

Analyser les relations hyperconflituelles entre groupes sociaux : des organisations au domaine politique

Daniel FAULX, Cédric DANSE ¹

1. Introduction : le conflit, un concept nomade

Dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations, le conflit constitue un objet d'étude central depuis plus de soixante ans (Van de Vliert, Nauta, Giebbels & Jansen, 1999). De nombreux modèles explicatifs ou descriptifs ont été élaborés, et l'on connaît également une vaste littérature sur les stratégies de résolution et de traitement des situations conflictuelles survenant dans le milieu du travail.

Or, la thématique du conflit occupe également une place cruciale dans d'autres disciplines telles que la philosophie, la sociologie, la science politique, l'histoire, les sciences de l'éducation, la psychologie clinique ou encore l'analyse institutionnelle (Faulx, 2006). Il s'agit là d'un « concept nomade » (Stengers, 1987) qui se prête à des échanges transdisciplinaires tant sur le plan de la connaissance et de la compréhension que sur celui de l'intervention.

Pourtant, s'il existe des liens évidents entre les organisations de type professionnel et les sociétés au sens politique (Monroy & Fournier, 1997), peu de chercheurs ont tenté de rapprocher les observations et conclusions faites lors de l'étude des conflits dans le monde du travail avec le domaine de la science politique.

C'est dans cette optique que s'inscrit cette contribution, qui s'emploiera dans un premier temps à présenter brièvement un point de vue sur l'évolution des recherches traitant du conflit en organisations, pour ensuite se concentrer de manière plus spécifique sur les formes les plus dégradées de conflits (ou hyperconflits en organisations (Faulx, Erpicum & Horion, 2005)), en présentant des résultats d'une recherche empirique récente. Enfin, l'applicabilité de ces concepts et données recueillies dans les organisations au domaine des conflits et hyperconflits survenant dans l'espace politique sera discutée.

2. Les évolutions récentes dans l'étude des conflits en organisations

Au cours des quinze dernières années, l'approche scientifique des conflits en organisations a connu plusieurs évolutions marquantes, qui ont contribué à modifier sensiblement la représentation de ses contours, de ses formes et de ses significations.

De manière générale, on peut dire que plusieurs idées communément acceptées jusque là ont été remise en question, ouvrant ainsi vers de nouvelles heuristiques du conflit au travail.

La première idée qui a longtemps prévalu est que le conflit est nécessairement lié à un affrontement ou une opposition de buts. En effet, depuis les années 50, la plupart des auteurs ont défini le conflit comme résultant de l'incompatibilité des buts et des intérêts de deux parties en

¹ Université de Liège, Unité d'Apprentissage et Formation Continue des Adultes (UAFA)

abordant la question comme une partie d'échecs dans laquelle chaque protagoniste poursuit son but de manière rationnelle (Ravn, 1998). Dans cette optique, par exemple, on considère que les individus sont en conflit lorsqu'ils sont « entravés » dans l'atteinte de leurs objectifs par un autre individu ou groupe (Van de Vliert, Nauta, Euwema & Jansen, 1997), ou, singulièrement, quand un employé perçoit que ses intérêts sont obstrués ou affectés de façon négative par une autre partie (Aquino, 2000).

Ces approches « rationalistes » du conflit sont héritées notamment de la théorie des jeux (Sherif, 1966), qui considère que les individus et les groupes poursuivent la maximisation des bénéfices et la minimisation des coûts, ou de la théorie des conflits réels qui suppose que le conflit surgit dans des conditions où les intérêts des groupes sont incompatibles (Azzi & Klein, 1998).

La question a progressivement évolué, avec une interrogation autour du fait de savoir s'il s'agit de buts effectivement différents ou perçus comme étant incompatibles. A partir de là, tout un courant de recherche s'est développé sur la manière dont les parties pensent et interprètent le conflit. Il s'agit là d'une première relativisation de l'incompatibilité des intérêts puisque celle-ci insiste sur la perception et l'interprétation faite par les acteurs (Ravn, 1997).

