

# CONFLIT ET HYPERCONFLIT AU TRAVAIL

*Quand deux personnes sont toujours d'accord, une des deux est inutile* (William Rigley)

*Le paradis serait trop petit pour y faire coexister deux êtres humains* (Jules Renard)

*Comment veux-tu que je sois d'accord avec toi, j'ai déjà du mal à être d'accord avec moi* (Renaud)

## 1. Introduction

### 1.1. Autour du concept de conflit

Le conflit est inhérent à toute relation entre deux acteurs, qu'ils soient individus, groupes ou organisations ?

Il semble en tout cas tellement omniprésent dans la vie d'une organisation qu'on peut le considérer comme allant de soi (Van de Vliert, Nauta, Euwema & Jansen, 1997).

Mais que recouvre exactement le terme « conflit » ?

Il n'existe pas aujourd'hui de définition consensuelle de la notion de conflit (Thomas, 1992). On peut toutefois relever une forme de contradiction entre la perception de ce phénomène et la manière dont il est habituellement défini. En effet, si la plupart des personnes ont une vision négative du conflit à cause de ses conséquences négatives (De Dreu, 1997), ce qui est confirmé par une grande partie de la littérature qui s'est généralement employée à décrire ses effets néfastes sur la performance et la satisfaction, (Jehn, 1997), on peut observer que la plupart des définitions ne sous-entendent pas qu'il en découlera forcément des impacts négatifs pour les personnes et les systèmes, comme on le verra ci-après.

Dans le langage courant, le conflit recouvre *simplement* une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties (Larousse, 2000), une rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent (Petit Robert, 1984).

Dans le domaine des conflits au travail, on peut faire la même observation. Pour Thomas (1992), le conflit commence lorsqu'une partie affecte, ou est en voie d'affecter une autre partie dans quelque chose d'important pour elle. Dans cette optique, les individus sont en conflit lorsqu'ils sont « entravés » ou irrités par un autre individu ou groupe ((Van de Vliert, Nauta, Euwema & Jansen, 1997), lorsqu'il y a existence de deux buts au moins (Castelfranchi, 2000) ou opposition entre deux réponses comportementales, qui sont juste différentes et pas nécessairement opposées

(Coombs, 1998). Le conflit est également vu comme une crise, une invalidation transitoire des règles de fonctionnement investies ou tolérées jusque-là (Monroy & Fournier, 1997).

On le voit, aucune de ces définitions ne suggèrent l'existence de dommages, et même s'il existe un potentiel de négativité, cela ne constitue pas un trait central pour le caractériser (Keashly & Nowell, 2002).

A l'opposé, le terme conflit est utilisé pour désigner des situations extrêmement dommageables. Dans ce cas, le conflit inclut des notions telles que le stress, l'anxiété, l'impact négatif sur les relations et les blessures physiques (De Dreu, 1997). On peut d'ailleurs observer qu'il est régulièrement employé comme synonyme de *guerre*.

Nous sommes ainsi confronté à un univers sémantique extrêmement vaste, au sein duquel un même terme est susceptible de désigner des phénomènes aussi différents dans leur forme, leur évolution, leurs conséquences qu'une différence de point de vue entre deux personnes (« conflit socio-cognitif ») ou une guerre entre deux pays (« conflit armé »).

Le propos de cet article est dès lors d'offrir des balises aux personnes confrontées à des conflits pour leur suggérer des dimensions pertinentes à examiner pour évaluer la gravité d'un conflit. Ceci est nécessaire dès lors que l'on s'installe dans une perspective contingente, qui consiste à envisager qu'il n'y a pas une bonne manière d'intervenir dans les conflits, mais que de telles interventions doivent être contingentes, c'est à dire que 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 1, ainsi que de contingences (de temps et d'argent notamment). Ainsi, par rapport aux modèles d'évolution ou d'escalade des conflits que nous envisageons ci-après, on considère que les stratégies d'interventions seront différentes selon le stade d'évolution du conflit (Keashly & Nowell, 2002).

Cela a été fait dans le cadre de modèle d'escalade des conflits.

