

# Chapitre 3

## Méthodes d'intervention sur des situations de crise

# TABLE DES MATIÈRES

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

3	LES INTERVENTIONS AVEC LES GROUPES ET LES ÉQUIPES DE TRAVAIL .....
1.	Une dimension oubliée ? .....
2.	Groupe et harcèlement .....
2.1.	Intervention avec des équipes confrontées au harcèlement ou à des conflits graves .....
2.2.	Éléments à prendre en compte pour entreprendre une intervention dans une équipe .....
3.	Les dynamiques groupales liées à la problématique du harcèlement .....
3.1.	Cohésion et responsabilité groupale .....
3.2.	Les normes de groupe .....
3.3.	Les représentations groupales et la construction de « mythes » groupaux .....
3.4.	L'anxiété et l'insécurité groupale .....
3.5.	Les dynamiques marquées par des courants conflictuels .....
3.6.	Les écarts entre les pratiques préconisées et les pratiques réelles .....
3.7.	Pistes d'interventions à partir de l'étude des dynamiques groupales à risque .....
4.	Les techniques et méthodes d'intervention auprès des équipes de travail .....
4.1.	La discussion comme mode d'intervention .....
4.2.	La formation : une méthode de prévention ou d'intervention ? .....
4.3.1.	Les techniques d'expression .....
4.4.	L'utilisation d'objets tiers .....
4.4.3.	La carte des émotions .....
4.5.	Les interventions de la hiérarchie .....
4.6.	Les techniques d'interventions à caractère organisationnel sur les équipes .....
	Références .....
4.	LE COACHING EN SITUATION DE SOUFFRANCE RELATIONNELLE AU TRAVAIL: ÉLÉMENTS DE RÉFLEXIONS ET DÉMARCHES PRATIQUES .....
1.	Introduction .....
2.	Présupposé de base et définition du coaching .....
3.	Pourquoi recourir au coaching en situation de conflit en organisations ? .....
4.	Objectifs et processus .....
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 .....
5.	Autres situations qui se prêtent au coaching .....

# 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 et 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 ne 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 ne 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 provoquent 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 provoquent 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 enjoint 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 celle qu'elles ont généralement adoptée jusque là et qui se sont souvent avérée inefficace.

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.

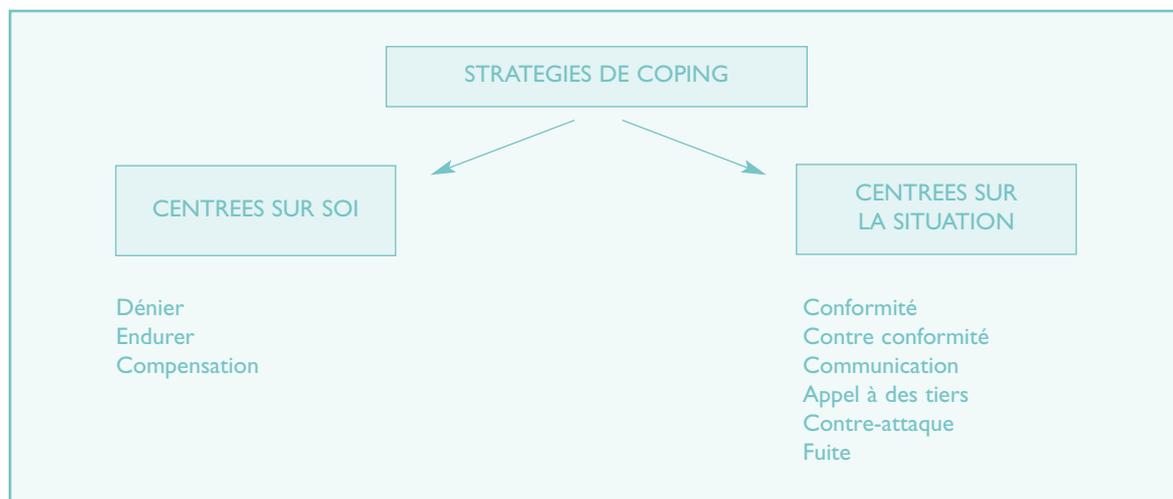
## 4.3. Une technique de conseil stratégique : l'analyse des copings

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 claires, 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 ressentaient 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 Momy Elkaïm, 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.

***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 problèmes 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 soutiens 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 domaine : 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 génère au sein des camps est rassurante et permet aux acteurs de mieux s'« y retrouver », 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 tout azimuts.

Cependant, il apparaît qu'au-delà de la différence des explications données, ce sont les logiques sous-jacentes à ces explications elles-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 laissé 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 protoypiques 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 gaffe, 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, portées 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) Wittezeale, 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 du 11 juin 2002 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 régulé par arbitrage (décisions hiérarchiques) et 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 (préservé, 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 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. À 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.					
4. Coalition d'images	Propagation de rumeurs, recherche d'alliés à sa cause.		Processus de consultation			
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.			Consultation socio-thérapeutique		
6. Dominance des stratégies de menace	Ripostes et forte augmentation du stress.				Médiation	
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.					
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.				Arbitrage	Intervention de l'autorité
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 du 11 juin 2002, 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 pourraient 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.

Tableau 1  
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 conseiller 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

Tableau 2  
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 rencontre 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 récréer 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 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 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 elle pourrait être confrontée 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 transverales »).

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, 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 semble 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 n'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 sont 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 adaptées 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 identifié 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 valeur » (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'ose pas réagir car il est régit 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, facilitaient 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 telle qu'elle est vécue ou pratiquée 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 telle qu'elle est vécue ou pratiquée 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 ici en revue les manières de faire qui semblent particulièrement appropriées pour travailler sur des contextes conflictuels et que nous avons développé au cours de nos recherches.

## 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 évoqué 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 Dejours, « 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 ne 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 infaillible, 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 cela 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 développé 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 apporté, 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*.

Pendant, 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 traverse, 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 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, 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 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 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 viser 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 ne 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 5 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 consacre 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 trouvent 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 potentiel coaché.

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, quelque fois, 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 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 quant 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 ou, 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.