Aujourd'hui, on propose de parler de conflit lorsqu'il y a non pas un intérêt divergent, mais plus simplement opposition entre deux réponses comportementales, qui sont juste différentes et pas nécessairement opposées (Coombs, 1998). La question de la divergence d'intérêt s'estompe et c'est la notion de différence qui devient centrale, comme pour Thomas (1992) qui propose une manière de voir le conflit qui ne fait pas appel à la notion de buts concurrents, en le définissant à partir de trois éléments. Pour lui, il y a conflit dès lors qu'une des deux parties ressent de la douleur physique ou psychique, qu'elle l'attribue à l'autre partie et qu'elle n'accepte pas cet état de fait. Dans une telle définition, on le voit, la notion d'objectif différent, qu'il soit réel ou perçu, n'est plus nécessaire pour parler de conflit.

Par ailleurs, les chercheurs actuels ont fortement remis en question la vision du conflit au travail comme un phénomène nécessairement négatif, néfaste, préjudiciable à la performance des organisations et à la satisfaction de ses membres, devant être évité et immédiatement résolu (De Dreu & Van de Vliert, 1997). Cette manière de considérer le conflit, longtemps portée tant par les managers et employés que par les chercheurs eux-mêmes (Jehn, 1997) s'estompe aujourd'hui au profit d'une interrogation plus générale sur l'impact, positif comme négatif, du conflit sur le système organisationnel et ses membres. Une telle posture conduit les recherches actuelles à considérer que le conflit est un phénomène normal, omniprésent dans la vie organisationnelle (Van de Vliert, Nauta, Euwema & Jansen, 1997), et dirige les travaux dans trois directions.

D'une part, des recherches montrent que le conflit n'est pas nécessairement néfaste ou dysfonctionnel, mais qu'il peut s'avérer être une source de développement (Bjorkvist, 1997) et une opportunité de développement social (Ravn, 1998) prolongeant, à leur manière, le point de vue d'auteurs comme Marx, Dahrendorf, Simmel, Touraine, Lourau, Sorsana etc. qui, dans des domaines bien différents, ont insisté sur le rôle du conflit comme moteur de changement social ou individuel.

A contrario, d'autres recherches insistent également sur l'impact négatif de conflits mal gérés ou bloqués, en montrant qu'ils peuvent générer de la souffrance, de la perte d'efficacité voire des

incidents critiques gravement dommageables. De Dreu et Beersma (1997) ont également relevé des études qui montrent que le conflit amène moins de satisfaction au travail, moins de bien-être et moins d'engagement dans la tâche. Ce courant s'intègre dans un ensemble plus vaste de recherches sur les relations de travail pathogènes (Faulx & Detroz, 2009).

Enfin, entre les deux, on trouve certains systémiciens qui considèrent le conflit comme une crise, une invalidation transitoire des règles de fonctionnement investies ou tolérées jusque-là (Monroy & Fournier, 1997), ce qui ne présuppose pas qu'il soit *a priori* un élément pathologique ou néfaste. En outre, ces auteurs ont montré que le conflit remplissait des fonctions systémiques telles que permettre à un système de gérer des incompatibilités de missions qui apparaissent en son sein, de créer une mobilisation d'énergie, de créer un renforcement d'un système et de créer du lien, de permettre la prise de risque et d'éviter l'ennui, de clarifier des relations ambiguës en « mettant de l'ordre dans le chaos ».

Le fait que les chercheurs aient peu à peu abandonné une vision systématiquement pathologique du conflit a amené des questions complémentaires : quelles sont les différences entre un conflit « normal » et un conflit « pathologique » ? Dans quels cas le conflit produit-il des conséquences négatives ? A partir de quand un conflit est-il néfaste ? Tous les conflits sont-ils voués à connaître une dégradation vers des stades extrêmes ? Toutes ces questions ont amené au développement d'un courant de recherche sur les dégradations des conflits vers des stades plus problématiques pour en étudier les formes extrêmes ou pathogènes (Faulx, Delvaux & Manfredini, 2007 ; Glasl, 1982 ; Dortier, 2007 ; Scott, 1984), sur lequel nous allons nous pencher maintenant.

