

EFFET GAVROCHE ET RELATIONS *HYPERCONFLICTUELLES* DE TRAVAIL¹

Daniel Faulx, Frédéric Erpicum, Emmanuelle Horion

I. Introduction

Le Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège mène, depuis 1999, un vaste programme de recherche-action sur les situations de conflits intenses dans lesquels des personnes se sentent victimes d'agressions ou de harcèlement.

Les objectifs de cette recherche-action sont d'une part de mieux comprendre ces phénomènes et d'autre part de dégager des pistes d'action nouvelles. Elle comprend à la fois des interventions en organisations et du travail clinique auprès des individus.

En menant nos différentes interventions, cliniques comme organisationnelles, nous avons souvent eu le sentiment que le concept de harcèlement moral était trop étroit, trop restrictif pour rendre compte de toutes les situations que nous rencontrions, même si c'est à ces termes que les personnes avaient le plus souvent recours pour décrire leur situation et que ces situations avaient bien les caractéristiques habituellement reconnues : comportements hostiles et conséquences dommageables pour les personnes-cible (Quine, 1995).

Nous avons retiré de ces expériences et de la consultation de la littérature les observations suivantes :

- la notion de harcèlement moral n'est pas appropriée pour tous les conflits dans lesquels des comportements violents sont posés et dans lesquels des personnes subissent des dommages importants
- cette notion est particulièrement problématique pour des cas où chacune des parties se dit victimes de harcèlement moral alors qu'elles sont réciproquement violentes
- certaines situations conflictuelles marquées par leur intensité tant sur le plan des comportements, que des cognitions et des émotions revêtent des caractéristiques suffisamment particulières pour nécessiter une attention et un traitement spécifiques.

Pour ces raisons, nous avons choisi de créer un concept nouveau qui puisse rendre compte de ces situations. Il s'agit de la notion d'*hyperconflit*, que nous définirons dans les lignes qui suivent.

¹ Cette recherche est menée grâce au soutien du Fonds Social Européen, du Service Public Fédéral *Emploi, Travail et Concertation Social* Belge et de sa Cellule de Coordination FSE.

Par ailleurs, du point de vue empirique, deux grands modèles explicatifs semblent coexister aujourd'hui en matière de phénomènes de victimisation au travail (Einarsen, 1999). Le premier se focalise sur les aspects de personnalité des individus qui sont les cibles des conflits, le second se penche sur le rôle des facteurs organisationnels.

Partant du pari qu'il est fertile d'intégrer des résultats provenant à la fois de rencontres avec des victimes, apportant des informations qui relèvent plutôt de la première approche, et d'interventions en organisations, dont on attend plutôt des résultats se rapprochant de la deuxième, nous avons orienté notre recherche de la manière suivante :

- tenter d'identifier des configurations psychologiques et/ou organisationnelles typiques des situations de conflits intenses ;
- décrire la dynamique de ces configurations, en montrant les liens qui peuvent exister entre les dimensions organisationnelles et individuelles ;
- proposer une explication intégrative ne se réduisant ni à une dimension, ni à l'autre.

Cet article porte plus particulièrement sur la formalisation d'une configuration conflictuelle rencontrée de nombreuses fois que nous avons baptisée « Effet Gavroche ». L'Effet Gavroche s'articule autour d'un processus psychosocial de bipolarisation – stigmatisation, que nous proposons au lecteur de décrire dans les lignes qui suivent, après avoir balisé le champ théorique auquel nous nous référons.

II. Éléments de cadrages conceptuels : harcèlement moral et hyperconflit

La problématique du harcèlement, excepté dans sa dimension sexuelle, a été longtemps quasi inexistante dans la recherche organisationnelle et l'objet d'un tabou dans la vie des organisations (Zapf & Einarsen, 2001). Néanmoins, depuis le début des années 90, l'étude du harcèlement moral au travail a émergé de manière distincte du harcèlement sexuel en Europe, aux Etats-Unis, en Australie et en Afrique du Sud (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003a).

La prise de conscience relative au phénomène touche aujourd'hui l'ensemble des acteurs du monde du travail (Spurgeon 1998) : les professionnels des organisations, les institutions publiques comme le Bureau International du Travail – qui en parle dans un rapport dès 1993 – , ou la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Paolli & Merllié 2000), mais aussi le grand public. Plus récemment, le législateur s'est saisi de cette question et, dans de nombreux pays européens, a promulgué des lois ou des arrêtés en la matière

(France, Belgique, Norvège, Suède) ou étudie actuellement cette possibilité (Irlande, Portugal, Angleterre).

Cette prise de conscience provoque une multiplication des travaux se penchant sur les phénomènes de harcèlement moral et de conflits intenses au travail.

II.1. Le harcèlement moral au travail

La première approche centrée sur les phénomènes de victimisation au travail remonte à 1976. Brodski, dans un ouvrage précurseur, définissait cinq catégories d'agissements abusifs au travail : le harcèlement sexuel, les insultes, l'abus physique, les pressions du travail ainsi que le phénomène de bouc émissaire.

Dans la littérature anglophone, divers termes sont utilisés pour décrire le phénomène d'agression venant d'un collègue, d'un subordonné ou d'un supérieur et conduisant à des problèmes sociaux, psychologiques et psychosomatiques pour la victime. *Mobbing*, *harassment*, *bullying*, *victimisation*, et *psychological terror* se réfèrent de manière fort proche à cette problématique (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003b). On rencontre également les termes *workplace harassment* (Brodski, 1976), *emotional abuse* (Keashly, 1998), et *mistreatment* (Price Spratlen, 1995) dans une perspective similaire (Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Le harcèlement moral a fait l'objet d'un bon nombre de définitions spécifiques. Il a d'abord été défini comme un moyen hostile et non éthique de communication dirigé de manière systématique par une ou plusieurs personnes à l'encontre d'un individu (Leymann, 1990).

Ce même auteur parlera ensuite de comportements hostiles qui, par un processus de stigmatisation systématique, entraînent l'éviction complète d'un individu du marché du travail, privant une victime désignée de toutes ses possibilités professionnelles et sociales (Leymann, 1996).

Pour ce qui est des comportements concrets qui sont constitutifs du harcèlement, on relève dans la littérature sur les phénomènes de victimisation au travail de nombreuses typologies. Le harcèlement moral serait, notamment, constitué des catégories de comportements suivants : empêcher quelqu'un de s'exprimer, l'isoler, le déconsidérer auprès de ses collègues, le discréditer dans son travail (Leymann, 1996), compromettre sa santé, lui donner des tâches humiliantes ou dénuées de sens, l'isoler socialement, le menacer verbalement, le maltraiter physiquement, répandre des rumeurs ou se moquer de sa vie privée (Zapf & Leymann, 1996), porter atteinte à sa dignité ou à son intégrité physique ou psychique et mettre en péril son

emploi et/ou dégrader le climat de travail (Hirigoyen, 2001), l'attaquer en tant que personne, l'intimider, le provoquer, le déstabiliser, le mettre en échec professionnel, utiliser des tiers contre lui, le discriminer (Faulx, 2003).

