécues à ce moment. Cette version simplifiée permet aux participants de rester plus discrets, et répond au souci d'une intervention sous une forme moins intrusive. Elle permet en outre d'éviter le recours aux chiffres, potentiellement source de conflits. L'outil fonctionne alors comme une aide à la réflexion individuelle et à l'expression en groupe.

#### 4.6. Les interventions de la hiérarchie

La place de la hiérarchie ou de la direction dans le processus de gestion des problèmes relationnels dans les équipes n'est pas à négliger. On peut même considérer les démarches de communication provenant de la hiérarchie comme de réels moyens d'intervention qui peuvent être articulés avec le travail psychosocial.

Dans bon nombre de cas, les membres des équipes demandent que l'autorité vienne clarifier certaines règles, qu'elle aide à mettre fin à certains comportements, à préciser ses attentes. Si ces demandes peuvent avoir parfois un caractère paradoxal (*imposez-nous notre liberté, soyez neutre et montrez que c'est moi qui ai raison*, etc.), il n'en reste pas moins que la hiérarchie a un rôle majeur à jouer dans les interventions sur des situations de conflit et de harcèlement.

Si des comportements déviants ou délictueux se sont passés, si des dérives graves se sont produites dans l'organisation, il est indispensable que l'autorité se positionne sur la problématique, voire prenne des mesures pour réduire les risques de dommages, le cas échéant.

Si la situation est plus ambiguë, des démarches de communication de la part de la hiérarchie n'en sont pas moins attendues par les membres des équipes concernées.

L'articulation entre la mission de l'intervenant psychosocial et le supérieur hiérarchique semble à ce propos être une clé de la réussite d'une intervention (voir « Les bonnes pratiques transversales »).

Une communication de la hiérarchie peut donc être considérée comme une intervention à part entière, et un mode d'action à ne pas négliger.

Les modes et styles d'intervention venant de la hiérarchie peuvent être extrêmement variés et il serait vain de tenter de donner une manière de faire qui serait couronnée de succès dans tous les cas. Cependant, on peut relever quelques facteurs de succès de telles communications.

Selon nos études, elles seront plus efficaces :

- si elles sont adaptées au style habituel de l'émetteur du message et de l'organisation
- si elles sont adaptées à la gravité de la situation
- si elles évitent de culpabiliser les personnes
- si elles évitent de tomber dans le piège du « procès d'intention »
- si elles sont claires sur les démarches répressives le cas échéant, et s'il n'y en pas, si elles sont rassurantes sur ce point
- si elles sont préparées et claires
- si elles indiquent des limites sans pour autant changer les règles de contrôle en vigueur dans l'organisation de manière trop brutale
- si elles accordent la confiance aux personnes concernées
- si elles peuvent annoncer l'allocation de ressources pour le progrès collectif et le soutien individuel, qu'elles laissent du temps et du crédit pour l'évolution sauf si la situation exige des mesures urgentes de protection
- si elles contiennent des mesures de soutien.

En outre, la hiérarchie aura intérêt à être très claire sur la nature de la démarche, surtout s'il s'agit d'une intervention assortie de demandes ou de contraintes particulières.

Le fait que l'intervenant prépare la communication avec la hiérarchie est généralement assez intéressant pour aider à prendre en compte ces différents facteurs.

### Cas d'un secrétariat

L'équipe d'un secrétariat est traversée par des conflits internes. Le conflit est apparu suite au déplacement d'une personne pour « comportements irrespectueux ». Celle-ci s'entendait avec certaines personnes et était en conflit avec d'autres. Son éviction a déclenché un conflit interne ouvert, les uns reprochant aux autres d'avoir fait « virer » leur collègue.

La proposition de la hiérarchie est la suivante : que l'intervenant rencontre toutes les personnes dans une perspective « d'audit », afin de voir quelles sont les personnes qui nuisent à l'équipe et qu'il faudrait écarter du service.

La proposition de l'intervenante est de mener un audit qui comporte les phases suivantes :

- Prévenir de son intervention via une réunion plénière
- Voir chaque personne individuellement au cours d'un entretien
- Rédiger un rapport de la situation destiné au directeur
- Donner un feedback à l'équipe

Le rapport contient, comme prévu, les propos des personnes, résumés, sans donner de conclusions. Il en ressort que trois personnes sont plus personnellement incriminées.

Lors de la réunion de feedback, le rapport est présenté oralement à l'ensemble de l'équipe au cours d'une réunion. Le directeur prend la parole et s'exprime en ces termes « Je ne veux plus de clan, je veux que ce service retrouve sa sérénité et son efficacité. Je ne veux plus d'insultes, plus de mots déplacés. Je veux que les utilisateurs du secrétariat soient de nouveau satisfaits. J'admets que cela peut prendre du temps, mais je veux que chacun s'engage à participer à la reconstruction. Ceux qui ne veulent pas peuvent partir. Je vous mets à disposition un intervenant pour y parvenir de la manière qui vous semblera la meilleure ». Il salue les participants et quitte la réunion.

L'intervenant gère ensuite la réunion après le départ du directeur avec les participants assez choqués. Il les invite à réagir, ceux-ci se déclarent heurtés par les propos du directeur. Un débat s'enclenche en fin de réunion sur l'avenir du service. Comment reconstruire ? Qu'est-ce que cela veut dire ?

Avant la réunion suivante, l'intervenant contacte la nouvelle chef de service qui exprime son souhait de laisser l'équipe discuter de ses problèmes avant d'intervenir à son tour.

La deuxième réunion consiste en un échange de points de vue avec un fort clivage des deux clans.

Plusieurs réunions interviennent et l'ambiance s'améliore peu à peu. Les personnes les plus neutres dans le conflit commencent à s'exprimer de plus en plus.

Les feedbacks actuels indiquent que l'ambiance s'améliore, que les boucs émissaires se réintègrent, et que l'on n'est plus dans une situation de crise. On notera également que personne n'a été écarté.

Cette intervention démarre par une mise au point vécue comme autoritaire. Si son côté heurtant a compliqué le travail de l'intervenant, elle présente par contre l'avantage que les rôles hiérarchiques et psychosociaux sont clairement différenciés. Il formule aussi ses objectifs et accorde du temps pour les atteindre.

En utilisant divers outils, en montrant du soutien aux différentes parties, en accordant du temps pour discuter de l'impact du discours du directeur et pour l'amélioration de la situation, l'intervenant amène à une démarche progressive d'amélioration qui donnera des résultats intéressants.

## 4.7. Les techniques d'interventions micro-organisationnelles

Agir sur une équipe, cela peut aussi être agir sur ses éléments organisationnels. On procède alors à une démarche proche de l'intervention sur l'organisation, mais à l'échelle de l'équipe, c'est pourquoi nous parlons ici d'intervention micro-organisationnelle.

### 4.7.1. Travailler les écarts entre la demande de coopération et la réalité de non-coopération

Nous avons signalé dans la partie sur les dynamiques groupales liées aux situations de harcèlement que les écarts entre des exigences de coopération manifestées par le management et la réalité d'un travail fortement individualisé pouvait constituer le terreau de situations conflictuelles ou harcelantes pour une équipe.

Diminuer cet écart entre discours managérial et pratique sur le terrain apparaît donc comme une voie d'intervention fertile pour réduire les risques et limiter les processus conflictuels d'une équipe.

#### **4.7.1.1. Faciliter la coopération**

Une première manière de réaliser cet objectif, a priori la plus logique, consiste à aider à la mise en place de la coopération, en renforçant les incitants à plus de travail collectif.

Les chefs d'équipe qui partagent cette vision sont généralement demandeurs que l'intervenant les aide à mieux faire passer leur discours et les aide à mettre en place des moyens efficaces pour développer la coopération entre les membres de l'équipe. Notamment, ils les conseillent ou les assistent dans l'animation des réunions pour leur permettre de créer plus de cohésion, de créer des systèmes de réunion réguliers, de mettre en place des outils de partage de l'information.

Sans affirmer que ce mode d'action est systématiquement inefficace, nous avons observé que, lorsque le contexte est tendu sur le plan relationnel, cette manière de faire amène souvent à plus de désagréments et d'effets secondaires que de succès. Notamment, elle provoque dans le même temps un renforcement du discours managérial et un renforcement des résistances de l'équipe, plutôt que d'assouplir et faciliter la relation. Le niveau conflictuel est alors encore plus fort, et les positions se cristallisent davantage.

Certes, il est possible que l'intervenant parvienne à mettre réellement en place une dynamique nouvelle de coopération, mais il doit généralement passer par une approche qui mise essentiellement sur les forces de changement présentes dans l'équipe, lesquelles peuvent être assez faibles, et sur une démarche à long terme pour introduire progressivement, et parfois de manière assez lente, la coopération.

Toujours dans l'objectif de faciliter la mise en place de mécanismes de coopération, on peut choisir de lever les obstacles plutôt que de renforcer les incitants. On s'efforce donc de supprimer des éléments qui freinent la mise en place de la coopération, par le biais d'actions sur des facteurs organisationnels, ergonomiques ou relationnels.

Voici quelques exemples de ce type d'actions. Si des raisons relationnelles constituent un obstacle, on peut faire en sorte de ne pas exiger que les collaborations impliquent trop de personnes, ce qui évitera d'obliger à des personnes en conflit de travailler ensemble. On peut aménager les locaux, les horaires ou les postes de travail de telle sorte que la communication soit plus aisée, ainsi qu'accorder du temps pour de la régulation. On veillera à ne pas dévaloriser le temps passé à du travail collectif, souvent considéré comme une perte de temps. On veillera également à assurer, au-delà des séances de travail en commun, des zones d'autonomies et de reconnaissances individuelles afin que les personnes ne se sentent pas dépossédées de leurs résultats personnels.

#### **4.7.1.2. Vers moins de coopération ?**

Une autre manière de réduire l'écart entre la coopération demandée et la coopération pratiquée est de diminuer les exigences de coopération.

Ainsi, dans certains systèmes traversés par des courants conflictuels importants, la recommandation faite au chef peut être d'aménager, voire de renoncer partiellement à sa vision en termes de partage, de travail en équipe, de coopération.

Instaurer un climat plus serein passera donc, dans ce cas, par l'instauration d'une organisation qui permettra de rendre moins nécessaire le travail en commun. Cela ne signifie pas pour autant que l'on renonce à toute forme de partage et que l'on vise à un travail strictement individualisé et morcelé. Cela signifie cependant que l'on va limiter certains contextes à risque (certaines réunions, certaines collaborations qui tournent mal, certains contextes relationnels difficiles, etc.) ; ce qui n'empêche pas la mise en place de systèmes organisationnels qui assurent également le lien fonctionnel nécessaire.

Voici divers exemples de liens organisationnels qui peuvent être créés dans le but de pallier la limitation des contextes de coopération que l'on va instaurer.

On peut favoriser le travail en petites unités : paires ou sous-groupes de taille réduite dont on estime que la collaboration se justifie sur le plan du travail et que l'on estime praticable sur le plan humain. On peut mettre en place des systèmes de partage d'information qui permettent à chacun de disposer de l'information

nécessaire et de la donner en retour sans pour autant exiger une coopération totale et permanente : carnets de communication, temps d'échange définis, etc. On peut étudier comment articuler le travail de deux personnes qui sont en conflit dur en faisant en sorte qu'elles se voient le moins possible tout en se coordonnant efficacement. On peut également, dans le cadre des travaux réalisés en communs, assurer une autonomie des personnes dans la manière de les appliquer.

Cela implique également l'abandon progressif d'un discours systématiquement centré sur la coopération de la part de la hiérarchie. On parle plutôt ici de zones de coopération, d'espaces de partage, de systèmes organisationnels de coordination, et on renonce peu à peu à l'idée d'une équipe idéale, vue sur un mode fusionnel.

Dans le même ordre d'idée, il est fructueux, lors de l'intervention, d'investiguer les besoins que recouvrent la demande de coopération. L'exemple suivant illustrera nos propos.

*Lors d'une intervention dans une école, les professeurs réclamaient avec insistance l'organisation de réunions plus régulières durant les heures de travail. A leur surprise, un nouveau préfet récemment arrivé accorda une heure et demie de réunion hebdomadaire. Lors de ces réunions, il insistait sur des valeurs comme la solidarité et la coopération. Il y proposait la mise en place d'activités organisées par plusieurs professeurs, la mise sur pied de projets et préparations communes entre divers professeurs, la concertation entre enseignants des matières générales et des matières techniques. Ses démarches furent vite perçues de manière négative. On lui reprochait d'être idéaliste, voire manipulateur, et de souffrir de « réunionnisme ».*

*Le préfet fut assez déconcerté par le manque d'intérêt manifesté dans les réunions, voire des réactions de rejet. Lors de l'intervention, on se rendit compte que le besoin qui se trouvait à l'origine de la demande des professeurs qui réclamaient des réunions était d'avoir un espace de soutien mutuel, un moment pour souffler, pour décompresser, et éventuellement pour réfléchir à des moyens d'agir dans des situations critiques qu'ils rencontraient. Par contre, ces professeurs étaient absolument réticents à l'idée de construire des cours en commun ou d'élaborer des démarches communes. Ils souhaitaient conserver leur totale autonomie en classe.*

On voit dans cet exemple que l'intention qui se situe derrière la pratique de la réunion et le discours sur le travail en équipe est totalement différente et sujette à conflit potentiel.

#### **4.7.2. Le développement de projets à l'échelle de l'équipe**

Nous avons développé cette méthodologie particulière de développement de mini-projets dans l'optique de permettre à des équipes d'échanger autour de l'amélioration du bien-être des membres ainsi que de l'optimisation du fonctionnement général. Cette méthode s'applique particulièrement à des équipes traversées par des dynamiques conflictuelles qui peuvent être difficilement abordées au cours de réunions collectives.

Elle permet un échange sur un mode différent du mode habituel, et vise à apporter des solutions à des sources organisationnelles de conflits, sans pour autant que l'objet de ces conflits doive être abordé frontalement.

Elle nécessite toutefois de la part de l'intervenant des connaissances en dynamique des groupes, en psychologie des organisations et en conduite de projets, et n'est pas exempte de risque de confrontation entre des individus ou des groupes. Le cas échéant, une équipe pluridisciplinaire peut être créée afin de mener à bien une telle intervention.