3. Les recherches sur les formes les plus extrêmes de conflit

Afin de rendre compte du processus d'évolution du conflit, plusieurs études ont abouti à des « modèles d'escalade conflictuelle » dont le but est, à partir de l'observation d'éléments cognitifs, comportementaux et émotionnels, de situer le degré d'avancement d'un conflit. Si ces recherches n'aboutissent pas à une définition en tant que telle du conflit grave, se concentrant davantage sur le processus évolutif, elles constituent néanmoins une première approche intéressante de la question.

Le plus connu est celui de Glasl (1982), qui a développé un modèle en 9 étapes qui décrit l'aggravation progressive de la dynamique conflictuelle : le durcissement, les débats et polémiques, les actions conflictuelles, la création de coalitions, les mécanismes liés au fait de perdre la face, les stratégies de menaces, les actions destructives, l'éclatement de l'ennemi, et la destruction mutuelle. L'auteur montre comment les acteurs se trouvent peu à peu dépassés par la dynamique conflictuelle, qui devient de plus en plus néfaste pour le système comme pour les individus. On peut également mentionner le modèle de Monroy et Fournier (1997), qui définit cinq stades d'évolution (configuration conflictogène, opportunité conflictuelle, consensus conflictuel, autonomisation des dynamiques conflictuelles, auto-évolution du conflit), montrant une autonomisation progressive des processus conflictuels et une perte de maîtrise des acteurs qui en deviennent les « serviteurs ».

Enfin, le concept d'hyperconflit (Geuzaine & Faulx, 2003) a été créé pour rendre compte des spécificités des conflits les plus graves (Faulx, Erpicum & Horion, 2005). L'enjeu est ici d'identifier, en un temps donné, les caractéristiques des conflits les plus graves, sans pour autant supposer l'existence d'un processus diachronique allant dans le sens d'une dégradation

progressive de la situation comme c'est le cas dans les modèles d'escalade conflictuelle. C'est dans cette optique que la présente étude a été menée.

Afin d'en affiner la compréhension, Faulx, Delvaux et Manfredini (2007) ont conduit une étude sur les indicateurs d'« hyperconflits » en organisation, et ont dégagé 24 caractéristiques de ces formes aggravées de conflits, regroupées en trois catégories principales :

- l'espace-temps du conflit, qui traite de la reconfiguration de l'espace social et de la perception du temps en lien avec un hyperconflit ;
- les processus, qui décrit les dynamiques cognitives, comportementales et affectives à l'œuvre dans les hyperconflits ;
- les conséquences, qui aborde les impacts individuels et organisationnels de conflits.

Dans les lignes qui suivent, nous présentons les résultats de cette recherche dont nous pensons qu'elle permet de fournir tant des clés d'analyses de phénomènes conflictuels survenant dans l'espace public (rapport entre communautés, groupes sociaux, ...), que des pistes éventuelles de prévention et de résolution.

4. Une recherche sur les indicateurs d'hyperconflit

4.1. Eléments méthodologiques

Pour la constitution de notre échantillon, nous sommes partis du présupposé méthodologique selon lequel les professionnels d'un domaine constituent une base d'information essentielle pour se renseigner sur un phénomène qui entre dans leur champ d'activité et de compétence. C'est pourquoi notre échantillon est constitué de professionnels qui sont amenés à être régulièrement confrontés à des situations de conflits. Ils devaient répondre aux conditions suivantes : traiter des situations de conflits au travail au moins une fois par semaine depuis plus de cinq ans. Il est composé de conseillers en prévention psychosociaux, de personnes de confiance, de psychologues en organisations, de consultants, de cliniciens du travail, de délégués syndicaux et de membres des ressources humaines. Au total, l'échantillon se compose de 73 personnes réparties en 8 groupes. La méthode des *focus groups* (ou groupes focalisés), menée selon les indications méthodologiques de Vaughn, Shay Schumm et Sinagub (1996) a été utilisée pour recueillir l'information.

Les *focus groups* ont permis de recueillir un corpus de données important qui a été traité en suivant les principes de l'analyse thématique ouverte et exploratoire, c'est-à-dire une recherche méthodologique qui identifie les unités de sens par l'intermédiaire des propos tenus par les « narrateurs » relativement à des thèmes (Poirier, Clapier-Valladon & Raybaut, 1996).