Ces comportements doivent avoir un caractère répétitif et se dérouler sur une période de temps relativement longue (six mois au moins) pour être considérés comme harcelants (Leymann, 1996).

Il s'agirait d'une conduite abusive répétée (Leymann, 1996 ; Hirigoyen, 2001), qui peut être inconsciente ou délibérée (Weathley, 1999).

Le mobbing provoque des troubles importants du bien-être des individus qui en sont victimes – et même témoins (Soares, 2002) – : syndromes post-traumatiques, syndromes d'anxiété généralisée, problèmes obsessionnels et dépressifs (Groeblichhoff & Becker, 1996 ; Niedl, 1996 ; Leymann & Gustavson, 1996 ; Mikkelsen & Einarsen, 2002), problèmes financiers et occupationnels (Niedl, 1996), exclusion professionnelle, isolement et stigmatisation sociale (Faulx & Geuzaine, 2000), suicides (Leymann, 1996).

II.2. L'hyperconflit au travail

Contrairement aux termes précédemment cités, qui désignent des phénomènes d'une extrême intensité, les définitions les plus communes du terme *conflit* supposent simplement qu'il y ait existence de divergences entre des parties. Elles n'associent pas non plus nécessairement la notion de conflit à celle de souffrance, comme c'est le cas dans la littérature sur le harcèlement moral.

Le conflit peut ainsi être défini comme une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties (Larousse, 2000), une rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent (Petit Robert, 1984), ou plus simplement encore, l'existence de deux buts au moins (Castelfranchi, 2000).

Selon Coombs (1998) un conflit se caractérise simplement par une opposition entre deux réponses comportementales. Il va plus loin en précisant qu'il peut y avoir conflit entre deux réponses qui sont juste différentes et pas nécessairement opposées.

En pratique, cependant, ces définitions minimalistes suffisent difficilement pour le sujet qui nous intéresse ici. Il paraît dès lors utile, d'une part, d'introduire la différenciation que font

De Dreu et Van de Vliert entre le conflit cognitif (conflit qui naît suite à une divergence de points de vue au niveau du contenu et des issues de la tâche) et le conflit affectif – ou émotionnel – (conflit dont les composantes personnelles et relationnelles sont caractérisées par des frictions, de la frustration et des chocs de personnalités). D'autre part, il s'agit d'ajouter la dimension comportementale, en référence aux études précitées sur la victimisation. Pour ces raisons, nous proposons le terme « *hyperconflit* » pour déterminer des conflits qui, du point de vue **cognitif**, **émotionnel** et **comportemental**, revêtent une intensité particulièrement grande.

Concrètement, les composants de la définition que nous donnons au terme « hyperconflit » peuvent être détaillé comme suit.

Du point de vue **cognitif** : l'univers cognitif de l'acteur A présentera des différences telles avec celui de l'acteur B que toute action posée ou attribuée à l'autre partie aura une forte probabilité de faire l'objet de lectures radicalement différentes et vécues comme incompatibles avec celles de l'autre (à partir de Monroy & Fournier, 1997 ; Geuzaine & Faulx, 2003 ; Scott, 1984)².

Du point de vue **comportemental** : les actes des parties en conflit pourront être caractérisés de violents, la notion de violence étant entendue au sens large (y compris psychologique et sociale). Les typologies d'actes de harcèlement moral (par exemple Leymann, 1996 ; Einarssen et Skogstad, 1997 ; Faulx, 2003 ; Garcia & Hue, 2002) sont à cet égard intéressantes dans la mesure où elles donnent une vision très large des comportements agressifs, incluant la violence sociale, psychologique, relationnelle.

Du point de vue **émotionnel** : enfin, la situation sera vécue avec une souffrance intense chez les deux parties (voir les travaux de Dejours, 1998), et se traduira par des perturbations du fonctionnement social, professionnel, psychologique ou somatique de l'individu.

Dans ces conditions, la dynamique conflictuelle est surdéveloppée et atteint un seuil critique. Elle amène tout événement qui se passe entre les parties à être vécu sur le mode conflictuel, à être récupéré dans ce conflit, et à nourrir sa dynamique pour les événements futurs.

On peut rapprocher cette dynamique de ce que Monroy et Fournier appellent une autonomisation et un enchevêtrement des dynamiques construites au service du conflit. Le conflit semble alors se comporter de manière très autonome. L'acteur devient la victime du

² La notion d'univers conflictuel, développée par Monroy et Fournier, a été adaptée à l'étude du harcèlement moral par Geuzaine et Faulx ; le terme *hyperconflit* est inspiré par la notion de « conflit pathologique » chez Scott.

processus conflictuel mis en place. Cela peut même aboutir à l'auto-évolution du conflit, qui consiste en une perte de maîtrise des acteurs sur la dynamique conflictuelle (Monroy & Fournier, 1997).

Cela étant on dira que *le harcèlement moral est une situation hyperconflictuelle* dans la mesure où elle est associée à une souffrance importante, qu'elle est constituée d'actes violents et comporte une rupture cognitive. L'inverse n'est pas vrai puisque toutes les situations hyperconflictuelles ne sont pas nécessairement associées à des phénomènes de victimisation au travail et que le conflit ne suppose pas une inégalité de position (entre un harceleur et un harcelé, en ce qui concerne le harcèlement moral) (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003b).

III. Méthodologie générale : Une démarche de recherche-action en trois temps et deux axes

III.1. Structure de la recherche-action et méthodes d'analyses

L'objet de cet article n'est pas de développer en détail une méthodologie de recherche. Le lecteur trouvera toutefois dans les lignes qui suivent une description sommaire de la démarche dans laquelle il s'inscrit.

La recherche-action porte sur les hyperconflits au travail tels que nous les avons définis ci-dessus, y compris les situations de harcèlement moral.

Elle s'articule autour de deux axes d'investigation. L'axe 1 porte sur la dimension individuelle et interpersonnelle, l'axe 2 sur sa dimension organisationnelle et groupale.

L'intégration des aspects plus individuels et des aspects plus collectifs est facilitée par constitution d'une équipe de recherche composée de psychologues cliniciens habitués à traiter des problématiques liées au travail et de psychologues organisationnels s'occupant principalement de phénomènes de souffrance au travail.

Les deux axes se structurent dans le temps autour de trois étapes.

AXE 1 : DIMENSION INDIVIDUELLE ET INTERPERSONNELLE

- **Temps 1** : *Entretiens individuels.*

Cette première phase est centrée sur la rencontre avec des personnes s'estimant victime de harcèlement moral au travail ou de conflits aigus. Elle prend place dans le cadre de notre *cellule d'aide aux victimes de harcèlement moral et conflits au travail*³.