Cette méthode peut s'appliquer à des équipes de cinq à une vingtaine de membres. Elle nécessite entre 20 et 40 heures d'intervention.

En préambule à l'intervention, on vérifie que l'équipe peut travailler en groupe durant 40 heures, et qu'il y a une demande sur le fait de travailler sur l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la qualité du travail. On permet également un échange sur ce qu'est une équipe de travail qui fonctionne bien, et sur la notion de projet. On indique aussi que la démarche part du principe qu'il y a un lien entre qualité de vie au travail et qualité du travail, et que ces deux éléments seront au centre de la démarche.



On propose ensuite à l'équipe de se diviser en équipes d'approximativement 3 à 6 personnes qui partagent un même quotidien professionnel. Cette première phase est déjà une première occasion de faire le point sur les appartenances perçues, les attentes, les liens entre les membres de l'équipe.

Dans un second temps, on invite chacun des sous-groupes à développer un projet qui contribuera à la fois à l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la qualité au travail. Ce projet devra être réalisable à l'échelle de l'équipe, et pouvoir être sous son contrôle. Si on veut appuyer l'intention centrée sur la prévention des conflits, on précisera que les projets devront viser à permettre une meilleure collaboration entre les sous-groupes.

Chaque sous-groupe travaillera ensuite selon une méthodologie de projet proposée par l'intervenant. Les groupes travaillent simultanément dans des locaux différents.

Il existe de nombreuses méthodes de développement de projet. Afin de rester centré sur le propos de ce chapitre, l'intervention dans des équipes en contexte de conflit ou de harcèlement, nous ne les développons pas ici.

L'aspect innovant de cette méthode est que chaque groupe travaille selon sa logique, pour un projet qui le concerne, tout en ayant des occasions de contact avec les autres groupes. Ces contacts l'aideront à calibrer le projet de manière à le rendre le plus écologique possible, c'est-à-dire le plus adapté aux réalités environnantes, notamment celle des autres groupes.

Pour favoriser les échanges entre les groupes, des comités de pilotages sont organisés durant les séances. Par exemple, si l'intervention est composée de dix fois 3 heures, on consacra 45 minutes au milieu de la réunion à l'organisation d'un comité de pilotage qui est une réunion de représentants de chaque groupe.

En fin de séance, une réunion collégiale est organisée, au cours de laquelle un membre de chaque groupe expose l'état d'avancement des travaux aux autres membres de l'équipe.

On propose également qu'à tout moment, on puisse se rendre dans un autre sous-groupe, pour autant que l'on prenne « rendez-vous », afin de poser une question ou recueillir un avis sur un point du projet que l'on voudrait discuter. Le groupe des psychologues d'un service social, par exemple, développe un nouveau système de prise de rendez-vous. Etant donné que cela va avoir un impact sur le travail des secrétaires, un membre de ce groupe va, avant que le groupe n'aille plus loin, discuter de ce point avec le groupe composé des « administratifs ». Par contre, estimant que l'impact sera mineur sur les autres groupes, il attendra les réactions lors de la séance plénière.

Il est important de signaler que chaque groupe est maître de son projet et que les avis recueillis le sont à titre consultatif. Le groupe a donc pour devoir d'intégrer lui-même les commentaires, tout en veillant à ne pas dénaturer sa vision. Toutefois, si un groupe estime que le projet d'un autre menace sa qualité de vie au travail ou sa qualité de travail, il peut alors le signaler et cette question sera discutée avec l'intervenant.

L'intervenant peut également agir comme conseiller ou agent de liaison durant les travaux. Il est également recommandé que la hiérarchie ait régulièrement un feedback des travaux du groupe afin de les valider.

Au terme de la démarche, chaque groupe aura produit un mini-projet, à l'échelle de son groupe et de l'équipe. Il est important de limiter des ambitions trop grandes, car la tendance à vouloir changer l'inchangeable peut être tenace et constitue les bases d'un échec frustrant. En faisant des projets limités mais qui ont des chances d'être implantés, on renforce le sentiment que des changements et améliorations sont possibles.

Examinons maintenant les apports et limites des méthodes de type projet, comme celle de mini-projets que nous venons de présenter.

La méthode aura permis de discuter du fonctionnement du groupe tout en contournant le conflit. Des éléments difficiles auront pu être abordés, mais on se situe dans une perspective différente des approches d'expression, qui abordent le conflit plus frontalement. La discussion porte ici uniquement sur la manière de mener à bien les mini-projets. Toutefois, les discussions pourront faire l'objet de transferts ultérieurs quant au fonctionnement général du groupe.

La limite est évidemment le risque d'obtenir des consensus superficiels ou de faciliter l'évitement des « vrais » problèmes en les remettant artificiellement à plus tard, mais le fait d'avoir pu obtenir des succès dans une dynamique généralement délétère et d'avoir permis un fonctionnement qui rompt avec les difficultés habituelles sur le plan relationnel et fonctionnel sont des avantages à mettre dans la balance de cette technique. De

manière sous-jacente, on mise sur le fait que les apprentissages réalisés au cours de la démarche pourront être transférés dans d'autres situations de travail.

On montre également que la coopération peut garantir des zones d'autonomie, mais qu'elle ne passe pas nécessairement par une unanimité systématique de l'équipe. On sort ainsi de dichotomies du type : le collectif ou l'individu, la pleine liberté individuelle ou la contrainte groupale absolue. Chaque sous-groupe dispose d'une autonomie de décision tout en s'articulant avec les autres sous-groupes.

On peut dire, d'une certaine manière, que les mini-projets jouent un rôle de médiateur socio-cognitif, dans la mesure où ils constituent un objet tiers autour duquel vont se créer des rapports de coopération, comme c'est le cas dans des formes plus classiques de médiation.

***Les projets peuvent jouer un rôle de médiateur socio-cognitif, dans la mesure où ils constituent un objet tiers autour duquel vont se créer des rapports de coopération.***

## Bibliographie: Les interventions auprès des équipes

---

- (47) Chappel, D., & Di Martino, V. (2000). *Violence at work*. Geneve : ILO
- (48) Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Editions du seuil.
- (49) Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Paris, Bayard.
- (50) Drida, M., Engel, M., & Litzenberger, M. (1999). Du harcèlement moral ou la violence discrète des relations de travail. In : *Violence et Travail*. Paris : CNAM, 91-100
- (51) Einarsen, S. (1996). *Bullying and harassment at work : epidemiological and psychological aspects*. PhD Thesis, Department of Psychological Science, University of Bergen.
- (52) Faulx D. (2000). La carte des émotions. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, mars, n° 45.
- (53) Faulx D., Laboury M., & Plennevaux, V. (1998). L'échangeur. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, n°39, 3/98.
- (54) Fustier B., Fustier M. (1978). *Pratique de la créativité*. Paris : ESF. 1978
- (55) GEMMIL G., The dynamics of scapegoating in small groups, *Small group behavior*, 1989, vol.20, pp. 406-418.
- (56) Gold, L.H. (2003). PTSD in employment litigation. In R.I. Simon (Ed.), *Post traumatic stress disorder in litigation: Guidelines for forensic assesment*. Washington: American Psychiatric Publishing.
- (57) Kubr, M. (1998). *Le conseil en management, guide pour la profession, troisième édition*. Genève : Bureau International du Travail.
- (58) Lapeyrière, S. (2004). Le harcèlement moral. Une affaire collective et culturelle. *Travail et Emploi* n°97. Janvier pp. 29-43.
- (59) Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, Vol. 5, n°2.
- (60) Louart (2004)
- (61) Marchand, A., Lucci S. & Brillon, R. (2003). Pouvons nous diminuer ou prévenir l'apparition des réactions de stress post-traumatique. Analyse critique de l'efficacité du débriefing. *Canadian Psychology*, nov. 3.
- (62) Matthiessen, S.B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3), , 335-356
- (63) Mucchielli, R. (1983). *La dynamique des groupes*. Paris : ESF
- (64) Resch M. & Schubinski M. (1996). Mobbing, Prévention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational psychology*.
- (65) Richard, J.-F. (1998). *Les activités mentales. Comprendre, raisonner, trouver des solutions*. Paris : Armand Colin.
- (66) Tehrani, N. (2004). Bullying, a source of chronic post traumatic stress ? *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3), 357-366
- (67) Thyelfors, I. (1987). Scapegoates. On exclusion and bullying in working life. Stockholm, Nature och Kulture. Cité dans Zapf, D. (1999). *European Research on Bullying at work*.
- (68) Valette, J.-C. (2004). L'action syndicale pour la santé mentale au travail. *Performances*, 16, mai-juin,
- (69) Vartia, M., Korppoo, L., Fallenius S. & Matilla, M.-L. (2003). Workplace bullying. The role of occupational health services. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds) : *Bullying and Emotional abuse in the workplace*. London : Taylon and Francis.
- (70) Weathley, R. (1999). *Dealing with Bullying at Work*. London : Institute of Management.
- (71) Zapft D., & Bulher, K. (1998). Exclusion and stigmatisation at work.
- (72) Zapft, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trend in research and practice- an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 165-184.
- (73) Zapft, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing / bullying at work. *International Journal of Manpower*, 70-85.

## 4. LE COACHING EN SITUATION DE SOUFFRANCE RELATIONNELLE AU TRAVAIL: ÉLÉMENTS DE RÉFLEXIONS ET DÉMARCHES PRATIQUES

---

Tiber Manfredini, Daniel Faulx

### 1. Introduction

---

Dans ce chapitre, nous nous centrons sur les possibilités d'appliquer une démarche de coaching prestée par un membre interne ou par un intervenant externe à l'organisation à l'attention d'un responsable hiérarchique, d'un « harceleur présumé », d'une « victime présumée » ou, plus généralement, d'une personne en souffrance en situation de conflit ou de harcèlement moral.

### 2. Présupposé de base et définition du coaching

---

A l'heure actuelle, les mutations croisées survenues dans les champs de l'économique, du financier, du social et du politique débouchent sur une nouvelle manière d'envisager le travail et son organisation. Ceci vaut particulièrement dans le secteur marchand. Dans cette optique, le « capital humain » constitue la première ressource de l'organisation. Plus encore, on considère que l'individu possède des compétences actualisées et d'autres qui ne sont encore que potentielles et qui, si elles sont adéquatement mises en lumière et utilisées, peuvent lui permettre de réussir dans sa démarche professionnelle. Par ailleurs, dans le contexte économique actuel qui connaît de nombreux changements parfois contradictoires, une adaptation du « capital humain » reste cruciale et se trouve envisagée comme une priorité de l'organisation.

C'est dans ce contexte qu'est apparu le coaching entendu comme : « une intervention d'un membre interne ou externe à l'organisation auprès d'un travailleur dans le respect de ses valeurs personnelles et qui vise à l'accompagner dans un processus de changement professionnel passant par une activation de compétences dormantes et un développement de nouvelles face à une situation problématique que l'individu se trouve temporairement incapable de dépasser seul avec ses moyens actuels. »

Nous voyons donc que le développement professionnel des membres de l'organisation apporte une plus-value à deux niveaux : par celui de l'individu, celui de l'organisation.

Il apparaît donc clairement que le coaching est intimement lié au changement et cela de deux manières au moins : optimisation d'une situation actuelle juste satisfaisante ou amélioration d'une situation actuelle insatisfaisante. Or, de manière générale, nous savons que lorsqu'une situation de difficulté ou de nécessité de changement se présente dans une organisation, deux grandes voies d'action sont possibles pour un individu. La première touche à la modification concrète de la situation qui pose problème, la seconde revient à travailler sur sa manière de gérer intellectuellement, émotionnellement et comportementalement la réalité face à laquelle il se trouve, c'est-à-dire la gestion de ce qui se trouve en quelque sorte perturbé « à l'intérieur » de lui suite à un déséquilibre dans nos relations avec son environnement.

Il s'agit là de deux portes d'entrée que l'on peut franchir dans un sens ou dans l'autre et qui ne sont pas sans lien entre elles. La plupart du temps le fait de choisir l'action aura un effet sur la manière de vivre la situation et, de même, le choix de travailler sur la manière de la vivre amènera à s'y comporter différemment et donc à la transformer.

Le coaching comme pratique psychosociale peut prendre place dans l'une et l'autre branches de cette alternative : soit pour accompagner un individu dans sa démarche de transformation de la réalité<sup>4</sup>, soit pour l'aider à transformer sa manière de la vivre<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Cela peut aller d'un simple réaménagement de son bureau à une démission en passant par une rencontre de discussion avec une personne avec qui on vit un différend.

<sup>5</sup> Cela peut aller de l'apprentissage de techniques de relaxation à la redéfinition d'un plan personnel de carrière en passant par le développement de compétences en communication interpersonnelle.

### 3. Pourquoi recourir au coaching en situation de conflit en organisations ?

Il importe d'abord de bien distinguer les trois types de personnes auxquelles le coaching en situation de conflit peut s'adresser :

#### - la victime présumée :

L'intensité de la blessure narcissique encourue par la victime présumée est influencée par différents facteurs parmi lesquels figurent l'ancienneté du conflit, son intensité, le type de comportement dont elle souffre, ses moyens de défense, sa personnalité, etc. Dans les situations les plus dégradées, la blessure est telle que le premier mode de contact de la personne avec un tiers intervenant se fera le plus souvent au travers de la mise en avant de sa souffrance. On peut parler ici, d'une « interface émotionnelle ». On s'achemine alors vers un / des entretien(s) du type soutien et expression<sup>6</sup>.

Dans d'autres situations à caractère moins aigu ou dans une seconde phase qui suit le soutien et l'expression, une personne en souffrance peut entrer en contact avec l'intervenant en mettant prioritairement en avant le problème<sup>7</sup> qu'elle rencontre plutôt que sa souffrance. Il peut dès lors parler d'une « interface cognitive ». Nous allons alors nous situer dans une démarche dite de « problématisation » qui relève du coaching tel que défini plus haut.

#### - le harceleur présumé :

Il convient ici de bien clarifier le contexte. En effet, si un membre d'une organisation pose des comportements jugés inacceptables par la hiérarchie, cette dernière peut définir des objectifs comportementaux à atteindre pour la personne désignée en guise de condition à remplir pour être maintenue dans sa fonction. Lesdits objectifs doivent être négociés et acceptés par le supérieur hiérarchique, le « harceleur présumé » et le coach.