Pour ce faire, nous avons procédé en trois étapes. La première a consisté en une revue du matériel recueilli groupe par groupe et à sa transcription sous forme d'unités d'information. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé un thésaurus (Poirier & al., 1996). Nous arrivons dans cette deuxième phase à 59 rubriques dans notre thésaurus. A cette étape, nous avons identifié des rubriques dans lesquelles on ne trouve qu'une seule formulation personnalisée (un avis exprimé par une seule personne dans un seul groupe) dans l'inventaire lexical. Ces « rubriques à formulation unique » (RFU) ont été exclues du thésaurus, ce qui a amené à un thésaurus définitif composé de 49 rubriques dites « de deuxième ordre » (RDO). Toutes les RDO de ce thésaurus sont donc le résultat d'au moins deux formulations. Nous avons ensuite procédé à la création de

catégories *a posteriori*, obéissant aux règles d'exclusion mutuelle, pertinence, homogénéité et efficacité (Poirier et al., 1997). Il s'agit là d'une classification sur base sémantique regroupant des items traitant d'une même question ou d'un même problème. Ces catégories constituent, en lien avec la question de recherche, les indicateurs d'un hyperconflit.

4.2. Résultats

Notre recherche a abouti à l'identification de vingt-quatre indicateurs. Nous les avons regroupés en trois catégories principales, elles-mêmes subdivisées en six sous-catégories. Les trois catégories principales sont l'espace – temps, les processus et les conséquences. Nous commentons les deux premières qui sont les plus pertinentes pour notre propos dans le cadre de la présente communication.

- *L'espace-temps*

Cette première catégorie principale traite des spécificités des hyperconflits sur deux dimensions : la dimension « spatiale » d'une part, ce dernier terme étant utilisé au sens métaphorique d'espace social, la dimension temporelle d'autre part.

La sous-catégorie *espace* étudie la manière dont s'organisent les relations sociales dans des situations d'hyperconflit. Cinq indicateurs ont été identifiés : *l'isolement*, *l'Effet Urbicande*, *la communication réticulaire*, *l'attraction clanique* et *la médiatisation*.

Concernant *l'isolement*, on remarque que, dans les situations d'hyperconflits, l'espace social est fortement cloisonné, marqué par des phénomènes d'isolement et par l'éclatement des liens sociaux.

L'effet Urbicande décrit le fait que, parallèlement, de nouveaux groupes et de nouvelles relations sociales se sont installés en lien avec le conflit. Moins variés et plus rigides, ces nouveaux réseaux relationnels ont remodelé l'espace social du système conflictuel, aboutissant à une séparation forte entre les groupes et à une limitation des possibilités d'interactions sociales pour les personnes. Au sein de ces groupes, on note un sentiment d'appartenance très marqué, et le groupe défini dans le cadre du conflit prend le pas sur les autres formes de regroupement possibles. L'espace social est alors fortement conditionné par le conflit.

La *communication réticulaire* attire l'attention sur les modes de communication au sein des réseaux relationnels et en entre eux. Dans le réseau d'appartenance, il se développe des codes spécifiques et dans le même temps, on voit disparaître un ensemble de communications qui existaient auparavant entre les personnes des différents « camps ».

En outre, par un phénomène d'*attraction clanique*, les groupes constitués autour du processus conflictuel comptent de nombreux membres et leur taille devient de plus en plus importante, ces protagonistes recrutant des alliés dans des cercles périphériques ou extérieurs à l'espace social initial. De ce fait, de plus en plus de personnes sont identifiées comme faisant partie d'un groupe ou d'un autre sur base de leurs sympathies pour des personnes, sur base d'éléments d'appartenance ou de statut, ou encore sur une base idéologique et de moins en moins d'acteurs sociaux sont localisés et se localisent dans des zones neutres par rapport au conflit.

Enfin, par un effet de *médiatisation*, le conflit devient l'objet de toutes les attentions dans son

environnement social et constitue un enjeu pour l'organisation dans son ensemble. Ainsi, tout le système semble observer avec attention la situation conflictuelle, laquelle est débattue, interprétée, discutée et considérée comme un événement-clé susceptible de déterminer son avenir.