L'ensemble des informations recueillies (portant sur 267 personnes) a été consigné dans des comptes-rendus d'entretiens qui ont été analysés par la suite.

Les 267 personnes ont été interrogées de la manière suivante. Lors de la première étape (34 entretiens), nous avons procédé à un recueil de témoignages (voir Geuzaine & Faulx, 2000) qui se voulaient essentiellement exploratoire, en veillant à orienter le moins possible le discours des personnes.

De là, nous avons précisé un canevas d'entretien sur des dimensions qui nous sont apparues comme importantes pour aider les personnes, ce qui constituait un nouvel objectif, après celui de simplement recueillir le récit. Nous l'avons appliqué à 50 entretiens. Ces dimensions sont: les conséquences du harcèlement pour la personne-cible, les comportements violents auxquels elle est exposée, les causes du harcèlement, le contexte organisationnel et les réactions des victimes face aux comportements hostiles.

Pour la troisième étape (184 entretiens), nous avons étudié d'autres éléments qui nous semblaient apparaître dans nos entretiens et constituer des déterminants importants (voir Geuzaine & Faulx 2003) : la problématique du sentiment d'irrationalité chez les acteurs, les stratégies des victimes pour modifier leur situation, les univers cognitifs des protagonistes, la problématique du pouvoir entre les protagonistes, les logiques de dépendance entre harcelés et harceleurs.

AXE 2 : DIMENSION GROUPELE ET ORGANISATIONNELLE

□ **Temps 2.1 : Enquêtes et expertises.**

La deuxième partie de la recherche-action s'appuie sur des interventions réalisées par l'équipe de recherche dans le cadre d'expertises judiciaires ou d'enquêtes internes. Dans cette configuration, sont interrogés le harceleur présumé, la personne qui s'estime victime, l'ensemble des collègues directs, des témoins éventuels, des anciens ayant travaillé dans le service, les responsables hiérarchiques. Cela permet de faire le point sur des situations complexes via les regards des différents protagonistes.

³ Deux publications relatent cette expérience : la première porte sur les réflexions générées par l'analyse des 35 premiers cas (Geuzaine & Faulx 2000), la deuxième sur l'analyse de 184 entretiens suivants (Geuzaine & Faulx, 2003).

Cet article repose sur l'expérience de trois cas *d'enquête-expertise* (un hôpital, un centre de recherche industriel, une administration publique).

□ **Temps 2.2 : Interventions en organisations.**

Cette dernière partie porte sur des interventions à des fins de résolution des conflits. Dans celles-ci, tous les protagonistes ont également été interrogés, dans un schéma similaire à celui décrit pour les enquêtes et expertises. L'intervention dans ces situations comporte également la formulation de recommandations d'actions et la mise en place tout ou une partie des solutions proposées (médiations, coaching, accompagnement d'équipe, transformations techniques ou organisationnelles).

Sept *interventions* (un hôpital, un grand magasin, un service social communal, un service de travaux publics, une école secondaire, une caserne de pompiers, une cuisine de restaurant self-service) ont été réalisées.

III.2. Exposé de la démarche

III.2.1. Schématisation de la démarche

Les trois temps successifs de notre recherche-action suivent une logique à la fois d'action et d'analyse. Cela ne signifie pas pour autant que les actions du temps 1 s'arrêtent au démarrage des temps 2.1. et 2.2. Les recherches et actions des trois temps sont donc actuellement menées de front.

D'un point de vue diachronique, on peut représenter le programme de la recherche-action comme ceci.

Temps 1. Travail avec les victimes – 267 situations étudiées

Temps 2.1. Enquêtes et expertises – 3 cas étudiés– 46 personnes rencontrées

Temps 2.2. Interventions – 7 cas étudiés – 98 personnes rencontrées

Figure 1. Évolution du processus de recherche-action.

Une méthode « d'analyse de cas » semblait la plus appropriée pour faire apparaître les éléments processuels et dynamiques. À partir de celle-ci, de nouvelles manières d'intervenir ont été élaborées et testées, dans une démarche qui pourrait être schématisé comme ceci.

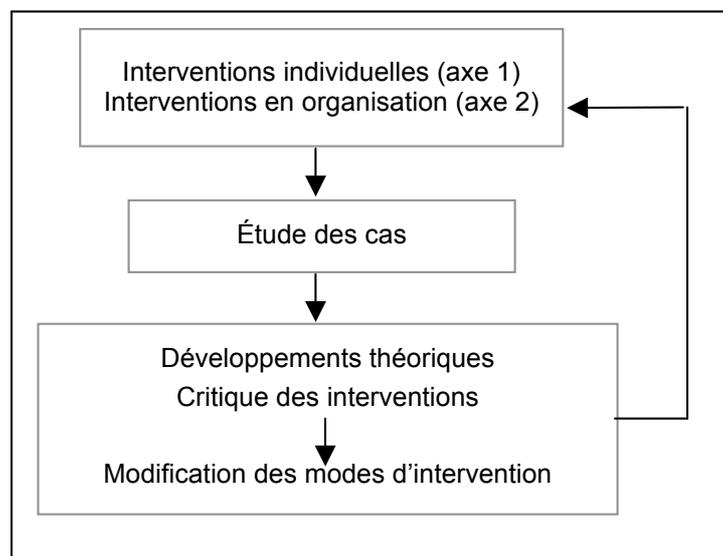


Figure 2. Processus de recherche

III.2.2. Une logique centrifuge

L'originalité de la démarche se situe probablement dans cette tentative de comprendre les situations conflictuelles de travail à la fois à travers les témoignages des individus qui s'en sentent victimes et à travers l'étude globale de systèmes.

Pour la mener à bien, il a été décidé que l'ordre des trois phases de la recherche-action poursuivrait une logique de type « centrifuge ».

En effet, au cours de la première étape, les entretiens avec les victimes donnent des occasions uniques de comprendre la dynamique du harcèlement moral telle qu'elle est vécue par la personne qui se dit victime. Ces rencontres donnent accès à la compréhension, au sens intellectuel, mais aussi clinique du terme. Dans ce registre, il est important d'écouter sincèrement chacune des histoires qui s'expriment devant l'intervenant, et de mettre de côté

momentanément les préoccupations de chercheurs pour se consacrer à la mission d'aide et de soutien. Cette attitude empathique se prolonge dans l'analyse du contenu des témoignages. Le travail porte donc largement, à ce stade, sur le récit des personnes.

Les analyses de cas en situation d'enquête, deuxième étape du périple, permettent d'avoir accès à un matériau d'une complexité supérieure. Le chercheur-intervenant dispose là d'une multitude de points de vue sur une même situation, et cela lui permet de nourrir une réflexion critique, sans nier la souffrance des victimes, mais en intégrant le point de vue d'autres acteurs.