---

<sup>1</sup> Distinction proposée par VAN DE VLIERT E, NAUTA A., GIEBELS E. & JANSSEN O., Constructive conflict at work, *Journal of Organizational Behavior*, **20**, 475-491 (1999)

## 2. Cadre général des modèles d'évolution ou d'escalade des conflits

### 2.1. Modèles d'escalade des conflits et phénomènes de victimisation au travail

Plusieurs auteurs, tels que Scott (1986), Thomas (1992), Glasl (1982) ou encore Monroy et Fournier (1997) ont dès lors proposé des modèles pour décrire les différentes phases qui pouvaient survenir dans le cadre d'une relation conflictuelle au travail.

L'étude des stades conflictuels a connu une évolution nouvelle lorsque les chercheurs se sont mis à étudier les relations de victimisation au travail entre collègues, collaborateurs et membres d'une même organisation, et des modèles d'escalade conflictuels ont été proposés par Leymann (1996), Bjorkvist (1992) ou encore Van de vliert (1992).

L'étude des comportements hostiles au travail, s'est centrée de manière importante sur des modèles d'évolution des conflits. Par ce terme, nous entendons l'étude du mauvais traitement systématique d'un collègue ou subordonné ou supérieur qui aboutit à des problèmes psychologiques, sociaux et psychosomatiques (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003), appelés par différents termes : harcèlement moral (Hirigoyen, 2001), harcèlement psychologique (Soares, 1999 ; Soares, 2004) et violence psychologique ; mobbing, harassment, bullying, victimisation, et terreur psychologique ; et des comportements hostiles au travail qui se rencontrent également sous les noms suivants : workplace aggression, workplace incivility, emotional abuse, generalised workplace abuse et workplace harassment (Keashly & Jagatic, 2003).

Pour de nombreux chercheurs, comme l'ont montré Hoel, Rayner & Cooper (1999) dans une revue de la littérature sur le bullying, il est important d'adopter un point de vue sur le conflit dans l'étude du bullying (Keashly & Nowell, 2002). Ce point de vue est celui de l'approche fonctionnaliste du harcèlement moral, dont les résultats montrent qu'il s'agit d'un dysfonctionnement notamment lié à la dégénérescence d'un conflit (Poilbot-Rocaboy, 2003).

Si l'on considère, comme beaucoup de chercheurs, que le bullying est une forme particulière de conflits, en l'occurrence des conflits destructeurs qui atteignent des points de non-retour (Hoel, Rayner & Cooper, 1999), il se pose alors la problématique de la conception de stade d'évolution des conflits afin de tenter de décrire où se situe le harcèlement dans l'évolution d'un conflit. Car si « conflit » suppose *simplement* l'apparition d'une opposition ou d'une incompatibilité (Keashly & Nowell, 2002), toutes les définitions de bullying et le mobbing sous-entendent au moins

l'existence de dommages pour les personnes-cibles et l'existence de comportements hostiles (Quine, 1995 ; Faulx & Delvaux, 2005).

Il semble ainsi que le bullying résulte d'une escalade de conflits interpersonnels (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2002) et qu'il constitue une forme particulièrement haute (*escalated*) de conflit (Keashly & Nowell, 2002), ou encore une forme non résolue de conflit qui a atteint un haut niveau d'escalade et est devenu déséquilibré (Zapf & Gross, 2001). Leymann (1996), avait adopté une perspective similaire sur le mobbing, qu'il considérait comme le stade avancé d'un conflit qui a dégénéré.

C'est pourquoi certains auteurs ont soit utilisé des modèles d'escalade conçus dans d'autres cadres conceptuels pour analyser des situations de bullying et de mobbing, soit conçu des modèles spécifiques, comme nous allons le voir plus loin.

## ***2.2. Modèles d'escalade, d'évolution ou de gravité des conflits***

On distingue traditionnellement deux types d'approches dans les modèles d'évolution des conflits interpersonnels au travail : une approche structurale et une approche processuelle (Mathiesen, Aasen, Holst, Wie & Einarsen, 2003).

Les modèles structuraux se focalisent essentiellement sur les facteurs qui causent les conflits, alors que les modèles processuels se concentrent davantage sur les conditions qui tendent à modérer ou intensifier ces conflits.