Les trois indicateurs rendant compte de la dimension temporelle des hyperconflits qui ont été identifiés par notre recherche sont la *durée*, l'*enracinement* et la *répétition cyclique*.

La *durée* fait référence au fait que les hyperconflits s'étalent sur de longues périodes de temps, émaillées de désaccords, d'incidents et d'affrontements divers. L'intensité et la visibilité du conflit ne sont pas nécessairement constantes, mais le processus conflictuel est présent depuis longtemps.

De manière complémentaire, le deuxième indicateur, l'*enracinement*, fait référence à la (re)construction du passé qui amène les protagonistes à sélectionner et mettre en exergue les faits qui concourent à une interprétation conflictuelle.

Enfin, la *répétition cyclique* fait référence à l'existence de comportements constituant des séquences interactionnelles qui fonctionnent « en boucle ». On assiste, au sein de la séquence, à la répétition d'un enchaînement de comportements analogues provoquant toujours le même type de réaction, et qui semblent se perpétuer même si les acteurs expriment la volonté de modifier la séquence comportementale.

- *Les processus comportementaux, émotionnels et cognitifs*

Les deux premiers indicateurs relatifs aux processus comportementaux traitent des positionnements des protagonistes par rapport aux personnes qui vont tenter des démarches de résolution du conflit.

La *surcompliance* décrit une implication forte des protagonistes dans les démarches de résolution du conflit. Ces protagonistes formulent un discours très positif à l'égard des intervenants, médiateurs, consultants *etc.* auxquels ils expriment tout leur espoir pour que la situation change, et les assurent également de leur engagement dans leurs propositions.

A contrario, la *sous-compliance* décrit que les protagonistes mettent en place des comportements qui relèvent du blocage des procédures de résolution, de la mise en échec des tentatives de solutions voire du refus de les mettre en œuvre ou de comportements (volontaires ou non) de « sabotage » par rapport à l'intervenant.

Le troisième indicateur traite des *limites comportementales circonstanciées*. Dans les conflits habituels, des normes éthiques, morales, légales et sociales limitent généralement le recours à des comportements jugés extrêmes ou au moins déviants par rapport à ces normes. Or, dans les hyperconflits, on observe que les acteurs jugent acceptables des conduites qu'ils auraient jugées inadmissibles dans une autre circonstance.

L'indicateur *escalade* met le doigt sur cette forme de surenchère comportementale liée à la dérive de la norme et conduisant les acteurs à se répondre avec des agissements de plus en plus violents.

L'indicateur suivant, appelé *passage à l'acte*, pointe le fait que, dans les hyperconflits, il s'opère

une forme de « comportementalisation » de la communication : les messages hostiles entre les parties se font au travers d'actes davantage qu'à l'aide de communications verbales.

Enfin, on observe le recours massif à des tiers à la communication entre les protagonistes : des tiers physiques (collègues, chef, intervenant) ou des tiers symboliques (écrits, objets, ou encore passages à l'acte) (*tiers communicant*).

Concernant les processus émotionnels, le premier indicateur, l'*impact émotionnel*, pointe le fait que l'énergie émotionnelle investie dans le conflit est importante : les protagonistes mettent en place des processus émotionnels extrêmement consommateurs de temps et d'énergie. En outre, l'économie émotionnelle de ces personnes semble fortement déterminée par ce qui se passe dans le cadre du conflit.

On voit apparaître également l'*exportation émotionnelle* c'est-à-dire que les protagonistes sont tellement marqués par la situation conflictuelle que celle-ci les envahit au-delà de la sphère du travail.

Les informateurs relèvent également le poids de l'*histoire préconflictuelle*. Souvent, dans les situations d'hyperconflits, la relation a été positive et intense à un moment entre les protagonistes, puis elle s'est dégradée tout en conservant son caractère intense, ce qui rend le conflit d'autant plus difficile à vivre.

En ce qui concerne les processus cognitifs, enfin, notre étude montre que les hyperconflits sont caractérisés par des phénomènes qui dépassent la mise en place de stratégies visant la poursuite d'un intérêt ou d'un objectif.