Troisièmement, dans l'intervention auprès de l'organisation, le regard peut porter sur un niveau systémique plus global. L'articulation des éléments qui ont émergés à travers le processus d'entretien permet de faire apparaître une configuration organisationnelle dans laquelle peut apparaître du harcèlement moral. C'est également par l'action sur le système, quand on tente de le modifier, qu'il est possible d'apprendre comment il fonctionne. On obtient en effet alors une vision dynamique des rapports entre le phénomène de harcèlement moral et son environnement, entre les personnalités des individus et les logiques organisationnelles qui interviennent dans le développement des systèmes d'emprise.

La démarche en trois temps permet de s'écarter progressivement d'un point de vue unique dans lequel le chercheur-intervenant met en œuvre de l'empathie pour développer un regard de plus en plus critique et complexe sur les situations.

Nous tenterons de montrer, dans les lignes qui suivent, de quelle manière des processus individuels, identifiés surtout dans le cadre de nos entretiens, s'imbriquent avec des dynamiques collectives, qui sont davantage apparues lors des interventions ; et comment ceux-ci se retrouvent imbriqués dans « l'effet Gavroche ».

III.3. Problèmes éthiques

Le recueil et l'analyse des données exploitées dans cette recherche ne pouvaient s'affranchir d'un questionnement d'ordre éthique et de mesures prises en conséquence, en particulier sur trois aspects délicats.

Le premier tient au type de problématique investiguée. En effet, s'agissant de conflits graves, les personnes interrogées témoignent d'événements très douloureux et émotionnellement chargés, comme il a été développé dans les lignes précédentes. La plus grande prudence est de mise dans la façon de les aborder, en évitant d'être intrusif quand la curiosité scientifique pourrait nous y pousser, ou d'être blessant quand notre logique de doute scientifique nous amènerait à être suspicieux. C'est pour cette raison que, dans la partie clinique de notre recherche-action, nous travaillons au plus près de la manière dont celui qui se sent victime décrit sa situation.

La deuxième tient à la démarche même d'intervenants. En effet, que cela soit dans le cadre de l'aide clinique ou dans celui de l'intervention en organisation, les personnes s'adressent d'abord à nous avec une demande d'aide, de pistes de solutions, de voies d'issues, non de fournir de l'information. C'est pourquoi les grilles d'analyses et de recueil d'information ne peuvent prétendre à une application systématique et sont toujours conditionnées par le souci de l'intervention et les règles de déontologie qui nous imposent, notamment, de veiller à *ne pas nuire*.

La troisième, enfin, tient à la nécessité de confidentialité des données. Cet aspect est particulièrement sensible dans les interventions en organisation où les situations peuvent être aisément reconnues. Le masquage des données amène forcément à une réduction des éléments de contexte qui peuvent être donnés au lecteur, ce qui le prive malheureusement de clés de compréhension parfois importantes.

IV. Résultats de recherche : effet Gavroche et développements

IV.1. L'imbrication d'un processus collectif et d'un processus individuel

IV.1.1. À la recherche d'une autre rationalité

*Je suis tombé sur terre
Même Dieu ne sait pas comment*⁴

Dès la première phase de la recherche-action, l'impression d'irrationalité qui se dégage des situations de harcèlement moral est interpellante (Geuzaine & Faulx, 2003).

⁴ Les extraits en italiques sont tirés de « La faute à Voltaire », attribué à Gavroche dans « Les Misérables » de Victor Hugo.

Lorsque l'on porte l'attention sur celui qui s'en sent victime, d'abord : une personne se sent persécutée, bafouée sur son lieu de travail (88% des cas rencontrés), et pourtant tente obstinément de continuer à fonctionner dans une situation insupportable (71 %). Pourquoi ?

Lorsque l'on porte l'attention sur le « harceleur », l'intérêt objectif de ses agissements est souvent loin d'être évident. De plus, dans plusieurs pays, le contexte légal actuel criminalise le harcèlement moral. Les personnes qui s'en rendent coupables sont susceptibles d'être inquiétées, licenciées, condamnées auprès des Tribunaux civils ou du Travail. Pourquoi dès lors développent-elles des modes de relations persécutoires ?

Lorsque l'on porte l'attention sur l'organisation enfin. Les coûts générés par le harcèlement moral sont nombreux : la baisse de productivité, l'augmentation de l'absentéisme, la détérioration de la qualité des produits et des services ne sont que quelques exemples parmi d'autres. Dans ce cadre, comment une entreprise peut-elle laisser se développer en son sein, voire favoriser, ce genre de pratiques ?

Cette impression d'irrationalité peut cependant être dépassé en prenant en compte des phénomènes comme la radicalisation des positions conflictuelles, l'investissement important de valeurs qui s'actualisent dans le cadre du conflit, l'inefficacité des stratégies destinées à transformer les situations, l'intensité de la souffrance qu'acceptent d'endurer les acteurs.

IV.1.2. *Hyperconflictualité* et harcèlement moral

Le point de départ des interventions réalisées dans le cadre de la recherche, individuelles comme collectives, est toujours une personne qui se plaint d'être victime de harcèlement moral.

Et pourtant, la première difficulté à laquelle l'intervenant est confronté, notamment dans les expertises, est d'établir cette présomption de harcèlement moral. Les personnes concernées vivent sans aucun doute une situation de travail stressante, voire abusive, qui génère de la souffrance, mais est-ce pour autant un processus de harcèlement moral avéré ? ou « simplement » un processus hyperconflictuel ?

En effet, très fréquemment, comme le montrent de nombreux auteurs, la dichotomie harceleur / harcelé ne s'impose pas comme une évidence (Hirigoyen, 2001 ; Gruslin, Italiano & Faulx 2002 ; Leymann, 1996).

Dans 7 des 10 cas d'intervention-enquête⁵, plusieurs des protagonistes impliqués s'accusaient réciproquement de pratiques de harcèlement ou d'actes hostiles.

Dans 2 autres de ces cas, des accusations de harcèlement moral réciproques avaient été formulées de manière officielle entre plusieurs protagonistes. Chacun faisait état de faits hostiles et graves dont il avait été l'objet, et accusait l'autre partie de le harceler. Nous étions donc confrontés à des accusations de harcèlements croisés.

De plus, dans 7 cas, la situation se présentait non pas, comme il est classique dans la littérature, sous forme d'un affrontement entre deux personnes, mais d'une multitude de conflits imbriqués les uns dans les autres. L'exemple qui suit illustrera cette multiplicité d'affrontements.

L'hôpital x est en crise. Parmi les infirmières qui travaillent avec le docteur H, 8 sur 14 se plaignent d'être harcelées par celui-ci. Par ailleurs, une des infirmières se plaint d'être harcelée par les 8 collègues précitées en raison de son amitié avec le docteur H. Un collègue du docteur H., le docteur N., se dit également harcelé par H. Le docteur H. s'estime quant à lui victime d'une cabale de la part de la directrice du nursing. Les infirmières sont également en conflit entre elles, et les infirmières qui s'entendent bien avec H. se disent harcelées par leurs collègues. Enfin, le docteur H. est en conflit avec sa direction, qu'il accuse, avec plusieurs médecins, de favoriser le docteur N....