Les modèles peuvent en outre se situer dans une perspective linéaire, suggérant que l'on passe successivement d'une étape à une autre, alors que d'autres adoptent une perspective circulaire.

Ces modèles proposent souvent des signes qui permettent d'inférer le stade d'évolution auquel on se trouve. Nous tenterons dans les lignes qui suivent de faire l'inventaire de ces signes, avant de voir lesquels sont jugés pertinents par les professionnels que nous interrogerons.

Ainsi, nous tenterons d'élaborer un modèle d'investigation des conflits sur base de dimensions jugées pertinentes tant dans la littérature que selon les professionnels que nous avons rencontrés.

### **2.2.1. Le modèle de Scott**

Scott propose de distinguer trois grandes phases dans l'évolution des conflits<sup>2</sup> :

---

<sup>2</sup> SCOTT D., Conflict Handling : A Map for Managers, *Organizational development journal*, 1986, 4 (2), pp. 53-56 .

PHASE	ETAPE
<p>Phase I : tension.</p> <p>Durant cette phase, les deux parties sont irritables, sensibles, il y a de la tension entre elles, mais le conflit reste prioritairement centré sur le problème</p>	<p>Etape 1 : Discussion : la différence se situe essentiellement au niveau des pensées et idées. La coopération est possible et la volonté d'ouverture est présente).</p> <p>Etape 2 : Débat : certains stéréotypes concernant l'autre partie apparaissent</p> <p>Etape 3 : Passage aux actes : les tensions se manifestent dans les comportements tels que : ne pas venir aux réunions ou les quitter en cours,... A ce moment, les positions commencent à se cristalliser.</p>
<p>Phase II : conflit névrosé</p> <p>Dans cette phase, on assiste à une déformation de la réalité et au développement d'attitudes négatives entre les parties. C'est le développement des représentations stéréotypées abordées dans le point précédent.</p>	<p>Etape 4 : Fixation des images : les représentations développées par les parties sont de plus en plus différentes et de plus en plus stéréotypées et clivées.</p> <p>Etape 5 : Perdre la face : le processus enclenché se développant, les images se radicalisant, le conflit semble à ce moment échapper au contrôle des parties. Des comportements destructifs apparaissent.</p> <p>Etape 6 : Menaces : les parties ont le sentiment d'être arrivées à un point de non retour. Les ponts sont coupés, la confiance en l'autre est presque anéantie.</p>
<p>Phase III : conflit pathologique</p> <p>Dans cette phase, la logique dominante est celle de la</p>	<p>Etape 7 : Inhumanité : en l'absence d'empathie, des comportements d'agressions apparaissent. Il n'y a plus guère de censure morale.</p>

<p>destruction. Les références à des valeurs morales ou éthiques deviennent inutiles. Les normes de comportements acceptables sont de plus en plus basses.</p>	<p>Etape 8 : Attaque des « nerve centers » : les parties attaquent les éléments qui sont les plus susceptibles de détruire l'autre</p> <p>Etape 9 : Destruction totale : l'objectif est de détruire totalement l'adversaire<sup>3</sup></p> <p>Dans ces trois phases, il y a de moins en moins de contrôle de la situation. Les points d'accords possibles sont presque devenus invisibles pour les parties.</p>
--	--

### 2.2.2. Le modèle de Glasl

Glasl (1982) propose quant à lui un modèle en 3 phases 9 étapes. Ce modèle, probablement le plus connu et le plus complet, a été utilisé dans les études sur le bullying par Zapf & Gross (2001).