Le premier indicateur met en évidence la manière dont les personnes impliquées dans des hyperconflits se construisent une représentation de leur « adversaire », qu'il s'agisse d'un groupe ou d'une personne. Il s'agit notamment de processus de « sous-humanisation » de l'autre, d'attribution de surnoms à l'autre partie, de son dénigrement et, de manière globale, de la construction d'une image dégradée et faite de certitudes négatives concernant ses intentions, ses desseins, et sa manière d'être en général (*construction de l'univers conflictuel*).

Par cet effet de construction de l'univers conflictuel, les deux parties ont développé des lectures de la situation radicalement différentes avec des références à des visions du monde différentes, des hypothèses explicatives différentes et des valeurs différentes. Elles ont le sentiment d'être sur des modes d'appréhension de la réalité incompatibles. Ce phénomène, que nous avons appelé la *dissociation cognitive*, va faire en sorte que tout événement, toute parole, tout incident va être compris, décodé, interprété à la lumière des univers conflictuels respectifs, et le sens que les parties vont donner à ces éléments apparaîtra systématiquement en décalage avec les interprétations de leurs adversaires. Ceci est cohérent avec les recherches récentes : ce n'est pas le conflit originel qui provoque (forcément) l'opposition, mais bien sa reconfiguration cognitive et émotionnelle dans le temps.

Cette dissociation est aggravée par un phénomène de *stabilité cognitive*. En effet, les personnes impliquées dans des hyperconflits ont tendance à construire des modes d'explication et d'interprétation de la situation très peu susceptibles d'être remis en question. Les protagonistes

présentent ainsi une difficulté particulière à entendre d'autres points de vue, à remettre en question leurs présupposés, à modifier leurs certitudes. Ils manifestent également une grande difficulté d'écoute de l'autre ainsi que la réduction voire la suppression de la capacité d'empathie à l'égard de « l'ennemi ».

Cet univers cognitif est d'autant plus rigide qu'il s'auto-confirme et s'auto-alimente. Il s'agit du *biais d'attribution hostile*, que Baron (1997) définit comme une *tendance à percevoir des intentions ou motivations hostiles derrière les comportements de l'autre partie lorsque ceux-ci sont ambigus* (p. 180).

Enfin, les protagonistes du conflit vont s'appuyer sur des éléments qui dépassent le simple objet du conflit pour faire référence à des dimensions qui le transcendent : des valeurs, des principes moraux ou éthiques. Dans notre recherche, nous avons attribué à cet indicateur le nom de *centre de gravité* pour exprimer que l'objet initial du conflit va peu à peu s'estomper pour être remplacé par d'autres enjeux bien plus larges. Dans les hyperconflits, les personnes ne se battent plus au nom d'un intérêt ou d'un gain quelconque, elles le font en invoquant des grands systèmes de légitimité (valeurs, principes, identité, ...).

5. Apport à la science politique

Le modèle des indicateurs d'hyperconflit peut être appliqué aux objets d'étude de la science politique, à notre sens, dans deux grandes directions. Tout d'abord, les indicateurs d'hyperconflit peuvent être utilisés comme support diagnostique relativement à une situation politique donnée. Les indicateurs peuvent constituer une grille d'analyse pertinente particulièrement lorsqu'elle est appliquée aux rapports conflictuels entre des communautés (linguistiques, nationales, ethniques, culturelles). L'enjeu est alors d'identifier si, au cours d'une période de temps déterminée, des événements, des comportements, des interprétations témoignent d'une évolution vers un processus hyperconflictuel. Cette démarche sera efficace pour autant qu'il ne s'agisse pas d'utiliser le modèle dans un système de comptage pur et simple afin de vérifier combien d'indicateurs seraient présents. Le modèle ne vise en effet pas un diagnostic discret (de type conflit vs hyperconflit) mais bien à une évaluation continue, guidant le regard de l'observateur vers des phénomènes psychosociaux dont il peut estimer jusqu'à quel point ils sont affirmés. L'intensification ou non de certaines dynamiques hyperconflictuelles peut ainsi être observé, donnant lieu à des conclusions sur l'état de conflictualité du système à un moment donné.