Dans cette situation, on ne dénombre pas moins de 3 harceleurs présumés et de 6 conflits différents. Ceci amène donc à reconsidérer la définition du harcèlement sous un jour nouveau : il s'agit souvent d'un système d'hyperconflictualité au sein duquel plusieurs sous-systèmes existent et développent des rapports hostiles complexes. Se retrouvent imbriqués des conflits intergroupes, des conflits hiérarchiques et des conflits d'individus.

Nous parlons ici d'*hyperconflit*, et non simplement de conflit, dans la mesure où d'un point de vue cognitif, émotionnel et comportemental, la dynamique conflictuelle est surdéveloppée.

En effet, toute situation qui se passe au sein de cet hôpital nourrit le conflit, les actes et accusations sont souvent graves (violence physique, accusation de falsification de documents, de corruption, etc.), et la souffrance ressentie est considérable.

Examinons maintenant comment cette situation de conflit collectif qui oppose des *groupes* devient une situation *personnalisée* de harcèlement moral.

⁵ Les données chiffrées issues des 267 cas sont présentés sous forme de pourcentage, alors que celles provenant des 10 cas d'intervention (n < 100) seront exposées en nombres entiers

IV.1.3. L'apparition de *l'effet Gavroche* ou du processus de bipolarisation-stigmatisation

*On me connaît partout
De Clignancourt à Belleville*

En allant plus avant dans l'analyse, il est apparu que les situations d'hyperconflits sont caractérisées 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, notamment et respectivement dans les domaines des conflits intergroupes (par exemple Azzi & Klein, 1998) et l'étude des phénomènes de boucs émissaires et du rejet par les pairs (par exemple Marques, Yzerbit & Leyens, 1998 ; Schuster, 1996). 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 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 » (Moscovici, 1984). Ceci contribue évidemment à l'extrémisation des positions intragroupales 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 ont pris corps (voir exemple précité), mais constituent des variations de l'opposition dichotomique des camps qui s'affrontent.

Dans l'exemple de l'hôpital, chaque conflit particulier s'articule autour de « pour ou contre le docteur H. », 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. Une

version classique de cette opposition de valeurs dans les organisations est la lutte entre les tenants de l'axe des valeurs de « la relation humaine » et les tenants de l'axe des valeurs de « la performance » (Malarewicz, 2000).

Lors des entretiens individuels, les protagonistes témoignent de l'attachement à des **valeurs**. Les plus fréquemment citées étaient les suivantes : défense d'une certaine qualité du travail par opposition à une vision davantage basée sur la rentabilité, attachement à certaine manière de travailler basée sur la tradition par opposition aux nouvelles méthodes proposées par un manager, défense de nouvelles méthodes apprises en formation, défense d'une gestion plus honnête par rapport à des pratiques antérieures jugées frauduleuses ou immorales, défense de certains modes relationnels et de l'importance du contact social, défense de l'image d'une profession. Dans les cas d'interventions, il y avait également : les *défenseurs de l'organisation* contre les *défenseurs du respect du travailleur*, les *partisans de l'avenir* contre les *gardiens des traditions*, les *respectueux des règles* contre les *démocrates*, les *jeunes motivées* contre les *gardiennes du bien-être*.

Outre ces valeurs, le conflit véhicule des affrontements d'intérêts et de sous-cultures organisationnelles (*les femmes d'ouvrages contre le management*, *les temporaires contre les nommés*, *les créatifs contre les besogneux*, ...).

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,...)(Azzi & Klein, 1998), mais là n'est pas l'objet qui nous préoccupe ici. Nous allons insister sur la manière dont ce conflit bipolarisé va provoquer le phénomène plus individuel de harcèlement moral, en se focalisant sur des personnes.

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 *sousculture*, des valeurs de ce groupe. Il émerge de la « barricade ». C'est l'apparition d'un ou plusieurs Gavroche.

Dans 5 des cas, les groupes s'appelaient d'ailleurs par le nom de leurs « représentants » : les pro Madame Unetelle, les anti Monsieur Untel...

Le conflit ainsi personnalisé, ces personnes 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.

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 « l'effet Gavroche ».

Au vu de ce qui vient d'être dit, on peut donc définir fondamentalement l'effet Gavroche comme l'imbrication des processus de bipolarisation conflictuelle et de stigmatisation individuelle.

IV.1.4. Des changements à venir

Ces situations d'affrontement collectif peuvent apparaître comme du harcèlement dès lors que ce sont des individus qui sont amenés à porter sur leurs épaules ces rapports de force.

Contrairement à une idée répandue, la majorité des conflits de ce type rencontrés au cours de la recherche ne se sont pas « réveillés » suite à un changement, mais bien suite à une période où un changement était en attente (7 cas sur 10). Ce changement pouvait être de type organisationnel (future réduction des coûts, modification des fonctions, modification du contenu et des méthodes de travail,...), de type administratif (changement de statut de l'organisation, changement de statut de certains travailleurs), de type managérial (passage à une gestion par objectifs et projets).

Les contextes de changements à venir sont souvent propices à la cristallisation de rapports de force présents antérieurement, de visions différentes de l'organisation, de manières différentes de considérer son évolution. Durant ces périodes, les conflits se réveillent et les identités se font plus fortes.

Ces moments d'anticipation des changements ressemblent à ce que Lourau (1978) appelle une « période chaude de l'histoire » période au cours de laquelle les conflits se réveillent et les identités s'affrontent de manière plus dure.

Dans l'anticipation de ce changement, les processus de bipolarisation, d'une part, et de stigmatisation individuelle, d'autre part, se mettent en place de manière accrue. Ils provoquent un sentiment aigu d'urgence chez les Gavroche, lesquelles sont sur-stimulés par leur environnement conflictuel, positivement (encouragements, soutien,...) comme négativement (attaques, agressions,...).

IV.1.5. Valeurs et loyauté

*Je me suis fait une famille
Avec ceux qui n'en ont pas*

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 (sentiment présent dans 71% des cas rencontrés) 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.

En début de cet article, nous posons la question de savoir pourquoi des personnes peuvent tenir si longtemps dans des situations hyperconflictuelles qui les font intensément souffrir.

On le voit, une partie de l'explication peut résider dans le fait que ces situations charrient une série d'éléments qui dépassent la situation conflictuelle interpersonnelle.

Pour ces personnes, « craquer » est souvent synonyme de faiblesse et partir reviendrait à « illégitimer » leurs valeurs par rapport à celles des adversaires. En restant, elles défendent des représentations professionnelles, des normes auxquelles elles croient, et un groupe auquel elles s'identifient.

L'investissement massif des valeurs tout comme la loyauté à un groupe peuvent expliquer l'intensité du conflit et le caractère crucial qui peut en résulter pour les personnes. Toutefois, cet aspect étant souvent peu conscient, le sentiment d'irrationnel n'en est pas pour autant diminué.