PHASE	CARACTERISTIQUES
<p>1. Phase I</p> <p>Cette phase se caractérise par la rationalité et le contrôle. A ce niveau, les conflits sont perçus comme inévitables dans les organisations et peuvent mêmes être considérés comme contribuant à l'innovation et à la performance au sein de l'organisation. Au sein de cette phase les personnes sont</p>	<p>Etape 1 : Durcissement-renforcement (Hardening)</p> <p>Dans cette première étape il existe une confrontation des points de vues mais les protagonistes croient pouvoir encore trouver une issue au conflit par le biais de la discussion. La communication entre les parties est basée sur l'égalité.</p> <p>Etape 2 : Débats et polémiques</p> <p>Cette étape se caractérise par une polarisation des deux parties. Chacune des parties faisant valoir ses arguments et utilise la violence verbale si elle en éprouve le besoin.</p>

<sup>3</sup> Nous commentons les étapes 8 & 9

<p>conscientes des tensions, mais elles essayent de les rationaliser et de les contrôler.</p> <p>2. Phase II</p> <p>Cette phase se caractérise par la coupure de la relation et est atteinte quand le conflit originel disparaît et que la relation entre les deux parties est devenue la principale source de tension. Un manque de respect et de l'hostilité ouverte apparaisse.</p> <p>3. Phase III</p> <p>L'agression et la destruction caractérise cette troisième phase. Dans cette dernière phase les confrontations sont devenues</p>	<p>Etape 3 : Actions</p> <p>Dans cette étape, les parties centrent leur attention non plus sur le discours mais sur les actions. Cette étape est marquée par une dichotomie entre les comportements verbaux et non-verbaux.</p> <p>Etape 4 : Coalitions et images</p> <p>Les deux parties au sein de cette étape dépense leur énergie à défendre leur réputation. Dans cette optique la propagation de rumeurs est une stratégie fréquemment utilisée par les protagonistes. Cette également au sein de cette étape que les acteurs recherches leurs alliés.</p> <p>Etape 5 : « Perdre la face »</p> <p>Le passage à l'étape 5 est particulièrement dramatique dans le sens où au sein de cette étape, on assiste à une série d'attaques personnelles directes et publiques, ainsi qu'à des tentatives d'isolement de l'adversaire.</p> <p>Etape 6 : Stratégie de menaces</p> <p>Cette étape est marquée par la profération de menaces de part et d'autres et par la mise en place de ripostes. On observe au sein de cette étape une forte augmentation du stress et des actions agressives.</p> <p>Etape 7 : Attaque limitées de dénigrement</p> <p>Déshumanisation des adversaires</p>
---	---

très destructives.	<p>Etape 8 : Eclatement</p> <p>Destruction des facteurs vitaux pour le système</p> <p>Etape 9 : Déchéance mutuelle</p> <p>Point de non-retour, recherche de l'anéantissement de l'autre au prix de son propre anéantissement.</p>
--------------------	---

### 2.2.3. Le modèle de Fisher & Keashly

### 2.2.4. Le modèle de Leymann

PHASE	CARACTERISTIQUES
1. Les conflits quotidiens et l'incident critique	Selon Leymann, le point de départ du mobbing est typiquement une situation critique; le plus souvent un conflit. Cette première phase, pouvant être très courte, n'est pas encore réellement du harcèlement. Néanmoins certains conflits vont, pour des raisons inconnues, escalader vers la psychoterreur.
2. Le mobbing et la stigmatisation	Dans cette étape, la victime est confrontée à un nombre croissant de comportements, qui vu leur fréquence, détruisent peu à peu son équilibre psychique et sa confiance en soi. Cette étape stigmatise la personne et la rend de plus en plus vulnérable.
3. L'intervention de la direction et du personnel	A cette étape, l'employeur intervient rendant ainsi le cas officiel dans l'organisation. La direction a tendance à accepter et à dépasser la position du harceleur en adoptant une vision négative de la victime. L'erreur fondamentale d'attribution mène les collègues et la hiérarchie à expliquer la situation par les caractéristiques de personnalité de la victime et non par les

<p>4. L'expulsion</p>	<p>circonstances environnementales. A ce stade, la personne soumise devient finalement stigmatisée. Les collègues et la direction cherchent alors à créer des explications pour valider le développement du « mobbing ».</p> <p>L'étape finale est l'expulsion de la victime de l'organisation. Divers moyens sont employés à cette fin. Il y a d'une part l'auto exclusion provoquée par l'invalidité de la personne et ses absences répétées. D'autre part, toute une série de mesures telles la mise à l'écart et la réduction à l'impuissance, les transferts successifs, les mises en congé maladie et les décisions administratives d'internement psychiatrique ou le licenciement. C'est à cette étape qu'une série de symptômes physiques et psychiques s'accroîtront et amèneront la victime à consulter une multitude de professionnels.</p>
-----------------------	--