Complémentairement, les indicateurs peuvent donner lieu à des recommandations en termes préventifs et curatifs. Certaines propositions faites dans les contextes politiques nationaux et internationaux peuvent d'ailleurs être lues comme des réponses à des indicateurs d'hyperconflit tels que la reconstruction des programmes scolaires de cours d'histoire concertés entre communautés en réponse à l'*enracinement*, la création de centres de formation nationaux ayant pour objectif de reconstruire un vocabulaire commun à une administration pour lutter notamment contre les *communications réticulaires*, la création de rencontres voire de projets intercommunautaires (sur le plan artistique notamment) ou d'événements (célébrations multi-religieuses par exemple) pour lutter contre l'*effet urbicande*, la *construction de l'univers conflictuel* ou encore la *stabilité cognitive*, la mise sur pied de dialogues intercommunautaires pour réduire l'ensemble des indicateurs qui concourent à scinder l'espace social, l'appel à des systèmes électoraux transcendant les appartenances pour éviter des *rigidifications cognitives* trop

fortes, la création d'objets de communication concertés (chartes, déclarations communes négociées, plans de communication, ...) pour éviter les *passages à l'acte*, la réaction précoce à des formes de dérives comportementales en apparence bénignes pour éviter le phénomène d'*escalade* et réaffirmer des normes permettant d'endiguer l'évolution vers des *limites comportementales circonscrites* non souhaitées, les programmes d'éducation vigilants aux stéréotypes afin de limiter la construction des *univers conflictuels*, les éditoriaux croisés entre communautés visant à la limitation de la *stabilité cognitive* et du *biais d'attribution hostile*, le travail urbanistique et culturel promouvant différentes formes de mixité pour lutter, notamment, contre l'*effet urbicande*. A partir de la lecture des indicateurs d'une situation donnée, on pourra ainsi cibler les initiatives nécessaires et créer de nouvelles formes de prévention et d'intervention sur les conflits, en évitant évidemment toute tentation mécaniciste et en tenant compte des effets souvent paradoxaux des interventions sur les systèmes conflictuels.

Ces différents exemples illustrent que les indicateurs d'hyperconflits en organisations, et plus généralement la recherche sur les conflits dans le monde du travail, peuvent fournir des grilles de lecture utiles pour la compréhension comme pour l'intervention sur des systèmes conflictuels, dont pourront se saisir, en fonction des applications qu'ils jugeront les plus utiles, experts et acteurs de la science politique. Nous formulons ainsi le vœu que cette après-midi de recherche permettra d'intensifier les coopérations entre science politique et sciences des organisations autour de ce phénomène majeur dans la vie sociale qu'est le conflit.

6. Références

- Dortier, J.-F. (2007). Les conflits au travail, un drame en trois temps. *Sciences Humaines*, 182, 25-35
- Faulx, D., Delvaux, S. & Manfredini, T. (2007). A la recherche des indicateurs des conflits graves : les représentations des professionnels de l'intervention en situation de conflit. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74-75, 105-115
- Faulx, D., Erpicum, F. & Horion, E. (Printemps, 2005). Effet Gavroche et relations hyperconflictuelles de travail. *Interactions*, 9 (1), 89-117.
- Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G.B.J. Bomers & R.B. Peterson (Eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp. 119-140). Boston: Kluwer - Nijhoff Publishing.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195-230.
- Monroy, M. & Fournier, A. (1997). *Figures du conflit, une analyse systémique des situations conflictuelles*. Paris : Presses Universitaires de France
- Poirier, J., Clapier-Vallandon, S. & Raybaut, P. (1983). *Les récits de vie, théorie et pratique*. Paris : Presses Universitaires de France
- Ravn, I. (1998). Understanding conflict as a (missed) opportunity for social development. *International Association for Conflict Management Annual Conference*, June 7-10, 1998, University of Maryland, USA.
- Stengers, I. (1987). *D'une Science à l'autre. Des concepts nomades*. Paris, Le Seuil.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organisations. In M. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-718). Palo Alto : Consulting Psychologists Press.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebbels, E., & Jansen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Vaughn, S., Shay Schumm, J., & Sinagub, J. (1996). *Focus group interviews in education and psychology*. London: Sage Publications