IV.1.6. Des stratégies apparemment inefficaces

L'inefficacité des stratégies mises en place par les personnes prises dans des conflits intenses est également un élément marquant. Cette constatation est présente dans plusieurs études qui se sont penchées sur la problématique du *coping* en situation de harcèlement moral.

Zapf et Gross (2001) observent la fréquente inefficacité des stratégies en montrant que, le plus souvent, la victime commence d'abord par des stratégies de coping constructives de type « résolution de problème », tente ensuite, de manière infructueuse, diverses autres stratégies, pour finalement partir de l'organisation. Hogh et Dofradottir (2001) constatent, quant à eux, que les personnes confrontées à des actes négatifs recourent plus régulièrement que les autres aux stratégies d'évitement et de résignation, et que, au contraire, elles recourent moins souvent à des stratégies de résolution de problèmes, ce qui semble attester l'hypothèse d'un sentiment d'impuissance aigu.

Dans les cas référencés ici, si certaines de ces stratégies peuvent apparaître comme justifiées et raisonnables dans la recherche d'un apaisement (demander une clarification des tâches, solliciter une mutation, faire appel à l'intervention d'un tiers, susciter une discussion autour du problème,...), et qu'à l'inverse, d'autres stratégies semblent totalement inadaptées, voire pathologiques, (attendre passivement une amélioration, se faire accompagner par un ami jusqu'à la porte de son bureau, surconsommer des médicaments sur le lieu de travail,...), les unes comme les autres semblaient s'avérer presque toujours inefficaces.

Ces stratégies, malgré leur inefficacité apparente, ont une fonction, une raison d'être ; elles ont été élaborées et mises en place sur base d'un système de croyances, de valeurs et d'émotions propres à la victime mais aussi à la dynamique sociale qui s'est installée.

Ainsi la face visible de l'iceberg est le conflit interpersonnel, mais c'est par la dynamique sociale que toute tentative de règlement est mise en échec. Dans cette situation paradoxale, les individus ne peuvent développer que des comportements inefficaces ou en apparence irrationnels.

IV.1.7. L'isolement et le manque de sens

*Je suis tombé par terre, c'est la faute à Voltaire
Le nez dans le ruisseau, c'est la faute à Rousseau*

Si les victimes de harcèlement moral (ou supposées telles) sont donc prises dans une dynamique complexe, elles comprennent rarement le sens collectif de leur souffrance individuelle. Ceci est probablement la différence notable entre leur situation et celle de Gavroche, lequel avait conscience – fut-ce de manière confuse – de la portée sociale de sa souffrance, même s'il pouvait blâmer Voltaire et Rousseau de l'y avoir plongé. Les personnes victimes de harcèlement moral ne voient, elles, probablement que le ruisseau...

Ceci a une influence importante sur les victimes, car le caractère « absurde » des situations de harcèlement moral entraîne une sorte d'incrédulité de la part de leur entourage et suscite des formes diverses d'évitement à leur égard.

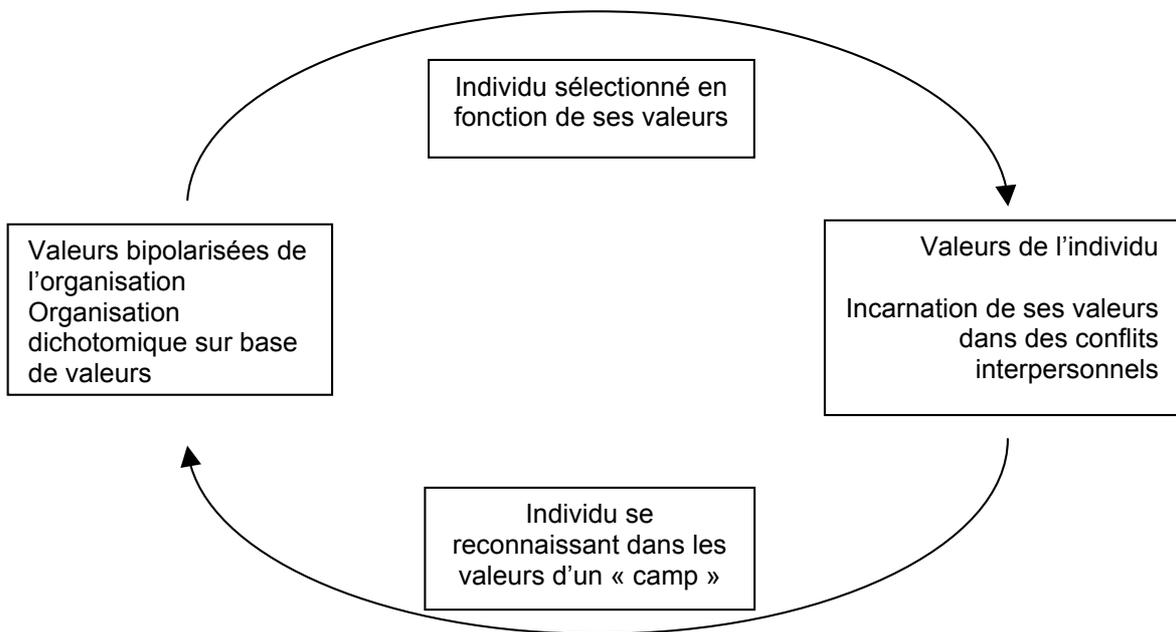
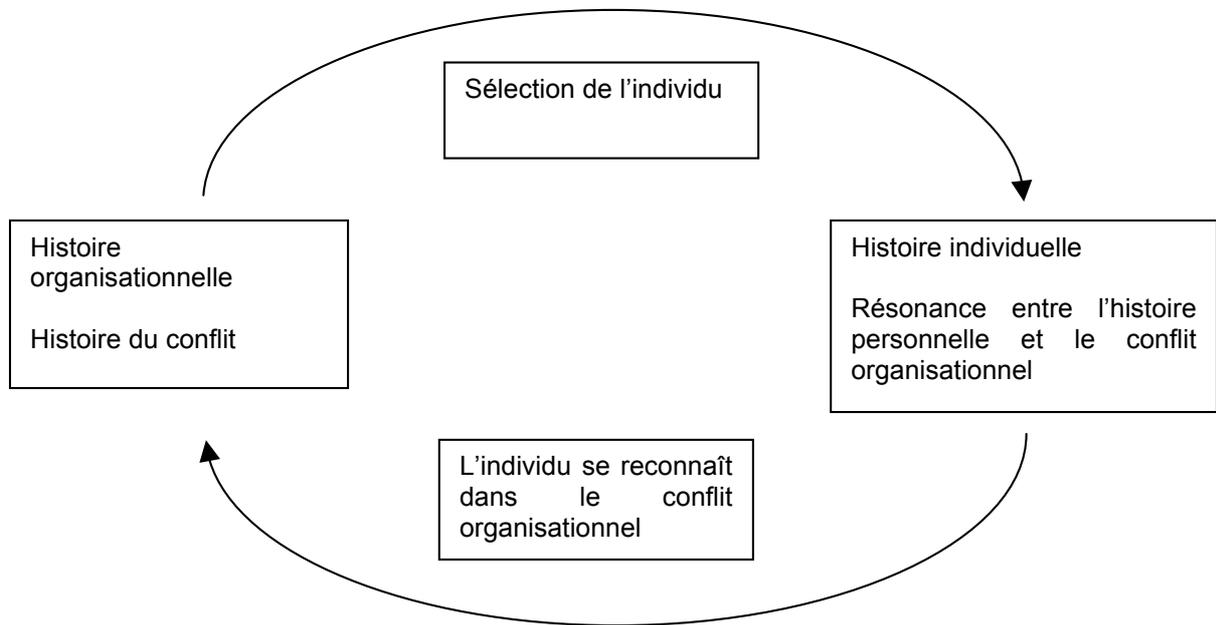
De ce fait, elles se retrouvent souvent fortement isolées socialement mais également dépassées par des événements et des sentiments qu'elles ne peuvent même pas s'expliquer.