#### 2.2.5. Le modèle de Monroy & Fournier

#### 2.2.6. Le concept d'hyperconflit de Faulx, Erpicum & Horion

---

En tant qu'intervenants et chercheurs sur des situations de crises organisationnelles et de conflits marqués par une souffrance intense des protagonistes, des débordements émotionnels spectaculaires, des sentiments exacerbés, des incompréhensions insurmontables entre les parties, un investissement de moyens considérables engagés, nous nous sommes posé la question de savoir les définitions du conflit précitées pouvaient être utilisées pour décrire ces situations.

Si les trois premiers points ne posent guère de problèmes, nous nous sentons nettement plus en difficulté avec le quatrième.

Juridiquement, politiquement et médiatiquement, c'est le concept de harcèlement moral et ses synonymes (harcèlement psychologique, mobbing, bullying) qui est utilisé pour décrire des situations marquées par la violence et la souffrance de celui qui en est victime.

Dans un cas comme dans l'autre, nous avons le sentiment que tant le terme de conflit que celui de harcèlement ne pouvait rendre compte des situations dans lesquelles nous voyions des individus et des groupes s'affronter intensément.

Le terme conflit ne reflète pas la dynamique particulière de ces situations enkystées, et celui de harcèlement suggère une identification relativement évidente de la position d'agresseur et d'agressé.

C'est pourquoi la suite de cette article propose de définir le concept d'hyperconflit.

### Entre l'écoute et la critique : le malaise des spécialistes

Selon la Fondation Européenne pour l'amélioration des Conditions de Travail, 10 % des employés européens sont victimes d'intimidation sur le lieu du travail<sup>4</sup> ?

Pour le dire autrement, faut-il être critique, ou à l'écoute ? Certains diront qu'il faut être critique lorsque le témoignage n'est pas crédible et écouter lorsqu'il s'agit *vraiment* de harcèlement moral. Mais comment savoir ? Les professionnels et les témoins qui sont confrontés à des présomptions de harcèlement moral connaissent bien ce problème. Qu'il s'agisse d'organismes internationaux<sup>5</sup>, de psychologues<sup>6</sup>, de médecins du travail<sup>7</sup> ou encore des témoins ou des victimes elles-mêmes<sup>8</sup>, tous se posent la question de l'évaluation et reconnaissent qu'il est extrêmement difficile, voire impossible, de se situer avec certitude quant à la véracité et la crédibilité des témoignages qui leur parviennent.

Pour étudier ce phénomène complexe, il faudrait donc à la fois écouter la souffrance et les faits tels qu'ils sont rapportés par les victimes pour pouvoir analyser, comprendre et intervenir efficacement ; et en même temps être capable de jeter sur ces témoignages un regard critique, de distinguer le *vrai du faux*<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> Rapport de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, (2000)

<sup>5</sup> Rapport de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, (2000)

<sup>6</sup> Hirigoyen M.-F. (2000)

<sup>7</sup> Gruslin I., Italiano P. & Faulx D. (2002)

<sup>8</sup> Faulx D. & Geuzaine C. (2000)

<sup>9</sup> Hirigoyen M.-F. (2000)

En effet, en mettant même de côté la possibilité pour une personne de nous abuser avec des faux récits, que faire à partir de sa vision des choses ? Quelle est la part d'inacceptable dans le comportement du harceleur présumé et la part de sensibilité chez la victime ? Comment objectiver un phénomène éminemment subjectif ? En se référant à quelle définition ? Quelle sera la limite entre harcèlement moral et d'autres phénomènes proches, mais néanmoins radicalement différents comme la relation de travail conflictuelle, l'abus ou encore la violence au travail ?