Ceci doit se faire parallèlement à une démarche de compréhension qui restitue aux comportements problématiques leur sens dans le contexte plus large de l'interaction, du fonctionnement de l'équipe ou même de l'organisation. En effet, les dynamiques systémiques développées par ailleurs nous éclairent largement sur les risques que font courir à l'organisation dans son ensemble les ponctuations arbitraires et les découpages « chirurgicaux » intempestifs.

Le coaching offre ici deux grands avantages. D'abord, il constitue une intervention moins stigmatisante que tout autre type de suivi individuel car il appartient au « paysage culturel » des entreprises modernes (au moins dans le secteur des grandes organisations du secteur privé). Ensuite, par son action spécifique, il peut permettre une décristallisation des représentations du harceleur présumé assouplissant ainsi une des rigidifications majeures qui catalyse le conflit.

**Le coaching auprès des harceleurs présumés offre deux grands avantages. D'abord, il constitue une intervention moins stigmatisante que tout autre type de suivi individuel car il appartient au « paysage culturel » des entreprises moderne. Ensuite, par son action spécifique, il peut permettre une décristallisation des représentations du harceleur présumé assouplissant ainsi une des rigidifications majeures qui catalyse le conflit.**

Il faut ajouter un cas plus rare qui est celui de la personne qui, « spontanément » ou dans un mouvement d'anticipation, sollicite directement ou indirectement un coach afin de réfléchir à ses modes interactionnels jugés problématiques par d'autres, voire par elle-même. La médiatisation de la loi sur le harcèlement moral pourrait conduire à une augmentation de ce type de démarche encore relativement marginale aujourd'hui.

#### - le responsable hiérarchique :

Depuis les travaux de H. Simon, nous savons que les êtres humains sont plutôt rationalisants que rationnels. Dans cet ordre d'idée, il apparaît que lorsque nous faisons face à un problème humain ou matériel, nous nous

<sup>6</sup> Voir le chapitre consacré à l'entretien d'aide.

<sup>7</sup> Notons tout de même que le fait de mettre en avant le problème plutôt que la souffrance peut également constituer un mode de défense contre l'anxiété dépressive qui apparaît dans différentes situations conflictuelles. Il s'agit alors d'y être attentif afin de ne pas rigidifier encore un processus de coping qui peut s'avérer problématique.

retrouvons immédiatement aux prises avec un second : celui d'avoir un problème à avoir le problème. Or, c'est ce second problème que nous allons tenter de résoudre en premier. Souvent, cela se fait aux dépens de la qualité. Ce petit aperçu nous amène à nous centrer sur ce que peut être la difficulté que rencontre un responsable hiérarchique face à un problème humain présent dans son environnement.

Dans ce contexte, une démarche de coaching fournit au responsable un espace qui va lui permettre de prendre distance pour penser les choses, les problématiser et les prioriser. Cet espace de pensée est particulièrement indiqué dans les situations conflictuelles qui se caractérisent souvent par des mécanismes qui chez les acteurs directs et indirects paralysent et / ou rigidifient l'élaboration mentale.

## 4. Objectifs et processus

---

Pratiquement, le coaching dans le cadre des organisations est une relation de partenariat en face à face qui permet au client de produire des résultats satisfaisants dans sa vie professionnelle. Il consiste en une ou plusieurs séances de travail dont la durée, la fréquence et les objectifs sont clairement définis par les deux parties. Chaque rencontre se centre sur un problème professionnel complexe dont le coaché (si c'est lui le demandeur), le coach ou un tiers (si l'un d'entre eux est le demandeur) pensent que le coaché ne pourra y amener une solution seul actuellement.

Son objectif général est de faire travailler le client et de l'amener à mieux connaître son potentiel de changement pour se remettre en action. A travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances, augmente ses performances et valorise sa vie professionnelle. Au départ du développement du potentiel de l'individu se construit son adaptation au contexte professionnel, la découverte d'un comportement, d'une compétence, d'une position, d'un mode de pensée, pour aller vers un objectif donné. Cependant, il reste clair que les demandes de coaching d'un membre d'une organisation qui émanent de tiers restent liées à des objectifs de plus-value pour l'organisation sous-tendus par la lecture de différents indicateurs-signaux tels que l'absentéisme, la productivité, le climat relationnel, etc.

De manière générale, les types de coaching sont de trois ordres:

- coaching ponctuel pour le dépassement d'une difficulté précise (traitement d'une situation « à chaud » ou récurrente) ;
- coaching stratégique pour la conduite d'un projet (réflexion plus globale sur des éléments organisationnels, managériaux et personnels sur une période plus étendue avec une visée de développement plus conséquente) ;
- coaching continu pour la croissance et le développement dans une fonction ou dans un parcours organisationnel (il s'agit souvent d'une recherche d'optimisation de la performance de manière prolongée et/ou de soutien dans de longues phases critiques de la vie professionnelle).

### Qui sont les personnes en présence et qui initie le processus?

A l'origine, le coaching était une pratique principalement prestée par un intervenant privé externe à l'attention des cadres de différents niveaux qui se trouvaient face à la gestion de phénomènes relationnels et organisationnels de différents types. Progressivement, cette pratique s'est étendue aux différents niveaux d'encadrement (issue du « haut » et essaimant vers le « bas »). Par ailleurs, la fonction de cadre s'est progressivement développée pour intégrer la mission de coaching des collaborateurs. Certains auteurs voient là une des conséquences de la mutation professionnelle dans le travail des cadres (elle-même consécutive à différents changements plus globaux dans la manière de penser le travail et les organisations), travail dans lequel l'exercice classique du pouvoir lié à la position hiérarchique se trouve partiellement mis à mal. Dans ce contexte, des pratiques de management nouvelles ont vu le jour.

Le coach peut donc être un membre externe ou interne à l'organisation et, s'il est interne, il peut se trouver dans une relation fonctionnelle et/ou hiérarchique ou ni l'une ni l'autre avec le client.

Le premier cas de figure élimine toute possibilité d'enjeux parasites intra-organisationnels dans la relation de coaching. Dans le second cas, on ne peut pas parler de coaching au sens le plus strict. Néanmoins, nous pouvons assimiler une pratique de coaching interne à une manière particulière de concevoir la relation managériale ou le rapport au collaborateur. Celle-ci s'articule alors comme un accompagnement au développement, voire même comme un co-développement.

La mise en place d'un processus de coaching peut naître :

- soit de la demande d'un membre de l'organisation à un tiers interne ou externe qui est collectivement identifié comme prestataire dans ce champ ;
- soit de la proposition ou de l'imposition d'un tiers interne (lié hiérarchiquement et/ou fonctionnellement ou ni l'un ni l'autre) qui perçoit une nécessité de travail de coaching et qui en avertit le coaché potentiel.

Selon le cas de figure, le processus global reste le même mais le cadre dans lequel il s'inscrit va différer comme nous le verrons dans la partie consacrée au cadrage.

### Concrètement, comment se déroule ce processus?

Le coaching passera par sept phases :

- (4.1) Analyse de la situation
- (4.2) Création du lien
- (4.3) Cadrage du processus
- (4.4) Analyse de la problématique
- (4.5) Mise en place du processus
- (4.6) Accompagnement et évaluation du processus
- (4.7) Clôture et perspectives

#### (4.1) Analyse de la situation:

Dans toute situation qui pourrait apparemment correspondre au cadre du coaching, différentes questions doivent être posées afin de définir si la démarche la plus appropriée est bien le coaching et s'il doit être envisagé seul ou intégré dans une approche multifocale. C'est à celui dont les fonctions définissent qu'il doit, d'une part, identifier des problèmes d'un certain type ou être à l'écoute de toute personne qui les identifierait chez des tiers ou qui les vivrait personnellement et, d'autre part, y amener des pistes de solution (ex : conseiller en prévention interne ou externe, managers, membres d'une équipe de médecine du travail, etc.) qu'il appartient d'apporter les réponses les plus précises possibles.

Nous allons détailler les différentes questions à se poser et la position à adopter en fonction des réponses obtenues.

#### A) Quelle est (dans l'organisation ou en dehors) le réseau formel d'offre de service en matière de souffrance au travail dont ont connaissance les personnes qui y travaillent ?

Comme l'indique J.-P. Mugnier, les préconstruits<sup>8</sup> sur l'offre déterminent les formes que prendra la demande. En effet, en fonction de ce que les personnes savent ou croient au sujet de l'offre existante, elles vont, de manière non-délibérée formuler des demandes plus ou moins différentes. On assiste ainsi à une « dramaturgie » différenciée de la demande.

Ainsi, ce que pourra dire une personne (présumée victime ou présumée agresseur) de ce qu'elle vit sera tributaire de ce qui existe autour d'elle pour l'entendre. « Un arbre qui tombe au milieu de la forêt fait-il du bruit si personne n'est là pour l'entendre ? » (koan zen).

Certaines demandes naissent parce qu'il y a une personne ou une structure créée pour les entendre, ce qui leur donne la possibilité d'exister. Certaines autres doivent plus ou moins se manifester de manière détournée puisque rien de ce qui leur correspond n'existe. Enfin, un certain nombre d'autres demandes ne se formulent jamais peut-être parce qu'aucune condition de leur possibilité d'identification par celui qui les porte, et par conséquent, d'énonciation, n'existe.

C'est pourquoi préalablement à toute démarche de coaching, un travail de formation de personnes compétentes pour en mener, d'information du public et de positionnement de la démarche comme priorité pour et dans l'organisation sont nécessaires. Sans quoi, les intervenants devront tant bien que mal tenter de transformer des espaces identifiés consciemment ou non comme lieu d'expression de la souffrance en lieu de problématisation<sup>9</sup> de cette souffrance et d'accompagnement dans un projet.

<sup>8</sup> Les représentations implicites non totalement conscientes qui agissent sur la personne souvent à son insu.

<sup>9</sup> C'est-à-dire de mise sous forme de problème par rapport auquel la personne va établir, a minima, un objectif, a maxima, un projet.

## B) Qui se trouve face à quel problème et demande quoi, à qui, pour qui, pour quoi et suite à quoi ?

Les réponses apportées aident à préciser également qui sont les différents acteurs concernés par le problème.

**Qui se trouve face à quel problème et demande quoi ?** Nous retrouvons là l'auteur de la demande, la personne à qui elle est adressée, la ou les personnes sur qui elle porte, le but que poursuit l'auteur de cette demande et le « déclencheur » de cette demande. Il importe ici d'être attentif au fait qu'une demande formulée par une personne au sujet d'un tiers ou d'elle-même repose toujours sur sa définition personnelle de ce qui pose problème et des solutions à apporter. Or, il apparaît souvent que l'intervenant ait à prendre distance par rapport à cette présentation afin d'évaluer ce qui semble être le plus pertinent à mener comme action.

*Exemple : dans une organisation bancaire, une employée du service de facturation vient se plaindre du comportement très agressif de son supérieur hiérarchique et sollicite une intervention auprès de lui. Après analyse, il apparaît que ce service est soumis à une charge de travail croissante liée à l'explosion du marché qui fait que les différents autres services (commerciaux), qui se trouvent en concurrence partielle au sein de l'organisation tentent de se l'accaparer pour s'assurer des chiffres de rentabilité maximaux depuis que la facturation ne se fait plus en leur sein mais se trouve centralisée. Il en résulte que différents employés se trouvent en surcharge de travail et que l'un d'entre eux s'est fait sans le vouloir leur porte-parole pour des raisons de dynamique psychosociale.*

Nous voyons donc qu'un élargissement du cadre de réflexion et d'intervention peut nous mener à proposer partiellement ou totalement autre chose que ce qui est demandé suivant le principe d'intervention selon lequel il importe toujours de respecter, d'entendre et de traiter la charge émotionnelle qui sous-tend la demande sans pour autant adhérer totalement au contenu.

**A qui ?** Ensuite, il importe de bien cerner le sens que recouvre le fait de s'adresser à un intervenant particulier. Il s'agit donc d'élucider le processus de prise de décision plus ou moins conscient qui a amené la personne à poser son choix. Cela permet souvent d'élucider les enjeux poursuivis, d'identifier les pressions explicites et implicites qui pesaient sur elle et le réseau de ressources intra- et extra- organisationnelles dont elle dispose.

**Pour qui ?** Il importe ici de bien identifier les enjeux liés à chaque demande. Idéalement, une démarche de coaching peut être mise en place lorsqu'une personne s'appuie sur une souffrance (en lien avec des comportements, ressentis et/ou pensées problématiques pour elle) pour formuler une demande d'accompagnement. Toutefois, ce cas de figure n'est pas nécessairement le plus répandu si le coaching ne constitue pas une habitude prioritaire de l'organisation. Dans le cas d'une demande pour un tiers, n'oublions pas qu'une réflexion approfondie sur le lien qui unit le demandeur et celui pour qui la demande est faite est nécessaire.

En effet, elle peut nous éclairer sur les enjeux du demandeur (et donc sur la position à adopter) qui, quelquefois, se trouve dans une relation problématique avec un autre membre de son organisation ; relation qu'il tente de trianguler en utilisant un tiers (le coach) pour intervenir. La demande de coaching constitue alors une tentative supplémentaire de solution à la difficulté relationnelle du demandeur ; tentative qui risque fortement de se trouver dans la même ligne de pensée que toutes les précédentes. Elle aboutit alors généralement à un renforcement, voire même à un enkystement du problème existant dans le sens où elle constitue une tentative supplémentaire de faire « plus de la même chose ».

Cette réflexion constitue une base de choix pour établir la liste des acteurs concernés par un problème et les enjeux qui les animent.

**Pour quoi ?** Nous nous mettons là en quête de l'objectif, voire du méta-objectif poursuivi. En effet, autant pour une demande personnelle que pour le signalement d'un tiers (commande), il est fondamental d'identifier l'objectif poursuivi à travers la démarche et de réfléchir avec la personne à « l'écologie<sup>10</sup> » de cette démarche. Quel objectif la demande de coaching vise-t-elle à atteindre ? Et, plus loin encore, une fois cet objectif<sup>11</sup> énoncé, qui et que sert-il effectivement ?

<sup>10</sup> Entendu au sens de prise en compte de l'impact écosystémique.

<sup>11</sup> Conditions de bonne formulation d'un objectif.