Ces deux composantes (isolement et manque de sens) peuvent les amener à développer un sentiment d'impuissance très prégnant. Il n'est pas rare alors de voir apparaître des manifestations pathologiques importantes d'ordre physique, psychologique ou social.

Ainsi, dans les cas d'hyperconflit, il n'est pas rare de rencontrer plusieurs personnes qui se sentent l'objet de harcèlement moral décrit comme des agressions intenses de la part d'un groupe. Ces personnes, si elles perçoivent la constitution d'un camp adverse, ne mesurent pas toujours qu'elles aussi appartiennent à un camp – et le représentent – dans un conflit plus général. En effet, plongé au cœur de la tourmente, les acteurs ne parviennent pas à démêler l'écheveau du complexe individuel et collectif qui entretient le conflit.

IV.2. Conclusion et schémas

Pour résumer notre propos, on peut représenter l'enchevêtrement des processus de bipolarisation et de stigmatisation sous forme d'un lien circulaire, qui peut s'appliquer à diverses catégories de comportements et de cognitions.



V. Perspectives pratiques

En menant ses interventions sur des situations hyperconflituelles, l'équipe de chercheurs-intervenants a tenté de dégager des principes d'action cohérents par rapport à la dynamique de l'effet Gavroche. En effet, cette articulation de comportements individuels et collectifs irrationnels au premier abord permet de comprendre différemment des configurations psychosociales et donc d'ouvrir des perspectives d'intervention.

Même si l'objet premier de cet article est la mise en lumière de l'effet Gavroche, il est l'occasion de faire l'ébauche de quelques implications pratiques⁶.

L'état actuel de formalisation des travaux de l'équipe de recherche conduit à distinguer quatre principes d'actions, applicables tant dans le cadre d'entretiens avec des personnes, par exemple des personnes en souffrance sur le lieu du travail, que dans un contexte d'intervention en organisation.

IV.1. Principe 1 : garder une position tierce par rapport au système conflictuel

Le premier principe insiste sur la nécessité de développer une position de tiers. En effet, on a vu qu'un des éléments critiques dans les situations hyperconflituelles réside dans l'existence de camps développant des univers cognitifs radicalement différents, et la disparition des positions intermédiaires, neutres ou nuancées. L'aliénation conflictuelle existant dans ces situations (Monroy & Fournier, 1997) fait en sorte que le système empêche l'éclosion de positions tierces.

Il est donc fondamental pour l'intervenant de parvenir à développer un tel statut. Pratiquement, cela consiste notamment lors des interventions en organisations, à veiller à donner des garanties symboliques de neutralité et d'équité de traitement, surtout au début du processus, lorsque les positions sont extrêmement cristallisées ; à éviter de formuler précocement des diagnostics ou des avis sur la situation ce qui reviendrait à prendre un parti ; à garantir des feedbacks à toutes les parties à la fin et éventuellement en cours d'intervention,

⁶ Les points abordés dans cette discussion seront abordés dans un prochain article portant sur les modes d'intervention en situation hyperconflituelle

à être extrêmement transparent sur les règles d'intervention, les rapports privilégiés éventuels avec certaines parties (liens contractuels, retour d'information,...).

Dans le cadre d'entretiens avec des victimes, soutenir en restant en position de tiers suppose que l'on puisse reconnaître la souffrance d'une personne, voire les faits qu'elle nous rapporte, l'aider, tout en marquant une distance par rapport à l'avis d'expert qu'elle pourrait nous demander, en précisant notamment qu'un diagnostic sur une situation complexe ne peut être fait à partir du récit d'une seule personne (Geuzaine & Faulx, 2003).

IV.2. Principe 2 : élargir le cadre interprétatif

La plupart des situations de harcèlement moral apparaissent de prime abord comme des problématiques individuelles (de la victime ou du harceleur) ou interindividuelles (problème relationnel). Lorsqu'on les appréhende de la sorte, les comportements des acteurs paraissent irrationnels, pathologiques et incompréhensibles. Dans le même temps, la dynamique sociale semble échapper aux acteurs, leur donnant l'impression qu'ils sont impuissants face au développement du conflit.

Lors de ses contacts avec ces acteurs, l'intervenant cherchera à réintroduire les dimensions personnelles et collectives de la situation pour permettre aux personnes d'élargir leur cadre compréhensif de la situation.

D'une part, il interrogera notamment les personnes sur le point de vue et la position d'autres acteurs qui lui paraissent jouer un rôle dans la situation, sur les règles et normes organisationnelles en vigueur et sur la présence d'autres conflits dans le système, afin de favoriser un travail sur ses représentations.

D'autre part, il aidera les personnes à réfléchir sur la manière dont elles peuvent activer certains scénarios relationnels dans le cadre de conflits au travail.

C'est dans ce matériau plus complexe qu'on pourra partir à la recherche d'éléments nouveaux qui déboucheront sur une vision différente du conflit, intégrant davantage ses dimensions collectives et individuelles et générant ainsi une nouvelle recherche de sens.

IV.3. Principe 3 : dépolairiser

Le troisième principe propose d'aider les individus ou les systèmes à dépasser des dichotomies qui les structurent de manière souvent rigide. Deux dichotomies particulièrement saillantes peuvent être citées ici.

Du point de vue organisationnel, il s'agit de la polarisation du conflit en deux camps. L'intervenant s'attachera dès lors à générer des réseaux professionnels et relationnels s'articulant autour d'autres dimensions que celle du conflit. Ce faisant, il créera des alternatives à la structuration bipolaire de l'organisation autour du conflit. Par exemple, en mettant sur pied un groupe de projet portant sur l'amélioration de certaines conditions de travail, on pourra créer une dynamique à laquelle sera associée des personnes appartenant aux deux « camps » et susceptibles de développer une nouvelle identité. Cela pourra également se faire via des groupes qui se pencheront sur la problématique du climat dans l'organisation.