Certes, la communauté scientifique et les praticiens, via les médias, ont largement contribué à faire sortir de l'ombre une réalité organisationnelle d'une ampleur à ce point importante que plus personne aujourd'hui ne peut la contester totalement. Par leur démarche de sensibilisation, presque militante, les personnes qui se sont occupées de victimes, celles qui ont écrit sur le sujet ou se sont exprimées publiquement ont fait une œuvre sociale dont l'utilité n'échappe à personne.

Cependant, le malaise de ces mêmes intervenants, dont nous faisons partie, est aujourd'hui de se situer entre écoute sincère des personnes et nécessité d'un regard critique afin d'éviter que le harcèlement moral ne débouche sur une nouvelle chasse aux sorcières. Si, sous l'effet de la surmédiation du « champ de recherche des années nonante<sup>10</sup> », tout le monde devait utiliser l'accusation de harcèlement moral dès qu'il a une récrimination à faire au sujet de son travail, ce seraient les victimes elles-mêmes qui en seraient les premières à en subir le préjudice.

## Entre mythe et réalité

Le harcèlement moral, finalement, est-il un mythe ? le résultat d'un effet de mode ? une réalité incontestable et plus répandue encore qu'on ne veut bien le dire ? On trouve toute une variation de réponses à ces questions.

A un extrême du continuum, pour ceux qui n'y croient pas du tout, invoquer le harcèlement moral est le dernier avatar de la flânerie du travailleur, la nouvelle tactique à la mode pour refuser de travailler ou encore une nouvelle manière pour échapper au contrôle de l'organisation et refuser l'autorité.

A l'autre extrême, le harcèlement moral serait, à une époque où l'usage de l'autorité brute devient de plus en plus difficile, une méthode psychologique systématiquement utilisée pour asseoir le contrôle des classes dominantes sur les classes laborieuses. Elle serait également une habile stratégie pour licencier à bon marché, à l'aide de consultants spécifiquement formés à cette fin<sup>11</sup>.

De manière moins caricaturale, chaque situation ravive un débat entre ceux qui veulent dénoncer les abus sur le lieu de travail et ceux qui redoutent une *dérive à l'américaine*.<sup>12</sup>

Pour notre part, si nous sommes intimement convaincus que le harcèlement professionnel existe, et que le degré de souffrance existant sur certains lieux de travail atteint un niveau inacceptable<sup>13</sup>, nous ne pouvons ignorer non plus que *certaines travailleurs utilisent aujourd'hui le terme « harcèlement » de manière abusive pour se plaindre des relations employé - employeur dans l'organisation et donner plus d'impact, par l'utilisation de ce terme fortement chargé socialement, à leur plaintes concernant des difficultés grandissantes au travail*<sup>4</sup>.

Ce problème ne se limite pas à la seule problématique du harcèlement moral, mais à toutes les sources de souffrance au travail. S'il est clair que le harcèlement moral provoque de la souffrance au travail, toute situation de stress ou de souffrance ne peut pour autant être directement associée à du harcèlement.

Il y a dans l'amalgame des termes et des concepts tout l'espace pour une confusion des problématiques ou une utilisation abusive des faits. Nous sommes convaincus que le phénomène de harcèlement moral ne pourra être reconnu et traité de manière spécifique que s'il peut être clairement isolé des autres situations de souffrance au travail.

C'est dans cette optique que nous que nous proposons aujourd'hui un modèle diagnostique, issu de nos diverses études et interventions sur le sujet.

## Comme beaucoup d'intervenants et de chercheurs en situ

<sup>10</sup> Hoel H., Rayner C. & Cooper C. (1999)

<sup>11</sup> Durieux A. & Jourdain S. (1999)

<sup>12</sup> Grosjean B. (2002). *Promotion université*, Libération, mardi 19 février

<sup>13</sup> Voir par exemple les études de Dejours, Hirigoyen, Leyman, Zapf,...

En pratique, cependant, ces définitions minimalistes suffisent difficilement pour le sujet qui nous intéresse ici.

Nous avons développé le concept d'hyperconflit afin de rendre compte de situations rencontrées dans nos interventions dans des contextes de crises organisationnelles et nos rencontres avec des personnes s'estimant victimes de harcèlement moral au travail.