*Dans tous les autres cas, ceux dans lesquels la demande, les comportements /ressentis /pensées problématiques et la souffrance ne sont pas exprimés par une seule et même personne mais par différents acteurs, il importe de voir dans quelle mesure la personne désignée comme « ayant un problème<sup>12</sup> » peut soit se réapproprier la demande des autres en formulant la sienne, soit arriver à un accord avec les tiers sur des objectifs (liés à un ou des changement(s) comportemental(aux) qu'elle accepte de poursuivre via une démarche de coaching.*

*Si ni l'une ni l'autre de ces issues ne sont atteignables, il est préférable de renoncer à toute démarche de coaching. En effet, elle s'assimilerait alors à une forme de violence organisationnelle qui résonnerait avec celle que l'on tente de traiter.*

### Suite à quoi ?

Cette question nous permet d'approcher la question du « seuil de déclenchement ». En effet, il est important d'identifier quelle limite a été franchie chez le demandeur qui l'a amené à formuler sa demande de coaching. Au travers de sa réponse, il va nous indiquer un ou plusieurs éléments qu'il identifie comme source de son inconfort et donc de sa demande. Peu importe que ces éléments soient réellement les déclencheurs ou qu'il s'agisse d'une reconstruction car dans un cas comme dans l'autre nous accédons à ce que le demandeur postule et donc à ce qui fait sens pour lui. C'est là un excellent point de départ pour investiguer ce qui fait problème.

Exemple : dans une entreprise de production, un cadre du service de contrôle interne vient consulter un membre des ressources humaines pour demander une intervention auprès de ses collaborateurs suite à une situation de conflit entre trois employés. Après quelques investigations sur la source de la demande, il apparaîtra que le déclencheur réside dans la démarche de recherche de soutien qu'a mise en place l'un d'eux vis-à-vis d'un tiers appartenant à un autre service. C'est donc là que le risque, le danger ou la menace est devenue critique pour le demandeur et que réside la première porte d'entrée<sup>13</sup>. Il est alors intéressant de réfléchir sur les liens qui existent entre le déclencheur, son sens et son importance pour le demandeur et, enfin, la démarche qu'il souhaite mettre en place.

## (4.2) Création du lien

D'emblée, nous pouvons dire que cette phase se déroule en même temps que la première phase mais elles portent chacune sur des plans différents. Dans l'analyse de la situation, l'intervenant se centre sur le *contexte* dans lequel émerge la demande. Dans la création du lien il va se centrer sur la *relation*. Enfin, dans l'analyse de la problématique, il se penchera sur le *contenu* du problème. Nous sommes donc dans une approche à trois niveaux concentriques dans laquelle le contenu prend sens dans une certaine relation qui se situe elle-même dans un certain contexte.

Nous ne nous étendons pas sur les différentes techniques d'entretien abordées par ailleurs dans ce manuel mais nous rappellerons un point qui nous semble crucial. Lorsque nous nous retrouvons face à une personne en difficulté, il importe de bien distinguer ce qui, dans sa demande, relève du contenu et ce qui relève de la relation. En effet, ce qui importe avant tout c'est de pouvoir être à l'écoute du type et de l'intensité de ressenti chez le demandeur. Il va donc s'agir d'écouter, de respecter et de faire dire le poids émotionnel associé à la demande plus que le contenu lui-même. Être accueilli dans cette dimension ouvre la porte à une réflexion sereine sur le contenu alors que le fait de plonger sur le contenu et de « courir aux solutions » entrave souvent l'ensemble du processus quand il n'aboutit pas tout simplement à un désaccordement au niveau de la relation.

<sup>12</sup> Par le fait qu'elle en pose un ou plusieurs à celui, celle ou ceux qui la côtoie(nt).

<sup>13</sup> La porte d'entrée désigne le point de contact le plus immédiatement accessible avec le demandeur dans le sens où, sur ce point précis, il présente une inquiétude et une motivation à l'action.

### (4.3) Cadrage du processus

Objectifs généraux : Ils relèvent du type de demande identifiée dans l'analyse de la situation. Sur cette base, nous voyons dans quel grand type de coaching nous allons nous inscrire (*cf. supra*).

Durée et horaire : Ils se trouvent conditionnés aux objectifs définis et au type de coaching choisi (*cf. supra*). Néanmoins, il est fondamental de bien préciser cet aspect, particulièrement dans les situations complexes et émotionnellement lourdes dans lesquelles la confusion peut rapidement s'installer si le cadre souffre de lacunes dans sa définition.

Processus : il comprend a minima pour un coaching ponctuel:

a) une définition claire d'un problème qui peut se faire par déclinaison d'une forme générique : « Je fais/ ne fais pas /n'arrive pas à faire / ressens/ me dit X dans le contexte Y ».

b) la construction d'objectifs spécifiques :

ils correspondent à ce que souhaite avoir le demandeur en lieu et place de son problème et doivent a minima correspondre aux critères suivants :

- formulation positive (éviter les « ne pas, ne plus, ne jamais, etc. ») ;
- écologie (*cf. supra*) ;
- contextualisation (qui, quoi, quand, où) ;
- contrôle (l'atteinte de l'objectif dépend-t-elle principalement de mon action ou se trouve-t-elle largement soumise à d'autres influences ?) ;
- méta-objectif (l'objectif choisi ne correspond-t-il pas à un simple moyen pour en atteindre un autre ?).

Ils sont fixés en concertation coach-demandeur.

c) L'identification des limitations ou contraintes qu'exerce le problème dans l'activité professionnelle du demandeur.

d) Le recensement des pistes de solutions apportées par le demandeur ainsi que leurs effets.

Ce processus peut être étoffé de diverses autres dimensions s'il s'agit d'autres types de coaching (stratégique ou continu).

### (4.4) Analyse de la problématique

Au cours de cette étape, le coach et le demandeur développent ensemble les réponses aux questions essentielles du processus. Ce faisant, ils peuvent parfois en arriver à redéfinir certaines dimensions investiguées auparavant (acteurs concernés, problème, etc.).

### (4.5) Mise en place du processus

Cette étape correspond à la mise en acte des objectifs élaborés communément et à la prise en compte de leurs effets dans le réel afin d'ajuster plus finement les actions.

### (4.6) Accompagnement et évaluation du processus

Ces deux sous-étapes constituent un suivi à moyen terme et une évaluation qui porte sur le processus plutôt que sur les résultats et les objectifs.

### (4.7) Clôture et perspectives

Arrivés à cette étape, le coach et le demandeur peuvent soit terminer le processus, soit le suspendre, soit redéfinir un autre type de coaching (*cf. supra*).

## (5) Autres situations qui se prêtent au coaching

---

A titre de conclusion, voici quelques autres demandes ou propositions qui peuvent déboucher sur une démarche de coaching et, dans certains cas, entrer en interaction avec une problématique de conflit ou de harcèlement :

- Prendre un poste, de nouvelles fonctions, de nouvelles responsabilités, se repositionner ;
- Travailler sur une situation conflictuelle de management ;
- Gérer son stress en situation difficile ;
- Gagner en confiance en soi, s'affirmer ;
- Résoudre une situation problématique en termes de communication, de management ;
- Améliorer sa pratique quotidienne du management ;
- Améliorer ses performances ;
- Clarifier sa motivation ;
- Prendre du recul, avoir une vision plus claire d'une situation parfois complexe ;
- Mieux gérer ses priorités ;
- Mieux déléguer ;
- Préparer une réunion, un entretien, une négociation ;
- Apprendre à se remettre en question ;
- Mettre en place une équipe ;
- Gérer une difficulté relationnelle au sein d'une équipe ;
- Accompagner individuellement les membres d'une équipe après un team-building, une formation au management.

## Bibliographie : Le coaching

---

- (74) Brunel, V. (2004). *Les managers de l'âme: Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris: La découverte.
- (75) Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures*. USA, Yarmouth: Intercultural Press.
- (76) Kinlaw, D.C. (1999). *Coaching for commitment*. USA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- (77) Marshall, J.C. (1999). *Effective coaching*. USA: McGraw-Hill Companies.
- (78) Whitmore, J. (1999). *Le guide du coaching*. Paris: Maxima.



# TABLE DES MATIÈRES

1.	LES BONNES PRATIQUES TRANSVERSALES RELATIVES AUX SITUATIONS DE SOUFFRANCE RELATIONNELLE AU TRAVAIL .....	125
1.	Bonnes pratiques relatives au contexte général de l'intervention .....	125
1.1.	Ne pas présupposer l'existence d'une situation de harcèlement .....	125
1.2.	Etre à la fois flexible et consistant .....	126
1.3.	Etre transparent sur la démarche .....	127
1.4.	Articuler l'intervention avec la hiérarchie .....	127
1.5.	Rendre les personnes actrices .....	128
1.6.	Négocier son mandat d'intervention .....	128
1.7.	Définir une unité de temps, de sujet et d'intervenant .....	129
1.8.	Laisser agir le pouvoir du temps .....	129
2.	Bonnes pratiques relatives au contexte relationnel de l'intervention .....	130
2.1.	Faire preuve d'équité, d'impartialité et d'indépendance pour créer une position tierce .....	130
2.2.	Elargir le cadre interprétatif .....	131
2.3.	Clarifier la demande en dépassant le modèle dommage-plainte-réparation .....	132
2.4.	Travailler sur une problématique commune .....	132
3.	Bonnes pratiques relatives à la dimension opérationnelle de l'intervention .....	133
3.1.	Utiliser l'écrit comme outil de résolution du conflit .....	133
3.2.	Organiser des rencontres préalables à l'intervention .....	134
3.3.	Expliciter les règles de communication .....	134
3.4.	Mentionner la fin dès le début .....	135

# I. LES BONNES PRATIQUES TRANSVERSALES RELATIVES AUX SITUATIONS DE SOUFFRANCE RELATIONNELLE AU TRAVAIL

---

*Daniel Faulx, Sophie Delvaux, Emmanuelle Horion*

## Avant-propos

Au cours des chapitres précédents, nous avons abordé quatre grandes méthodes d'intervention en situations de souffrance relationnelle au travail.

Ces méthodes présentent une grande diversité en termes de méthodologies, d'outils, de techniques, et parfois même d'objectifs.

Cependant, au-delà de cette diversité, nous avons souhaité orienter notre réflexion vers des éléments transversaux, communs à toutes ces méthodes.

Dans cette optique, nous avons dégagé 17 bonnes pratiques relatives à ces 4 modes d'interventions.

Elles s'appliquent aux divers modes d'interventions comme autant d'éléments qui faciliteront la démarche de l'intervenant, et sont à mettre en perspective avec les réflexions éthiques, méthodologiques et théoriques faites au cours des chapitres précédents.

Elles ont été classées sous trois catégories :

- les bonnes pratiques relatives au contexte général de l'intervention ;
- les bonnes pratiques relatives au contexte relationnel de l'intervention ;
- les bonnes pratiques liées aux dimensions opérationnelles de l'intervention.

## I. Bonnes pratiques relatives au contexte général de l'intervention

---

### I.1. Ne pas présupposer l'existence d'une situation de harcèlement

Comme le relève Lapeyrière (2004), entre les certitudes des acteurs et les incertitudes des intervenants, le fossé est souvent considérable. Alors que les protagonistes d'une situation sont généralement animés de convictions fortes, ou en tout cas s'expriment en ces termes, le monde scientifique et les acteurs des organisations sont dans une profonde réflexion, parfois perplexe, sur le phénomène de harcèlement moral.

Que penser des chiffres spectaculaires qui sont avancés par de grands instituts de sondage européens et qui font état de 10 % d'employés victimes d'intimidation sur le lieu du travail ?

Qu'il s'agisse d'organismes internationaux, de psychologues (20), de médecins du travail ou encore des témoins (17), tous se posent la question de l'évaluation et reconnaissent qu'il est extrêmement difficile, voire impossible, de se situer avec certitude quant à la véracité et la crédibilité des témoignages qui leur parviennent.

Cette difficulté finit par faire en sorte que les débats sur le harcèlement deviennent des oppositions entre ceux qui y croient et ceux qui n'y croient pas.

A un extrême du continuum, pour ceux qui n'y croient pas du tout, invoquer le harcèlement moral est le dernier avatar de la flânerie du travailleur, la nouvelle tactique à la mode pour refuser de travailler ou encore une nouvelle manière d'échapper au contrôle et à l'autorité de l'organisation.

A l'autre extrême, le harcèlement moral serait, à une époque où l'usage de l'autorité brute devient de plus en plus difficile, une méthode psychologique systématiquement utilisée pour asseoir le contrôle des classes dominantes sur les classes laborieuses. Il serait également une habile stratégie pour licencier à bon marché, à l'aide de consultants spécifiquement formés à cette fin.

De manière moins caricaturale, chaque situation ravive un débat entre ceux qui veulent dénoncer les abus sur le lieu de travail et ceux qui redoutent une « dérive à l'américaine », décrite comme une juridiciarisation à outrance du monde du travail et de multiples tracasseries au moindre incident.

Pour notre part, si nous sommes intimement convaincus que le harcèlement moral existe, et que le degré de souffrance sur certains lieux de travail atteint un niveau inacceptable (cf. les études de Dejours (1998), Hirigoyen (2001), Leyman (1996), Zapf (1996)), nous ne pouvons cependant ignorer que certains travailleurs utilisent aujourd'hui le terme « harcèlement » de manière abusive pour se plaindre des relations employé-employeur dans l'organisation et donner plus d'impact, par l'utilisation de ce terme fortement chargé socialement, à leurs plaintes concernant des difficultés grandissantes au travail.

Dès lors, il est essentiel de se montrer prudent, ne pas présupposer que l'on est dans une situation de ce type et intégrer dans sa réflexion la possibilité d'être confronté à d'autres phénomènes de souffrances relationnelles au travail permettra de proposer des solutions adaptées et non stigmatisantes.

***Ne pas présupposer directement que l'on est dans une situation de type harcèlement permettra de considérer d'autres phénomènes et de proposer des solutions adaptées et non stigmatisantes.***

De plus, ce terme revêt un tel poids que, dès qu'il est prononcé, l'intervention devient plus difficile, les positions plus cristallisées et les résistances plus fortes. Dès lors, éviter l'utilisation du terme « harcèlement », surtout lorsque aucune plainte n'a été posée, peut être recommandé.