Du point individuel, il s'agit de l'oscillation entre des sentiments d'impuissance et toute-puissance, particulièrement chez les victimes (voir Geuzaine & Faulx, 2003). On veillera à les aider à dégager réalistement quelle est leur marge de manœuvre, ce qui passe généralement par les faire renoncer à une alternance entre des sentiments de toute-puissance porteurs de culpabilité et des sentiments d'impuissance générateurs de dépression.

D'autres dichotomies individuelles mériteraient d'être étudiées ultérieurement, telles que : résolution complète du conflit / échec et destruction des protagonistes ; bourreau / victime ; enfer / paradis,...

IV.4. Principe 4 : favoriser l'émergence d'une démarche de changement

Le quatrième principe vise à la mise en place concrète d'un changement grâce aux lignes dégagées à l'aide des trois principes précédents.

Il s'agira notamment d'aider les personnes à prendre conscience de leurs ressources et à les accompagner dans la mise en œuvre de nouveaux comportements.

Il s'agira d'autre part d'accompagner une transformation de l'organisation afin qu'elle puisse dégager des espaces de changement, notamment en assouplissant certaines règles de fonctionnement, en créant des espaces de communication, en modifiant certains jeux de pouvoir,...

VI. Conclusion

L'effet Gavroche a attiré notre attention sur l'importance de prendre en compte l'enchevêtrement des dynamiques collectives et individuelles, spécialement dans le conflit au travail.

Cette conceptualisation implique une manière de concevoir l'intervention que nous avons tenté de formaliser par la présentation synthétique de quatre principes. Nous travaillons actuellement à l'étude de la portée pragmatique de ces principes.

Références

- Azzi A. E. & Klein O. (1998). *Psychologie sociale et relations intergroupes*. Paris : Dunod
- Brodski, C.M. (1976). *The Harrassed Worker*. Toronto : Lexington Books, DC Health and Company
- Bureau International du Travail. (1993). *Le travail dans le monde*. Genève : B.I.T.
- Castelfranchi C., (2000). *Computational conflicts- Conflict modeling for distributed intelligent systems Conflict ontology*, Springer Verlag, J.Müller and R.Dieng (Eds)
- Coombs C., Avrunin G. (1998). *The structure of conflict*, Lawrence Erlbaum Assoc.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Points
- De Dreu, C.K.W. (1997). Productive Conflict : The Importance of Conflict Management and Conflict Issue, in *Using Conflicts in Organizations*, De Dreu & Van de Vliert (Eds). London : Sage
- Doise W. , & Moscovici S. (1984). Les décisions en groupe, dans *Psychologie Sociale*, S. Moscovici (Ed.), *Psychologie Sociale*, pp. 254-274. Paris : Dunod
- Einarsen S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, vol. 20, n°1/2, 16-27
- Einarsen S., & Skogstad A. (1996). Epidemiological Findings in Public and Private Organization, *European Journal of Work and Organizational psychology*, 5 (2), 185-201
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., & Cooper C.L. (2003a). Preface. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice* (pp. 3-31). London : Taylor and Francis
- Einarsen S., Hoel H., Zapf D., & Cooper C.L. (2003b). The concept of bullying at work. The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice* (pp. 3-31). London : Taylor and Francis
- Faulx, D. (2003). Vers l'identification du harcèlement moral au travail : définitions et comportements types. *Personnel et Gestion*, 12ème année, n°2, février, pp. 2-6
- Faulx, D., & Geuzaine, C. (2000). Le harcèlement moral au travail, état des lieux et pistes de développement. *Médecine de Travail et Ergonomie, Volume XXXVII, N°3*, pp.135-147
- Garcia, A., & Hue, C. (2002). Violences au travail, harcèlement moral et sexuel. Caractéristiques et conséquences sur les travailleurs féminins et masculins. Rapport de recherche présenté lors du colloque du 17 septembre à Bruxelles
- Geuzaine, C., & Faulx, D. (2003). Au delà de l'irrationalité, vers une psycho-logique du harcèlement moral au travail. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, 58, 7-18

- Geuzaine, C., & Faulx, D. (2000). Réflexion sur la prise en charge des victimes de harcèlement moral, *Bruxelles : Actes du Colloque du 23 octobre du Ministère de l'Emploi et du Travail sur le harcèlement moral*
- Groeblinghoff, D., & Becker, M. (1996). A Case Study and The Clinical Treatment of Mobbing Victims. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 5 (2), 277-294
- 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
- Hoel H., Rayner C., & Cooper C. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 14, pp.195-230
- Hogh A., & Dofradottir A. (2001). Coping with bullying in the work place. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 10 (4), 497-522
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral – démêler le vrai du faux*. Paris : Syros
- Hugo, V. (1995). *Les misérables*. Paris : Gallimard.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace : Conceptual and empirical issues. *Journal of emotional abuse*, 1, 85-117
- Leymann, H. (1996). *Mobbing, la persécution au travail*. Paris : Le Seuil
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces, *Violence and Victims*, Vol. 5, n°2, 119-126
- Leymann, H., & Gustaffson, A. (1996). Mobbing at Work and the development of Post-Traumatic Disorders. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 5 (2), 251-275
- Liu, M. (1997). *Fondements et pratiques de la recherche-action*. Paris : L'Harmattan
- Lourau, R. (1978). *L'Etat inconscient*. Paris : Minuit
- Malarewicz, J.-A. (2000). *Systémique et entreprise*. Paris : Village Mondial
- 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
- 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, 87-111
- Monroy, M., & Fournier, A. (1997). *Figures du conflit, une analyse systémique des situations conflictuelles*. Paris : P.U.F.

- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being : Economic and personnel development implications, *European Journal of Work and Organizational psychology*, 5 (2), 239-249
- Paoli, P., & Merllié, D. (2000). *Third European Survey on working conditions*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Price Spratlen, L. (1995). Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and victims*, 10, 285-297
- Quine, L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust : Staff Questionnaire Survey. *British Medical Journal*, 318, 228-232.
- Scott, D. (1986). Conflict Handling : A Map for Managers. *Organizational development journal*, 4 (2), 53-56
- Schuster, B. (1996). Rejection, Exclusion, and Harassment at work and in schools. *European Psychologist*, vol. 1, N°4, december, pp. 293 – 317
- Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Montréal : Rapport de recherche
- Spurgeon, D. (1997). Bullying in adult life : Commentary. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Vol.7 (3), 240-244
- Weathley, R. (1999). *Dealing with Bullying at Work*. London : Institute of Management
- 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
- Zapf, D., & Einarsen S. (2001). Bullying in the workplace, recent trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational psychology* 10 (4), 369-373