Dans ces situations, nous sentions confusément que nous étions confrontés à un phénomène d'une autre nature. Plus grave, plus intense, plus lourd de conséquences, plus difficile à résoudre.

Nous décrivons l'hyperconflit comme un conflit exacerbé dans les trois foyers organisateurs des systèmes humains : l'ambiance, l'éthique et les valeurs.

Ceci signifie que le conflit va prendre une place prépondérante dans la construction de chacun de ces foyers.

Du point de vue **émotionnel (ambiance)** : la situation sera vécue avec une souffrance intense chez les deux parties (voir les travaux de Dejours, 1998), et se traduira par des perturbations du fonctionnement social, professionnel, psychologique ou somatique de l'individu. Les affects liés au conflit prendront une place énorme dans l'économie psychique de l'individu. De nombreux auteurs ont observé d'ailleurs des phénomènes comme les obsessions ou la paranoïa dans des situations de harcèlement moral ou de violence. Les émotions positives sont elles aussi exacerbées lorsque l'individu parvient à obtenir gain de cause, soutien, revanche.

Le processus identitaire lié au conflit est aussi très présent : les relations sont évaluées à la lumière du conflit, et il se constitue un groupe d'appartenance en fonction de la position que prend chaque personne de l'entourage dans le conflit.

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

---

<sup>14</sup> Liefoghe A.P.D. & MacKenzie Davey K. (2001)

l'intensité, de la fréquence, de la variété, de la durée des comportements agressifs une forme de dérive des limites. Il y a comme un emballement de la violence. Les acteurs expriment qu'ils sont amenés à poser ou subir des actes qu'il n'auraient jamais imaginé pouvoir exister dans la relation conflictuelle.

Du point de vue **cognitif (valeurs)** : tout acte qui survient est interprété à la lumière du conflit et lui fournit du carburant. Il confirme les représentations que l'on se fait de l'ennemi, et même les aggrave. Il confirme l'impossible issue d'une situation dans laquelle on se sent aliéné.

Le conflit est en outre investi de valeurs qui le transcende complètement. Ces valeurs sont censées être supportées par les groupes en opposition. De la sorte, l'univers cognitif de l'acteur A présentera des différences telles avec celui de l'acteur B que toute action posée ou attribuée à l'autre partie aura une forte probabilité de faire l'objet de lectures radicalement différentes et vécues comme incompatibles avec celles de l'autre (à partir de Monroy & Fournier, 1997 ; Geuzaine & Faulx, 2003 ; Scott, 1984)<sup>15</sup>.

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

On peut rapprocher cette dynamique de ce que Monroy et Fournier (1997) appellent une autonomisation et un enchevêtrement des dynamiques construites au service du conflit. Le conflit semble alors se comporter de manière très autonome. L'acteur devient la victime du processus conflictuel mis en place. Cela peut même aboutir à l'auto-évolution du conflit, qui consiste en une perte de maîtrise des acteurs sur la dynamique conflictuelle (Monroy & Fournier, 1997).

Les effets liés aux situations hyperconflictuelles : effet Gavroche, effet Don Quichotte, effet Bouc Emissaire

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

*On me connaît partout  
De Clignancourt à Belleville*

En allant plus avant dans l'analyse, il est apparu que les situations d'hyperconflits sont caractérisées par une dynamique sociale particulière qui met en résonance un phénomène de

bipolarisation collective – ou scission du milieu de travail en deux groupes opposés – et un phénomène de stigmatisation individuelle, proche du phénomène de bouc émissaire.

Les deux phénomènes – affrontement de deux groupes opposés et stigmatisation d'individus – ont été étudiés séparément, notamment et respectivement dans les domaines des conflits intergroupes (par exemple Azzi & Klein, 1998) et l'étude des phénomènes de boucs émissaires et du rejet par les pairs (par exemple Marques, Yzebit & Leyens, 1998 ; Schuster, 1996). Les fondements de ces concepts ne seront pas développés ici, mais voyons comment ils peuvent se répondre et tisser un complexe social particulièrement destructeur et difficile à démêler.