## **1.2. Etre à la fois flexible et consistant**

Intervenir dans des situations de harcèlement moral est extrêmement complexe, et cela pour diverses raisons :

- le côté intimement subjectif du phénomène provoque une multitude d'avis divergents sur une même situation ;
- sa présence médiatique en fait un objet de débat public sur lequel chacun s'est a priori fait son opinion ;
- le fait qu'il figure dans la loi provoque des inquiétudes chez les personnes incriminées dès qu'il est évoqué ;
- sa lourde portée morale est difficile à supporter pour les individus qui en sont accusés ;
- son lien avec des phénomènes conflictuels crispe les positions des protagonistes ;
- son lien avec d'autres sources de souffrance au travail amène à découvrir des informations cruciales sur toute une série d'autres domaines critiques pour les individus comme les organisations ;
- etc.

En raison de cette complexité, l'intervention sur des situations de harcèlement est elle-même souvent sujette à des circonstances imprévues :

- la durée peut s'allonger de manière inattendue ;
- une aggravation de la situation peut survenir durant la démarche ;
- l'intervenant peut être confronté à des informations sur des actes graves ou des souffrances importantes qui ne font pas partie de sa mission, mais dont il est néanmoins dépositaire ;
- des personnes importantes peuvent démissionner ou tomber malades en cours de processus ;
- l'intervenant peut subir des pressions diverses ;
- la direction peut brusquement interrompre la collaboration avec l'intervenant ;
- les partenaires sociaux peuvent s'impliquer dans la situation de manière inattendue ;
- des avocats peuvent intervenir soudainement dans le processus ;
- l'appareil judiciaire peut mettre en route des actions qui viendront percuter l'intervention.

Pour toutes ces raisons, la flexibilité et l'ouverture du praticien sont fondamentales. Il devra être prêt, tout en restant cohérent, à modifier son dispositif, à adapter sa démarche, à faire évoluer son rôle.

***L'intervenant devra être prêt, tout en restant cohérent, à modifier son dispositif, à adapter sa démarche, à faire évoluer son rôle.***

Il lui sera donc nécessaire à la fois de prévoir des garanties quant à la poursuite de sa mission, et de se ménager une marge de manœuvre afin de pouvoir adapter le processus aux circonstances.

### 1.3. Être transparent sur la démarche

Le fait d'être clair sur ses intentions, démarches et objectifs apparaît comme un autre élément essentiel de toute intervention. Pour toutes les raisons citées dans le point précédent, les personnes sont souvent méfiantes et inquiètes, parfois agressives, parfois pleines d'espoir par rapport à l'intervenant.

Des démarches de communication permettent de minimiser ces effets de projection.

Elles porteront sur les contenus suivants :

- les finalités de sa démarche ;
- les personnes ou instances à qui le diagnostic est destiné ;
- les règles de confidentialité éventuellement en vigueur ;
- les méthodes qu'il compte utiliser ;
- la nature du feedback rendu ;
- la durée approximative de la démarche ;
- les raisons de sa présence ;
- si plusieurs intervenants participent à la démarche, une explication sur la raison de leur présence et la logique de distribution de leur travail ;
- les personnes ou instances qui financent son intervention ;
- les liens contractuels qu'il entretient avec le commanditaire ;
- les suites envisagées à ses actions ;
- une information sur d'éventuelles phases intermédiaires ;
- les limites de son intervention – ce sur quoi elle ne portera pas.

Cela se traduit par diverses actions et attitudes :

- une disponibilité « mesurée » tout au long du processus ;
- une présentation claire des éléments d'information au début du processus, voire au début de chaque première rencontre ;
- la présence éventuelle d'écrits reprenant les informations essentielles sur la démarche ;
- une rencontre des partenaires sociaux ;
- une discussion sur les inquiétudes liées au processus ;
- la disponibilité à répéter la même information sur l'intervention.

Ces éléments ne seront probablement pas suffisants, mais devraient néanmoins aider le praticien à faire accepter une démarche généralement perçue comme douloureuse, bien qu'utile.

### 1.4. Articuler l'intervention avec la hiérarchie

Le positionnement de la hiérarchie lors d'une intervention conditionne souvent sa réussite. En effet, l'intervention est souvent imposée, commanditée ou à tout le moins suggérée par la direction d'un service ou d'une entreprise. Elle fait généralement suite à des incidents critiques au cours desquels des actes jugés répréhensibles ont été posés par un ou plusieurs individus.

***Le positionnement de la hiérarchie lors d'une intervention conditionne souvent sa réussite.***

Une information de la part de la hiérarchie sur les raisons d'une intervention psychosociale facilite généralement le travail de l'intervenant. En effet, un positionnement clair de la direction sur les objectifs poursuivis et les actes considérés comme admissibles ou non pour l'avenir permet à l'intervenant de se centrer sur les processus de conciliation sans devoir assumer un rôle qui ne relève pas de son autorité : celui de fixer des balises comportementales et d'imposer le respect d'un certain nombre de conduites au sein d'une organisation.

Il est recommandé que la hiérarchie assure l'information sur les règles générales et le cadre de l'intervention, et montre clairement dans quel contexte va se situer l'intervenant.

Dès lors, il sera plus aisé pour les partenaires de créer un système de rôle cohérent : la hiérarchie fixe un cadre de règles générales et d'objectifs, l'intervenant crée un espace de liberté au sein de ce cadre imposé.

Cela évite à l'intervenant d'être perçu comme un élément manipulé de manière occulte par la hiérarchie, cheval de Troie d'une autorité qui ne veut pas dire son nom, ou à l'inverse comme un agent double qui utilise



son mandat pour contrer l'autorité et fournir aux personnes auprès de qui il intervient une liberté nouvelle mais finalement illusoire.

Lorsque l'autorité assume son rôle, elle permet à l'intervenant, dégagé de la question de la contrainte, de se centrer sur sa mission de créateur de lien, de médiateur, ou d'aide au développement du système ; ce qui est congruent avec les liens contractuels existant entre l'intervenant et le commanditaire.

Ce qui importe ici est donc la clarté du message. En revanche, le caractère plus ou moins contraignant du cadre imposé par la hiérarchie sera variable selon les situations, et dans certains cas, il peut ainsi laisser une large autonomie à l'intervenant dans la définition de ses méthodes et même de ses objectifs.

### **1.5. Rendre les personnes actrices**

Les modèles psychosociaux d'intervention abordés dans ce manuel sont sous-tendus par la nécessité d'implication des personnes dans la résolution du conflit. Ainsi, pour rendre les personnes actrices, on évitera de donner le sentiment que le conflit est « pris en charge » par l'intervenant, et que celui-ci dispose des remèdes qui se substituent à l'action des personnes en conflit.

Divers moyens peuvent être utilisés par l'intervenant pour stimuler une position d'acteur chez les protagonistes du conflit :

- Adopter des attitudes de facilitateur plutôt que de pourvoyeur de solution ;
- Être attentif à la manière de formuler le problème, choisir des pronoms et syntaxes qui indiquent la position des personnes plutôt que celle de l'intervenant (« votre problème », « vos solutions », « comment comptez-vous vous y prendre », etc.) ;
- Faciliter une réflexion sur les ressources, sur les succès obtenus ou les situations moins problématiques ;
- Utiliser l'écrit, faire rédiger : les faits, le ressenti, les attentes et solutions possibles pour réaliser les attentes ;
- Laisser l'initiative de certains contacts. Faire en sorte que les personnes fassent des démarches de prise de contact elles-mêmes (téléphoner à la médecine du travail, reprendre contact avec l'intervenant) ;
- Ne pas forcer la solution ou l'obtention d'un accord ;
- Ne pas se montrer pressé quant à l'obtention d'une solution ;
- Être prêt à faire des pas en arrière dans le processus de gestion du conflit si les personnes ou les groupes ne semblent pas prêts.

### **1.6. Négocier son mandat d'intervention**

Il n'existe pas d'intervention d'un tiers dans un système sans une forme de mandat. Celui-ci peut toutefois être explicite ou implicite. Dans certains cas, le mandat fera l'objet d'un contrat détaillé, signé par toutes les parties. Dans d'autres, il s'agira d'un engagement verbal. Dans d'autres encore, le mandat sera basé sur des éléments de communication implicite : on s'attend à ce que l'intervenant pose certaines actions, adopte certaines attitudes, respecte une déontologie, etc. Dans tous les cas, il y a donc un système d'attentes qui se crée entre l'intervenant et le système.

La négociation du mandat est donc un moment important de l'intervention. Le mandat recouvre notamment : la définition du problème, les actions envisagées, les résultats attendus, la méthodologie que l'intervenant compte employer, les règles morales et déontologiques, les modalités pratiques, le délai de l'intervention, les modes de rémunération (s'il y a lieu), le matériel à mettre à disposition.

En outre, la négociation du mandat peut être considérée comme un outil d'intervention en soi qui permet à l'intervenant d'asseoir sa position dans le système conflictuel ainsi que dans l'organisation, et donne aux parties la possibilité de refuser l'intervention ou de négocier les conditions de celle-ci. Elle permet d'abord à l'intervenant d'entrer en contact avec les différents niveaux hiérarchiques de la structure, de prendre connaissance des différents acteurs impliqués directement ou indirectement dans la situation, de « prendre la température » du système. Ce qui va se passer lors de la négociation du mandat va conditionner la suite de la démarche, et donner des informations sur le type de relation qui va s'installer entre l'intervenant et le commanditaire.

L'intervenant peut être perçu notamment de deux façons différentes que l'on pourrait caricaturer de la manière suivante : soit en sauveur inespéré en qui les personnes plaignantes placent tous leurs espoirs de réparation totale, soit en « empêcheur de tourner en rond » qui investit un territoire qui n'est pas le sien, sur lequel il n'a aucune légitimité d'action.

Cette démarche de négociation de mandat décale ainsi l'intervenant d'une position de toute puissance dans laquelle il peut être placé par les acteurs du système eux-mêmes, et dans le même temps, lui permet de poser les limites de son rôle.

### 1.7. Définir une unité de temps, de sujet et d'intervenant

Afin de cadrer une intervention et d'en délimiter le périmètre, on peut faire référence à la règle des trois unités, par analogie avec les règles de la tragédie classique (unité de temps, de lieu et d'action) : unité de temps, unité d'intervenant et unité de sujet.

De manière générale, cela signifie que l'on va consacrer un *temps donné* à traiter une *problématique particulière* avec un *intervenant particulier*. Cela n'empêche pas l'application de plusieurs méthodologies, d'interventions multi-thématiques, de la mobilisation de plusieurs intervenants, pour autant que l'ensemble des éléments soient pilotés comme une intervention cohérente, avec « son » temps – fût-il extensible –, « son » sujet – fût-il large –, et son ou ses intervenants.

En résumé, les unités recouvrent les éléments suivants :

**Unité de temps** : cette règle suppose qu'un temps défini va être octroyé pour gérer la problématique ;

**Unité de sujet** : cette règle indique que l'intervenant s'occupe d'une problématique particulière, et définit par la même occasion des sujets ou thématiques qui se situent en dehors de son périmètre d'intervention ;

**Unité d'intervenant** : cette règle indique qu'un intervenant (ou une équipe d'intervenants) se consacre à gérer la problématique définie dans le temps déterminé.

Si d'autres sujets devaient être abordés, et/ou si d'autres intervenants devaient être sollicités et/ou si la durée devait être allongée, cela ferait l'objet d'un nouveau mandat, qui, lui aussi, veillerait à définir un temps, un sujet et un intervenant.

L'intervenant nomme ainsi le « périmètre intérieur », objet de son intervention, et le « périmètre extérieur » de l'intervention, tout ce dont il ne s'occupera pas.

### 1.8. Laisser agir le pouvoir du temps

La plupart des sollicitations d'intervention sont accompagnées d'une demande d'action, et implicitement de résultat rapide. Le sentiment d'urgence qui est formulé déconcerte parfois au vu de la longueur du temps qui a pu s'écouler depuis l'éclosion du problème.

Le moindre délai de traitement apparaît alors comme une violence supplémentaire faite aux personnes en souffrance et au système. Chaque jour qui passe rappelle le temps depuis lequel dure le conflit, et semble insupportable pour ses protagonistes.

Les intervenants, de leur côté, sont souvent interpellés par le côté pressant des demandes en regard de problèmes enkystés depuis des années. Ils sont en outre généralement embarrassés par cette demande qui submerge leur besoin de prendre du recul et du temps pour réfléchir, analyser la demande, rédiger une offre et dégager des disponibilités.

**Manifester rapidement une prise en charge sans pour autant agir immédiatement.**

Afin de sortir de cette impasse, une solution est de manifester assez vite la prise en charge du problème sans pour autant que les actions soient mises en place immédiatement. Ainsi, on peut échelonner l'intervention et procéder par étapes successives en introduisant des changements progressifs, en rencontrant les personnes de manière régulière mais étalée dans le temps. De cette façon, on apaise les inquiétudes liées à la prise en charge, tout en ménageant un espace-temps opérationnel.

Cette manière de faire peut amener à un autre effet particulièrement intéressant par rapport à l'introduction du changement. Le fait d'annoncer une intervention stimule des forces de changement en mettant le système en tension. Dans le même temps, le fait que l'intervention intervienne suite à un certain délai évite la mobilisation trop importante des forces de résistance au changement et exige du système une forme de prise en charge du vide laissé par le délai d'intervention.

De cette façon, lorsque l'intervenant arrive dans le système pour sa première intervention effective, les choses ont déjà commencé à changer. Au contraire, s'il intervient d'urgence, l'impression qu'il va résoudre « tout, tout de suite » constitue un obstacle à la mobilisation des personnes et du système.

Le temps peut donc être un allié de poids, s'il est structuré par des interventions échelonnées. Il ne s'agit ici nullement « d'abandonner » les personnes ou le système en souffrance en attendant que la situation se calme d'elle-même, mais de les accompagner sans précipiter les démarches. Ce faisant, ils peuvent retrouver un nouveau souffle, prendre du recul, s'essayer à de nouvelles stratégies.

Il faudra toutefois envisager des mesures concrètes et immédiates si on estime qu'une personne ou un collectif est en danger. Cette démarche n'est cependant pas nécessairement antinomique avec un travail à plus long terme, mené en parallèle et moins soumis à cette logique d'urgence.