La situation se présente de la manière suivante : le conflit est présent depuis des années. Il est impossible pour les acteurs de situer exactement quand il a commencé. L'opposition s'est développée en une **bipolarisation** conflictuelle extrême : la vie organisationnelle du service touché semble se structurer autour de deux pôles en opposition dont chaque événement constitue la cristallisation.

La *bipolarisation* se voit renforcée par le phénomène bien connu de *polarisation* groupale, défini comme « l'accentuation d'une tendance initialement dominante dans un groupe » (Moscovici, 1984). Ceci contribue évidemment à l'extrémisation des positions intragroupales et renforce donc le conflit intergroupe.

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

Dans l'exemple de l'hôpital, chaque conflit particulier s'articule autour de « pour ou contre le docteur H. », et les individus se définissent dans le système à travers cette appartenance.

Cette appartenance revêt un sens profond pour les acteurs. Chaque groupe estime qu'il représente des valeurs particulières et est investi dans un puissant processus identitaire. Une version classique de cette opposition de valeurs dans les organisations est la lutte entre les tenants de l'axe des valeurs de « la relation humaine » et les tenants de l'axe des valeurs de « la performance » (Malarewicz, 2000).

Lors des entretiens individuels, les protagonistes témoignent de l'attachement à des **valeurs**. Les plus fréquemment citées étaient les suivantes : défense d'une certaine qualité du travail par

---

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

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

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

Les phénomènes classiques des conflits intergroupes apparaissent alors (perception de l'autre groupe comme menaçant, développement de sentiments d'hostilité envers l'autre groupe, accroissement de la solidarité au sein du groupe d'appartenance, développement de stéréotypes négatifs sur l'autre groupe,...)(Azzi & Klein, 1998), mais là n'est pas l'objet qui nous préoccupe ici. Nous allons insister sur la manière dont ce conflit bipolarisé va provoquer le phénomène plus individuel de harcèlement moral, en se focalisant sur des personnes.

Parallèlement au phénomène de bipolarisation, on voit se développer le phénomène de **stigmatisation**. Il s'agit d'un processus qui amène un individu à être mis en avant par les deux camps en tant que *représentant* d'un des deux groupes. Cet individu est alors considéré, en quelque sorte, comme le « porte drapeau » du point de vue, des intérêts, de la *subculture*, des valeurs de ce groupe. Il émerge de la « barricade ». C'est l'apparition d'un ou plusieurs Gavroche. Dans 5 des cas, les groupes s'appelaient d'ailleurs par le nom de leurs « représentants » : les pro Madame Unetelle, les anti Monsieur Untel...

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

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

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

Cela étant on dira que *le harcèlement moral est une situation hyperconflictuelle* dans la mesure où elle est associée à une souffrance importante, qu'elle est constituée d'actes violents et comporte une rupture cognitive. L'inverse n'est pas vrai puisque toutes les situations hyperconflictuelles ne sont pas nécessairement associées à des phénomènes de victimisation au travail. Notamment, le conflit ne suppose pas une inégalité de position, ce qui le différencie d'ailleurs du harcèlement moral, comme l'ont signalés plusieurs auteurs (Einarsen & Skogstad, 1996 ; Salin , 2001 ; Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003b).

De Dreu (1997). Productive conflict : the importance of conflict management and conflict issue. In De dreu & Van de Vliert (E ds), Using conflict in Organizations, pp.1-9

Van de Vliert, Nauta, Euwema & Jansen (1997). The effectiveness of Mixing problem solving and Forcing. In De dreu & Van de Vliert (E ds), Using conflict in Organizations, pp.23-38

Jehn (1997).

Bjorkvist cité dans zapf & Gross

Van de Vliert (1998) Conflict and conflict management. In P.J.D. Drenth, H. Thierry and C.J.J. de Wolff (Eds.) *Handbook of Work and Organizational Psychology, Book 3 : personnel Psychology*.Hove, Psychology press, pp.351-376

HOEL H., RAYNER C. & COOPER C., Workplace bullying, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper C.L. & Robertson I.T. (Eds.), 1999, vol. 14, pp.195-230

Keashly, L. & Nowell, B. (2002). Conflict, conflict resolution and bullying. In bouquin bleu