## **2. Bonnes pratiques relatives au contexte relationnel de l'intervention**

---

### **2.1. Faire preuve d'équité, d'impartialité et d'indépendance pour créer une position tierce**

Lors d'une situation tendue en contexte professionnel, les moindres actions des protagonistes sont décodées à la lumière du conflit et l'alimentent. Tout événement prend sens en référence à ce conflit qui les oppose.

Les paroles et faits des personnes qui gravitent autour du conflit font également l'objet d'une attention importante de la part des protagonistes et sont en quelque sorte « recyclés » dans le conflit. Si un protagoniste les perçoit comme des marques de soutien, cela le valide dans sa position, s'il les perçoit comme des marques de soutien de l'autre camp, cela lui confirme qu'il a raison de se défendre. Dans les deux cas, on observe une tendance à l'escalade et à la pérennisation du conflit.

Pour éviter qu'il ne contribue à l'entretien du conflit, on fait souvent allusion à la neutralité de l'intervenant. Or, cette notion apparaît comme un vœu pieux, irréaliste en regard de son implication dans le système conflictuel. C'est pourquoi nous lui préférons la triade suivante : équité, impartialité et indépendance.

L'équité, selon le dictionnaire, est la « justice naturelle dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun ». L'équité suppose dès lors, dans notre conception, de traiter les parties non pas de manière équivalente, mais avec le même égard. Il ne s'agit donc pas de proposer les mêmes choses aux protagonistes, mais d'être attentif aux besoins de chacun et d'y répondre de manière équilibrée.

L'impartialité suppose de ne pas prendre parti, de ne pas favoriser un des deux camps, que ce soit par la procédure employée ou par les relations que l'on tisse avec chacun des protagonistes. Pouvoir montrer que l'on est sensible au point de vue de tous est donc une manière de manifester cette impartialité.

Enfin, concernant l'indépendance, il est clair que l'intervenant entre généralement dans le système parce qu'une des parties le lui a demandé et soutient son intervention. L'indépendance, dans ce cas, consistera non pas à être exempt de toute dépendance, mais à garantir que les actions que l'on pose sont guidées par la volonté d'agir au bénéfice de toutes les parties et du système dans son ensemble et non selon la volonté d'une seule des parties.

L'équité et l'impartialité peuvent constituer des dimensions clés lors d'une procédure d'enquête formelle.

Dans les procédures informelles, bien que cela semble moins immédiatement évident, ces éléments sont également cruciaux. Dans les situations hyperconflictuelles notamment, on observe l'émergence de « clans » et la disparition des positions intermédiaires, neutres ou nuancées, caractéristique de ces situations au sein desquelles le système empêche l'éclosion de positions tierces (3).

Le fait d'être perçu comme indépendant, impartial et équitable est donc une manière pour l'intervenant de développer, ou plutôt de créer cette « position tierce ».

En effet, on pourrait penser que l'intervenant qui entre dans un système est considéré comme équitable et impartial et indépendant a priori, et qu'il doit conserver cette position, en évitant de se faire absorber dans le processus conflictuel.

Or, il est apparu au cours de nos recherches qu'avant même d'intervenir dans le système, l'intervenant est l'objet de projections, d'anticipations, de stéréotypes, en somme de représentations qui préfigurent la manière dont les personnes et les groupes vont entrer en relation avec lui.

Parmi les représentations qui précèdent l'intervenant, voici quelques exemples « classiques » d'anticipations: « il va prendre parti pour la direction puisqu'il est payé par elle », « il va prendre fait et cause pour la victime puisqu'il est psychologue », « il ne va sûrement pas s'opposer au syndicat car il ne prendrait pas le risque d'entrer en conflit avec eux », « il va favoriser les hommes parce qu'il est lui-même un homme », etc.

Cela signifie que la position de tiers est plutôt un présupposé théorique qu'une réalité, même au tout début de l'intervention; d'où la nécessité de développer l'équité, l'impartialité et l'indépendance.

## 2.2. Elargir le cadre interprétatif

Dans la plupart des situations hautement conflictuelles, les parties en conflit se forment assez vite une représentation de leur « ennemi », et lui attribuent une série de caractéristiques personnelles, d'enjeux, de desseins, d'intentions qui alimentent la vision qu'elles se sont construite. On parle dans ce cas de la construction d'un univers conflictuel (27; 17).

Dans le même temps, les phénomènes classiques des conflits intergroupes apparaissent alors : perception de l'autre groupe comme menaçant, développement de sentiments d'hostilité envers l'autre groupe, accroissement de la solidarité au sein du groupe d'appartenance, développement de stéréotypes négatifs sur l'autre groupe (1).

Tous ces éléments vont favoriser une rigidification cognitive, faite de certitudes inébranlables rendant extrêmement difficile l'évolution du conflit dans le sens d'un apaisement. Cette rigidification cognitive va provoquer des phénomènes comme le biais d'intention hostile : l'attribution systématique d'intentions malveillantes à tout comportement posé par l'autre.

Les univers conflictuels sont marqués par des explications souvent réductrices : le conflit est la plupart du temps présenté comme le résultat de la déviance d'une personne ou d'un groupe, parfois comme le fruit d'une difficulté relationnelle entre deux parties. Il est rare que les explications proposées, même par des personnes se situant en périphérie du conflit, intègrent des enjeux complexes, des rapports entre plusieurs parties ou encore des éléments de contexte.

On sait pourtant que dans la plupart des cas, le conflit ne se limite pas à une opposition entre deux personnes, mais qu'il met en jeu des éléments plus complexes. Le conflit fait notamment intervenir des éléments idéologiques, de valeurs et d'intérêts qui impliquent un grand nombre d'acteurs (3), comme par exemple la place que chacun occupe dans l'organisation, la reconnaissance des compétences, l'affirmation identitaire, la défense de règles relationnelles et organisationnelles, la gestion de l'espace-temps de l'organisation, le contenu du travail, l'attribution des tâches, les légitimités et la reconnaissance de chacun, la vision de l'histoire.

Ces éléments constituent des points névralgiques très sensibles auxquels les personnes tiennent, qui les construisent, qui les identifient dans l'organisation et dont les racines s'ancrent dans d'autres sphères de leur vie que celle du travail.

Chacun va dès lors défendre ce qui lui semble essentiel, même si aux yeux d'observateurs extérieurs, son combat peut sembler dérisoire.

Il est donc important d'explorer les valeurs qui fondent les positions et attitudes des personnes dans un conflit, les aspects collectifs et organisationnels de ce conflit, les fondements historiques, les enjeux identitaires, les mécanismes psychologiques et organisationnels afin de proposer des alternatives aux explications qui seraient proposées. Cette démarche permettra d'enrichir les modalités de compréhension de la situation.

Il sera ensuite peut-être possible de stimuler une réflexion afin de permettre une évolution progressive des éléments qui constituent un blocage à la résolution du conflit.

### 2.3. Clarifier la demande en dépassant le modèle dommage-plainte-réparation

Les personnes qui se sentent victimes de harcèlement moral au travail pensent souvent qu'il n'existe à leur disposition que la plainte formelle pour obtenir satisfaction ; et d'autre part, elles imaginent généralement que la personne de confiance, le conseiller en prévention ou le psychologue agira comme un avocat qui prendra fait et cause pour leur point de vue et les défendra à leur place.

De cette façon, les personnes se situent dans ce que nous appelons le modèle dommage-plainte-réparation. Cette manière de régler les conflits est présente dans bien des domaines de la vie sociale. Que l'on se situe dans la sphère de l'action judiciaire, de l'assurance, ou plus généralement du recours à l'autorité, lorsqu'une personne ou un groupe subit un dommage, elle formule une plainte dans l'espoir d'obtenir une compensation ou une réparation.

De ce fait, même si des solutions basées sur la concertation, la médiation ou la communication apparaissent positives aux personnes lorsqu'on les leur explique, la tendance la plus répandue est de s'inscrire dans une logique de réparation via une plainte.

Toutefois, derrière cette demande de réparation, qui s'exprime sous la forme d'une volonté de porter plainte, on découvrira des demandes sous-jacentes qui recouvrent des besoins assez différents. Étudier ces besoins et demandes sous-jacentes nous semble indispensable pour établir un plan d'intervention.

Ceux-ci peuvent être forts différents : témoigner d'une situation, être pris en charge psychologiquement, obtenir des réparations financières, obtenir la punition du harceleur présumé, avoir un diagnostic de la situation afin de rassurer sur une inquiétude d'être « devenu fou », voir se mettre en place un processus d'intervention mettant fin aux agissements sur le lieu de travail, se faire aider dans la recherche d'une autre fonction, être reconnu dans sa souffrance, avoir accès à une écoute empathique, obtenir une légitimation sociale, gérer un traumatisme, pouvoir à nouveau fonctionner dans un environnement spécifique, etc.

Il sera donc nécessaire de faire réfléchir les personnes sur les modes d'intervention possibles, leurs apports possibles et les risques qu'ils comportent. Notamment, il est souvent utile d'explicitier la procédure de plainte formelle, ses avantages, ses risques et de voir avec la personne si la plainte formelle amènera les effets attendus.

Lorsque d'autres solutions seront envisagées, plusieurs questions pourront être posées afin d'y voir plus clair : dans quel type de démarche souhaitez-vous vous engager (y compris le choix entre démarche formelle et informelle) ? Quel type d'intervention souhaitez-vous ? Dans quel but ? Quelles sont vos attentes quant à l'intervention ? Quelle part active pouvez-vous prendre ?

Aider les personnes à se situer dans les procédures permet d'éviter notamment que soient systématiquement utilisés les modes les plus coûteux et dommageables de résolution des conflits tels que la plainte, la procédure d'enquête interne ou encore l'action judiciaire au détriment de solutions plus « légères » et plus directes.

### 2.4. Travailler sur une problématique commune

Afin de transformer les énergies conflictuelles en un potentiel de changement, on peut rechercher une manière de formuler le problème qui permettra aux parties de construire une compréhension commune (ou au moins compatible) du conflit. En offrant une vision de la situation qui peut être partagée par les protagonistes, on ouvre ainsi la voie vers des pistes de solutions concertées.

***Afin de transformer les énergies conflictuelles en un potentiel de changement, on peut rechercher une manière de formuler le problème qui permettra aux parties de construire une compréhension commune (ou au moins compatible) du conflit.***

Il peut s'agir d'un problème lié au travail qu'ils ont en commun (niveau task related) ou d'affects qui les rapprochent (niveau emotion related).

#### Exemple 1 – task related

Un nouveau chef de service a pris ses fonctions depuis six mois dans un service administratif. Il est en conflit régulier avec un de ses employés, dont il estime que celui-ci n'est pas clair sur ses horaires, son emploi du temps, l'avancement de son travail, qu'il manifeste des attitudes « fuyantes » et qu'il entretient sagement une opacité autour de ses allées et venues. L'employé s'estime lui harcelé par le chef de service en raison des démarches incessantes de contrôle, de son attitude infantilissante, ses vérifications pathologiques et ses mises en doute systématiques.

Le diagnostic a fait apparaître un problème commun : celui du changement de mode de management. En effet, le chef de service précédent avait un mode de management qui laissait place à divers comportements d'autonomie dans la gestion du travail tels : le travail à domicile, la gestion du planning par les employés, les horaires flexibles, le contrôle du produit final du travail et non des heures de prestations, etc. L'employé avait donc pris l'habitude de ne pas communiquer ses horaires, de ne pas prévenir lorsqu'il travaillait à domicile, et d'attendre un cahier de charges de tâches pour s'y conformer. À l'inverse, le nouveau chef mise sur un contrôle plus strict des horaires et prestations, ne fournit pas d'échéancier mais demande une présence régulière et fournit les tâches au fur et à mesure.

En raison du décalage entre les attentes et les comportements, le chef de service perçoit son employé comme présentant des comportements de fuite, s'efforce de mieux savoir ce qu'il fait, ce que celui-ci ressent comme de la défiance, du contrôle excessif et dont il essaie de se dégager, et ainsi de suite.

La problématique commune de ces deux personnes est de parvenir à comprendre le sens des comportements de l'autre partie. Cette compréhension passe par l'identification d'un contexte organisationnel, d'une histoire professionnelle et d'une conception du management qui influence les actions des deux parties. Comprendre la dynamique liée au changement de style de management permettra de dégager les parties d'une responsabilité personnelle et des suppositions de malveillance réciproques. Elle permettra également à chacun de clarifier sa position dans la relation, ses attentes, et de négocier, compte tenu du rapport hiérarchique, un système plus fonctionnel.

#### Exemple 2 – emotion related

Deux personnes souffrent réciproquement d'une impression de distance, de froideur, de mépris de la part de l'autre. Après de nombreuses questions sur les manifestations concrètes de cette expression de la distance, il apparaît que l'un souffre du fait que l'autre la vouvoie alors qu'elle tutoie tout le monde ; et que l'autre ressent mal le fait que la première ne la salue pas et semble l'éviter dans les couloirs.

Ce qui apparaît comme un détail aux yeux des personnes extérieures est perçu comme un signe relationnel fort, et en fait une source de souffrance pour les parties en conflit.

Il apparaît donc que, derrière les considérations sur le travail, les protagonistes ressentent des affects similaires.

Une vision commune aux parties qui s'affrontent, une vision dans laquelle chacun est blessé, au même titre que l'autre est alors dégagée par l'intervenant.

L'intervenant peut alors montrer une symétrie entre deux points de vue, au niveau de l'inconfort et de la souffrance : chacun souffre du comportement de l'autre. Il aide ainsi les personnes à passer de la faute à la blessure, modifiant ainsi les représentations de chacun sur la situation, permettant aux parties de construire une explication commune.

### 3. Bonnes pratiques relatives à la dimension opérationnelle de l'intervention

---

#### 3.1. Utiliser l'écrit comme outil de résolution du conflit

L'écrit peut être utilisé dans divers contextes d'intervention.

Suite à une intervention intégrant plusieurs acteurs (médiation, intervention en organisation, intervention sur une équipe), le fait qu'ils doivent mettre leur accord par écrit est une occasion de vérifier que les zones de consensus qui se dégagent ont été bien comprises par chacun. Cela donne souvent l'occasion d'une discussion plus précise et a parfois pour effet de relancer la discussion, ce qui permet ainsi d'éviter des consensus de façade ou des accords reposant sur des incompréhensions.

De manière implicite, devoir rédiger un document en commun amène aussi les protagonistes à se situer dans une démarche de coopération. En effet, ils sont amenés à devoir se mettre d'accord sur une formulation commune, ce qui nécessite une collaboration active et les oblige à se détacher d'une position strictement conflictuelle.

L'écrit est également un outil utilisable lors des entretiens d'aide. Plusieurs effets peuvent être recherchés dans cette optique.

D'abord, l'écrit permet d'activer une réflexion en favorisant une formalisation des idées, pensées, sentiments, souhaits ou projets d'une personne.

Ensuite, certaines personnes ayant le projet d'un jour porter plainte ou simplement de témoigner de leur situation font de considérables efforts de mémoire afin de ne rien oublier des faits auxquels elles sont confrontées. Ce fonctionnement les amène à être obnubilées par la situation, et écrire leur permet de se dégager de cette pression.

De plus, les personnes qui consultent pour des problèmes de harcèlement moral expriment souvent un besoin de se réapproprier leur histoire, de se raconter afin de prendre de la distance avec un sentiment d'irrationalité et des interrogations concernant leur propre santé mentale. Dans cette optique, mettre leur histoire sur papier les rassure quant au caractère compréhensible de leurs réactions en regard des faits qu'elles subissent.

Enfin, la nécessité de raconter plusieurs fois la situation est souvent évoquée par rapport aux personnes confrontées à des situations traumatiques. L'écrit, dans cette optique, pourrait jouer un rôle cathartique.

### 3.2. Organiser des rencontres préalables à l'intervention

Avant de mettre en présence différents protagonistes d'une situation de souffrance relationnelle au travail, il est souvent nécessaire de les rencontrer séparément.

Cela permet d'obtenir plusieurs gammes de résultats :

- donner à chacun l'occasion de dire à l'intervenant ce qu'il souhaite aborder lors des rencontres futures, avec davantage de liberté et de sérénité ;
- faire baisser la tension conflictuelle afin d'éviter que les rencontres soient dommageables ;
- préparer chacun aux difficultés liées à la rencontre de ou des autres dans un contexte de gestion des conflits ;
- préparer chacun à formuler ses messages de manière acceptable pour l'autre ;
- évaluer la situation afin de choisir les modes d'intervention appropriés.

Les rencontres préalables, si elles se multiplient, peuvent également devenir de réels modes d'intervention. Elles permettent aux protagonistes d'évoluer dans leur perception du conflit et d'ébaucher, sans parfois s'en rendre compte, des zones d'accords futurs.

***Les rencontres préalables, si elles se multiplient, peuvent également devenir de réels modes d'intervention. Elles permettent aux protagonistes d'évoluer dans leur perception du conflit et d'ébaucher, sans parfois s'en rendre compte, des zones d'accords futurs.***

### 3.3. Expliciter les règles de communication

Une des fonctions-clés de l'intervenant est d'assurer la régulation de la communication. Expliciter les règles préconisées est donc une manière de vérifier la bonne compréhension et l'adhésion des parties à ce sujet.

Voici quelques règles qui peuvent être proposées aux parties :

- S'exprimer en son nom propre, parler en « je » plutôt qu'en « on » ou en « vous » / « tu » ;
- S'adresser à l'autre (ou aux autres) plutôt qu'à l'intervenant ;
- Éviter l'ironie ;
- Laisser terminer le ou les autres ;
- Assurer la confidentialité ;

- S'engager sur la règle de non retombée (voir chapitre sur la médiation) ;
- Essayer d'équilibrer les dimensions de franchise (veiller à s'exprimer de la manière la plus proche de ce que l'on ressent et pense) et bienveillance (veiller à s'exprimer de manière « entendable » par les autres) ;
- S'efforcer d'écouter authentiquement avant de réagir ;
- Négocier les éléments à rapporter à l'extérieur.

### 3.4. Mentionner la fin dès le début

Les interventions auprès de personnes ou auprès de collectifs constituent un moment particulier dans la trame habituelle de la vie d'un système ou d'une personne. Elles sont parfois de longue durée, mais elles sont presque toujours destinées à se terminer.

Marquer l'existence symbolique d'une notion de fin dès le début de l'intervention permet de préparer le système et les individus à vivre sans la présence de l'intervenant et à mobiliser leur énergie propre.

Cela permet également de montrer que l'intervention, par sa durée limitée, revêt des objectifs également limités.

Enfin, c'est une manière d'amortir l'effet de démobilité qui peut être lié à la fin d'une intervention, qui relève de la difficulté à maintenir, hors de la présence de l'intervenant, les engagements pris durant l'intervention.

Faire exister la notion de fin peut se faire de plusieurs manières, par exemple :

- signaler combien de temps va durer un entretien ou une réunion ;
- informer sur l'ensemble du plan d'intervention, y compris les dernières étapes ;
- rappeler la fin future de l'intervention aux moments-clés ;
- aider la ou les personnes et les groupes à anticiper sur les phases qui suivront la fin de l'intervention, les inviter à se projeter dans un futur sans l'intervenant.





# Chapitre 5

## Bibliographie



- Adams, A. (1992). *Bullying at work, how to confront and overcome it*. London : Virago
- Arnold, J.A., & Carnevale, P.J. (1997). Preferences for dispute resolution procedures as a function of intentionality consequences expected futur interaction and power. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(5), 371-398.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'Esprit*. Paris : Seuil.
- Bell, M. P., Quick, J. C., & Cychota, C. S. (2002). Assessment and prevention of sexual harassment of employees: an applied guide to creating healthy organisations. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 160-167.
- Bjorkqvist, K. (1997). The inevitability of conflicts but not of violence : Theoretical considerations on conflict and aggression. In D.P. Fry & K. Bjorkqvist (Eds), *Cultural variations in conflict resolution alternatives to violence*.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Paris : Gallimard.
- Bonafé Schmitt, J.P., Dahan, J., Salzer, J., Vouche, J.-P., & Souquet, M. (1999). *Les médiations, la médiation*. Paris : Eres.
- Bréard, R., & Pastor, P. (2002). *Harcèlements: Les réponses*. Paris: Liaisons.
- Carriere, A. (1992). La médiation interpersonnelle. In R. Tessier & Y. Tellier (Eds), *Changement planifié et développement des organisations*. Québec: Presses Universitaires du Québec.
- Chappel, D., & Di Martino, V. (2000). *Violence at work*. Geneve : ILO
- Cleveland, J. N., & Kerst, M. E. (1993). Sexual harassment and perceptions of power: an underarticulated relationship. *Journal of vocational behaviour*, 42, 49-67.
- Cole, L.L., Grubb, P.L., Sauter, S.L., Swanson, N.G., & Lawless, P. (1997). Psychological correlates of harassment, threats and fear of violence in the workplace. *Scandinavian Journal of Environment Health*, 23 (6), 450-457.
- Cordier, J.-P. (octobre-décembre, 2002). La loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail et son arrêté d'exécution : Analyse critique- En province.
- Cottreaux, J. (2001). *La répétition des scénarios de vie*. Paris : Odile Jacob.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P., & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 335-349.
- De Dreu, C.K.W. (1997). Productive conflict : The importance of conflicts management and conflict issue. In C.K.W. De Dreu & initial. Van de Vliert (Eds), *Using conflicts in organisations*.
- De Gasparo, C., & Grenier-Peze, M. (2003). Etude d'une cohorte clinique de patients harcelés : une approche sociologique quantitative. *Documents pour le Médecin du Travail*, 95(3), 307-331.
- De Seny, S. (2004). La médiation organisationnelle au sein des forces armées : Enjeux et discours autour d'une pratique. Mémoire de licence en psychologie non publié. Université de Liège, Belgique.
- De Singly, F. (2001). *L'enquête et ses méthodes : Le questionnaire*. Paris : Nathan.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Editions du seuil.
- Denis, P. (2002). *Emprise et satisfaction : Les deux formants de la pulsion* (2ed.). Paris : Presse Universitaires de France.
- Dezalay, Y., & Bonafé-Schmitt, J.P. (1989). Les paradoxes de la médiation. *Annales de Vaucresson*, 29.
- Di Martino, V., Hoel, H. & Cooper, C.L. (2003). Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Dollard, J., Doob, L.W., Miller, N.E., Mowrer, O.H., & Sears, R.R. (1939). *Frustration and aggression*. New Haven: Yale University Press.

- Drida M., Engel E. & Litzemberger, M. (1999). Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail. Paris : CNAM
- Durieux, A., & Jourdain, S. (1999). *L'entreprise barbare*. Paris : Albin Michel.
- Eiguer, A. (1996). *Le pervers narcissique et son complice*. Paris : Dunod.
- Einarsen S., & Raknes B.I. (1997). Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence and victims*, 12 (3).
- Einarsen, S. (1996). Bullying and harassment at work : epidemiological and psychological aspects. PhD Thesis, Department of Psychological Science, University of Bergen.
- Einarsen, S. (1999). *The nature and causes of bullying at work*. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27.
- Einarsen, S. (2000). *Bullying and harassment at work : unveiling an organizational taboo*. In M. Sheehan, S. Ramsay, & J. Patrick (Eds.), *Transcending Boundaries : integrating people, process and systems*, Proceedings of the 2000 conference. *Brisbane 6th-8th September*, pp.7-13.
- Einarsen, S. (2000). *Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach*. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4), 379-401.
- Einarsen, S., & Gomze M. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis, London. pp. 327-339.
- Einarsen, S., & Raknes, B.I. (1997). *Harassment in the workplace and the victimization of men*. *Violence and Victims*, 12 (3), 247-263.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). *Bullying at work : Epidemiological Findings in Public and Private Organizations*. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 5 (2), 185-201.
- Einarsen, S., Raknes & Mathiessen (1994), cités dans Hoel H., Rayner C. & Cooper C., *Workplace bullying*, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper C.L. & Robertson I.T. (Eds.), 1999, vol. 14, pp.195-230.
- Faulx D. (2000). La carte des émotions. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, mars, n° 45.
- Faulx D., Laboury M., & Plennevaux, V. (1998). L'échangeur. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, n°39, 3/98.
- Faulx, D. & Geuzaine, C. (2000). *Le harcèlement moral au travail : états des lieux et pistes de développements*. *Médecine du Travail et Ergonomie*, 37 (3), 135-147.
- Faulx, D. (2005). *Modèle d'investigation des situations de souffrance au travail*. AIPTLF, Bologne (sous presse).
- Faulx, D. (Février, 2003). *Vers l'identification du harcèlement moral au travail : Définitions et comportements types*. *Personnel & Gestion*, 2, 2-6.
- Faulx, D. (n.d.). Diagnostiquer le harcèlement moral au travail : proposition de modèle différentiel ; de la nécessité d'un modèle diagnostique du harcèlement moral.
- Faulx, D., & Geuzaine, C. (Octobre, 1999). Le harcèlement moral au travail : Etats des lieux et pistes de développement. *Journée nationale des médecins du travail*.
- Faulx, D., Ericum, F. & Horion, E. (2005). Effet Gavroche et relations hyperconflictuelles de travail. *Interactions*, 9 (1), 89-117.
- Fischer, B.S., & Gunnison, E. (2001). *Violence in the workplace : Gender similarities and differences*. *Journal of Criminal Justice*, 29, 145-155.
- Folkman S. (1984). Personal control and stress coping processes : A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-852.

- Gatlung, J., (1997). Conflit Life Cycle in Occident and Orient, in *Cultural Variation in Conflict Resolution, Alternatives to Violence*, Fry D.P. & Bjorkvist K. (Eds.), NJ.
- Garcia, A., Hue, C., Opdebeeck, S., & Van Looy, J. (Juillet, 2002). *Violences au travail: Harcèlement moral et sexuel- Caractéristiques et conséquences sur les travailleurs féminins et masculins*.
- Geuzaine, C., & Faulx, D. (2003). Au-delà de l'irrationalité :Vers une psycho-logique du phénomène de harcèlement moral. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 58, 7-18.
- Girard, R. (1982). *Le Bouc émissaire*. Paris : Grasset & Fasquelle.
- Giust, A.C. (2002). D'un inacceptable à l'autre ou les avatars du harcèlement moral au travail. *Revue Internationale de Psychologie*, 19(8), 87-110.
- Gold, L.H. (2003). PTSD in employment litigation. In R.I. Simon (Ed.), *Post traumatic stress disorder in litigation :Guidelines for forensic assesment*. Washington :American Psychiatric Publishing.
- Groebelingoff D., & Becker M. (1996). A Case Study and The Clinical Treatment of Mobbinng Victims. *European Journal of Work and Organizational psychology*.
- Gruslin, I., Italiano P. & Faulx D. (2002). Le médecin du travail face au harcèlement moral, constats et perspectives. *Médecine de Travail et Ergonomie*, XXXIX, 2, 61-68
- Guillaume- Hofnung, M. (1995). *La médiation*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Healy, J., Brennan, P.C., & Costelloe, J.P. (2002). Violence at work: a major radiographic issue. *Radiography*, 8, 85-90.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le Harcèlement Moral, la violence au quotidien*. Paris : Syros
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*. Paris : Syros.
- Hoel, H. ; Rayner, C., & Cooper, C. (1999) Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper C.L. & Robertson I.T. (Eds.), , vol. 14, pp.195-230.
- Hoel, H., Cooper, C.L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain :The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-465.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper C.L. (2003). Worplace bullying. *Intenational Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195-230.
- Hogh, A., & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying at work. *European Journal of Work and Oraganizational Psychology*, 10(4), 485-495.
- Hubert, A.B., & van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behavior and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 415-424.
- Hyndman, K., & Acorn, S. (2003). Workplace violence in Alberta and British Columbia hospitals. *Health Policy*, 63, 311-321.
- Icenogle, M.L., Eagle, B.W., Ahmad, S., & Hanks, L.A. (2002). Assessing perceptions of sexual harassment behaviors in a manufacturing environment (abstract). *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 601-616.
- Jacqmain, J. (août, 2002). *La loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail*. Bulletin social du Guide social permanent, 137, 1-37.
- Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work :The target's perspective. *Violence and Victims*, 9(4), 341-357.
- Keashly, L., & Branda L. N. (2003). Conflict, conflict resolution and bullying. In S.
- Einarsen, H. Hoel, D. Zapft, & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace : International perspectives in research and practice* (pp.338-358). London :Taylor & Francis.

- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name : American perspectives on workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.-L., Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (chap.2 pp. 31-61). London: Taylor & Francis.
- Kellens, O. (2001, novembre). Harcèlement sexuel: quelle définition légale? Communication présentée au congrès Stress, Harcèlement & Alcoolisme au travail, Bruxelles, Belgique.
- Kubr, M. (1998). *Le conseil en management, guide pour la profession*, troisième édition. Genève : Bureau International du Travail.
- Lapeyrière, S. (2004). Le harcèlement moral. Une affaire collective & culturelle. *Travail & Emploi*, n°97. Janvier, 29-44.
- Lalivie d'Épinay, C. (1985). Récit de vie et projet de connaissances scientifique. *Les méthodes en sociologie*, (16), 243.
- Lascoux, J.-L. (2003). *Pratique de la médiation : Une méthode alternative de résolution des conflits*. Paris : ESF Editions.
- Lazarus, R. S., & Folkman S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
- Le Goff, J.-P. (1995). *Le mythe de l'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Lerner, M.J. (1970). The desire for justice and reaction to victims. In J. Macaulay & L. Berkowitz (Eds.), *Altruism and helping behaviour: Social psychological studies of some antecedents and consequences* (pp. 205-229). New York: Academic Press.
- Leyens, J.-P., & Yzerbyt, V. (1997). *Psychologie sociale*. Sprimont, Belgique : Mardaga.
- Leymann H., & Gustaffson A. (1996). Mobbing at Work and the development of Post-
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, Vol. 5, n°2.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing, la persécution au travail*. Paris : Seuil.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing, la persécution au travail*. Paris : Seuil
- Leymann, H. (1996a). *The Content and Development of Mobbing at Work*. *European journal of work and organizational psychology*, 5 (2), 165-184.
- Liefooghe, A., & Davey, K.M. (2001). Accounts of workplace bullying : The role of the organization. *European journal of work and organizational psychology*, 10 (4), 375-392.
- Liefooghe, A.P.D., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.
- Liefooghe, A.P.D., & Mackenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying : the role of the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 375-392.
- Lourau, R. (1978). *L'Etat inconscient*. Paris : Minuit.
- Luyens, M. & Thys, A. (2003). Grenzen op het werk. Een praktische gids rond ongewenst gedrag. Lannoo.
- Malarewicz J.-A. (2000). *Systémique et entreprise*. Paris : Village Mondial.
- Marchand A., Lucci, S. & Brillon R. (2003). Pouvons-nous diminuer ou prévenir l'apparition des réactions de stress post-traumatique. Analyse critique de l'efficacité du débriefing. *Canadian Psychology*, nov., 3
- Mathiesen, S.B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.
- Matthiessen, S.B., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3), , 335-356
- Mertens C. (2000). Le service humanisation de la province du Hainaut. Actes du Colloque du Ministère de l'Emploi et du Travail.

- Merchant, V. & Hoel, H. (2003). Investigating complaints of bullying. In Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C.L. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*. Taylor and Francis, London, 259-270.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413.
- Mogens, A., & Mikkelsen, E.G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336-351.
- Monroy, M., & Fournier, A. (1997). *Figures du conflit : Une analyse systémique des situations conflictuelles*. Paris : Presse Universitaires de France.
- Monroy, M., & Fournier, A. (1999). *La dérive sectaire*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Monroy, M. (2000). *La violence de l'excellence*. Paris : Hommes et Perspectives.
- Monroy, M. (2003). *La société défensive*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Mucchielli, R. (1983). *La dynamique des groupes*. Paris : ESF
- Nield, K. (1996). Mobbing and well-being : Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
- O'Connell, C. E., & Korabik, K. (2000). Sexual harassment: The relationship of personal vulnerability, work context, perpetrator status, and type of harassment to outcomes. *Journal of Vocational behaviour*, 56, 299-329.
- Onkelinx, L. (2001). Lutte contre les violences: violences au travail, harcèlement moral et sexuel. Conférence de presse du 31/08/2001.
- Opdebeeck, S. et al. (2002). *Mobbing: pesterijen, ongewenst seksueel gedrag en fysiek geweld op het werk*. Leuven: LUCAS K.U.Leuven. 279 p.
- Paoli, P. & Merllié, D. (2000). Third European Survey on Working Conditions. Dublin : European Foundation for The Improvement of Living and Working Conditions.
- Paterson, B., McCornish, A., & Bradley, P. (1999). Violence at work. *Nursing Standard*, 13(21), 43-46.
- Perrone, R. & Nannini, M. (1996). *Violence et abus sexuels dans la famille : Une approche systémique et communicationnelle*. Paris : ESF.
- Popovich, P.M., & Licata, B.J. (1987). A role model approach to sexual harassment. *Journal of Management*, 13(1), 149-161.
- Provincie Veiligheidscomité Limburg (2003). *Pesten op het werk*.
- Rayner, C. & Hoel, H. (1997). A summary review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of community & Applied Social Psychology*, vol.7, 181-191
- Resch M. & Schubinski M. (1996). Mobbing, Prévention and management in organizations. *European Journal of Work and Organizational psychology*.
- Richard, J.-F. (1998). *Les activités mentales. Comprendre, raisonner, trouver des solutions*. Paris : Armand Colin.
- Schuster, B (1996). Rejection, Exclusion and Harassment at Work and in Schools. *European Psychologist*, vol. 1, n°4, dec. 1996, pp. 293-317.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion and harassment at work and in schools. *European Psychologist*, 1 (4), 293-317.
- Scott D. (1986). Conflict Handling : A Map for Managers. *Organizational development journal*, 4 (2), pp. 53-56

- Seron, C., Wittezaele, J.J., Fish, R., Watzlawick, P., & Weakland, J. (2003). *Aide ou contrôle : L'intervention thérapeutique sous-contrainte*. Bruxelles : De Boeck.
- Singly, F. (2001). *L'enquête et ses méthodes: Le questionnaire*. Paris : Nathan.
- Six, J.F. (1990). *Le temps des médiateurs*. Paris : Seuil.
- Six, J.F. (1995). *Dynamique de la médiation*. Paris : Desclée de Brouwer.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (septembre 2007). Clés pour...La prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel. Direction générale Humanisation du travail.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (février 2006). Le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail : commentaire juridique de la loi du 4 août 1996. Direction générale Humanisation du travail.
- Spurgeon, A. (2003). Bullying from a risk management perspective. In *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis, London. pp. 327-339
- Stimec, A. (2003). La médiation : Un recours pour gérer les conflits en entreprise? *Gestion des Ressources Humaines*, 49, 25-41.
- Stimec, A. (2004). *La médiation en entreprise*. Paris : Dunod.
- Tehrani, N. (2004). Bullying, a source of chronic post traumatic stress ? *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3), 357-366
- Symonds, M. (1975). Victims of violence: Psychological effects and after-effects. *American Journal of Psychoanalysis*, 35, 19-26.
- Thyelfors, I. (1987). Scapegoates. On exclusion and bullying in working life. Stockholm, Nature och Kulture. Cité dans Zapf, D. (1999). European Research on Bullying at work.
- Touzard, H. (1977). La médiation et la résolution de conflits. Paris : Presses Universitaires de France. Traumatic Disorders. *European Journal of Work and Organisational psychology*, 5 (2), 251-275.
- Van de Hove (1972). Conflit, médiation et observation :Analyse théorique. *Revue de Psychologie et des Sciences de l'Education*, 7, 279-298.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van den Bossche, S., de Jonge, J., & Hamers, J. (2001). Antecedenten en consequenties van ongewenste omgangsvormen op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 14(6), 359-377.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying: Psychological Work Environment and Organisational Climate; *European journal of work and organizationnal psychology*, 5 (2), 203-214.
- Vartia M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well being of its targets and the observers of bullying . *Scandinavian Journal of Work environment and health*, 27(1) 63-69.
- Vartia, M., & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113-126.
- Vartia, M. (Février 2003). Workplace bullying: A study on the environment, well-being and health. Academic dissertation.
- Vartia, M., Korppoo, L., Fallenius, S. & Mattila M. (2003). Workplace bullying : the role of occupational health services. In Einarsen S., Hoel H., Zapf D. & Cooper C.L *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice*, Taylor and Francis, London, 285, 299.
- Viitasara, E., & Menckel, E. (2002). Developing a framework for identifying individual and organizational risk factors for the prevention of violence in the health-care sector. *Work*, 19, 117-123.
- Watzlawick, P., Beavin J.H., & Jackson D.D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Syros.



- Weathley, R. (1999). *Dealing with Bullying at Work*. London : Institute of Management.
- Wiener, R. L., et al. (2004). The effects of prior workplace behavior on subsequent sexual harassment judgments. *Law and Human Behavior*, 28(1), 47-67.
- Wittezaele, J.-J., & Garcia T. (1998). *A la recherche de l'école de Palo Alto*.
- Zapf D., & Bulher, K. (1998). Exclusion and stigmatisation at work.
- Zapf, D., Knors C., & Kulla M. (1996). On The Relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes, *European Journal of Work and Organizational psychology*.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zapft, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trend in research and practice- an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 165-184.
- Zapft, D., & Leymann, H. (1996). Mobbing and victimization at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5 (2), 161-164.

# Chapitre 6

## Annexes



## Vue d'ensemble

Annexe 1 : Exemple d'un code de bonne conduite

Annexe 2 : Check-list pour réaliser les entretiens d'accueil

Annexe 3 : Tableau de bord pour le suivi des plaintes de comportement abusif

### Annexe 1 : Exemple d'un code de bonne conduite

Vous trouverez ci-dessous un exemple de code de bonne conduite intégré dans le règlement de travail d'une organisation. Ce texte a été mis en œuvre par insertion dans le règlement de travail, discussion par chaque chef d'équipe dans son équipe, discussion lors de chaque entretien de fonctionnement et d'évaluation et lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs. Des sanctions n'étaient pas possibles dans cette organisation étant donné qu'il s'agit d'une instance publique. Vous n'en retrouverez pas dans ce texte. Celui-ci a été rédigé dans le but d'expliquer le comportement souhaité, pas de réciter un catéchisme de ce qui peut ou ne peut pas être fait. Les éléments sont suffisamment généraux pour être appliqués à de nombreux types de transgression, mais sont basés sur des problèmes de comportements très concrets auxquels fait face cette organisation.

L'organisation X prône le **respect** comme attitude de base.

Cette attitude se traduit par la politesse dans le langage, le respect pour la nature et les possibilités de chacun. Nous attendons le respect pour le matériel commun.

L'organisation X est une organisation de service et est **ournée vers les clients**. Cela implique de s'adresser aux gens, de les mettre au courant dans l'organisation et de correspondre en temps voulu.

Nous attendons un **travail correct et précis**, impliquant notamment le respect des horaires de travail et des délais.

Nous attachons beaucoup d'importance à une **bonne collaboration et à la collégialité**. Une concertation ouverte, le respect de l'opinion de chacun et le partage d'un objectif commun sont dès lors requis.

Nous proposons de l'**indépendance**, une liberté de décision et de l'autonomie au niveau de chaque fonction.

Nous nous soucions de tout **homologue** et demandons de la **tolérance** pour les différences. Les critiques sont tolérées si elles sont constructives.

### Annexe 2 : Check-list pour réaliser les entretiens d'accueil

- Données d'identification neutres du plaignant et de la personne mise en cause :
  - Nom
  - Age
  - Coordonnées
- Situation professionnelle :
  - Fonction (éventuellement rôle)
  - Ancienneté dans l'organisation et dans la fonction
  - Contexte professionnel / département
  - Antécédents professionnels
- Explications de la plainte :
  - Depuis quand ?
  - Si aggravation : depuis quand et cause probable ?
  - De quoi s'agit-il concrètement ? En quoi consiste la menace ? Comportement !
  - A quelle fréquence ?
  - Impact sur le travail et le fonctionnement quotidien
  - Raison du comportement abusif supposé par le plaignant
  - Uniquement dans le travail ou également en dehors ?
  - Intéressés

- Informateurs neutres
- Lié à la personne ou au travail ?
- Expériences précédentes ?
- Qu'est-ce qui a été entrepris par le plaignant ? Coping.
- Conséquences pour le plaignant ?
- L'intéressé a-t-il l'impression d'être la seule victime ?
- Autres facteurs de stress ?
- Troubles psychiques et physiques ?
- Identification des attentes :
  - Etre entendu
  - Représailles
  - Autres mesures à entreprendre
  - Volonté d'y échapper
  - Une solution
  - Des conseils pour résoudre soi-même > +++
  - Qu'attend le plaignant de l'employeur ?
  - Qu'attend le plaignant de la personne mise en cause ?
  - Qu'attend le plaignant de vous ?
- Comment le plaignant envisage-t-il des solutions ?
  - Qu'est-ce qui doit cesser ? Attentes en termes de comportement : noir / blanc.
  - Qu'est-ce qui rendrait la situation un peu plus supportable ? Attentes en termes de comportement : gradations.
- Impliquer le supérieur ?
- Impliquer d'autres instances de l'organisation ?
- Personne mise en cause : doit-elle être informée ?

**Annexe 3 : Tableau de bord pour le suivi des plaintes de comportement abusif avec exemple fictif**

Date et numéro de la plainte	Moment (et durée) de contact	Coordonnées du plaignant	Coordonnées de la personne mise en cause	Accords	Interventions	Déroulement
1. 14/02/05	Premier accueil : 1,5h	Mme Plaignante Département X N° de tél. prof. : N° de tél. privé :	Mme Personne mise en cause Département X	Réfléchir aux attentes d'ici au deuxième rendez-vous	Accueil	Très émotive, récit confus. Se sentait écoutée.
	Deuxième accueil : 1h			- S'adresser à Mme Personne mise en cause  - Suivi de la demande	Entretien préparé	Entretien constructif, veut sa propre solution
						Appel pour dire que l'entretien s'était bien passé.





Le Fonds social européen  
investit dans votre avenir



Service public fédéral Emploi,  
Travail et Concertation sociale  
<http://www.emploi.belgique.be>