

A la recherche des indicateurs de conflits graves en organisation.

Daniel Faulx¹

Sophie Delvaux²

Tiber Manfredini³

Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations (prof. J.-F. Leroy)

Département « personne et société »

Université de Liège

Boulevard du Rectorat, 5/B32

B 4000 LIEGE

Belgique

Daniel.Faulx@ulg.ac.be

Tél : +32 4 366 20 81

¹ Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège.

² Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège.

³ Service de Psychologie Sociale des Groupes et des Organisations de l'Université de Liège,

Résumé

L'objectif de cet article est d'identifier quelles sont, selon les professionnels de l'intervention en situation de conflit, les caractéristiques des conflits graves en organisations. Il ressort de cette étude vingt quatre indicateurs d'un conflit grave qui s'articulent autour de trois grands organisateurs : l'espace-temps, les processus et les conséquences. Les résultats mettent en lumière que, selon les professionnels de l'intervention, le système organisationnel est profondément modifié par une situation de conflit grave, et cela à la fois dans le sens d'une généralisation du conflit à d'autres éléments du système, et dans celui d'une réduction de sa complexité et de sa variété de configuration.

Mots-clés : conflit, travail, hyperconflit, escalade, *focus group*

Abstract

This article aims at identifying the characteristics of major conflicts in organisations as seen by the professionals. This survey points out 24 indicators of a major conflict clustered around three main organising elements: the time space element, the processes and the consequences.

The results tend to show that, according to professionals, a major conflict situation causes a deep change within the organisation system as it leads not only to a broadening of the conflict to other elements within the system but also to a reduction of its complexity and of the variety of its configuration

Key words : conflict, workplace, hyperconflict, escalation, focus group

Recherche sur les indicateurs des conflits graves

1. Introduction

La question du conflit au travail a suscité beaucoup d'intérêt dans la recherche organisationnelle depuis la deuxième moitié du XX^{ième} siècle. Certains en font même un concept central dans l'étude des relations de travail, considérant que ce phénomène est omniprésent dans la vie d'une organisation (Van de Vliert, Nauta, Euwema & Jansen, 1997).

La question sur laquelle nous allons nous pencher plus particulièrement dans cet article est relative aux conflits graves, phénomène généralement peu étudié dans la littérature organisationnelle. Dans cette perspective, l'objectif de cet article est d'identifier des caractéristiques du conflit grave et de les exprimer en indicateurs en suggérant des dimensions pertinentes à examiner pour en étudier la dynamique.

Cet article s'adresse tout particulièrement aux intervenants en situations conflictuelles, mais également aux protagonistes, dans une perspective contingente qui consiste à envisager qu'il n'y a pas *une* bonne manière d'intervenir dans les conflits, mais que le mode de résolution doit être choisi en fonction de facteurs situationnels spécifiques liés au conflit en question (Van de Vliert, Nauta, Giebbels & Janssen, 1999). Il semble en effet essentiel de considérer des éléments clés de la dynamique des conflits graves que nous allons nous efforcer ici de mettre en lumière.

2. Balises théoriques

Selon Thomas (1992), il n'existe pas aujourd'hui de définition consensuelle de la notion de conflit. En effet, si on examine les définitions du conflit figurant dans la littérature ou même dans le langage courant, il est significatif de noter que toutes ces définitions permettent d'embrasser un grand nombre de réalités différentes, dans leurs manifestations, dans leurs conséquences, dans leur processus et dans leur gravité.

Nous sommes ainsi confrontés à un univers sémantique extrêmement vaste, au sein duquel un même terme est susceptible de désigner des phénomènes très différents. En effet, dans le langage courant, conflit peut être utilisé comme synonyme de guerre (« conflit armé ») aussi bien que pour désigner des oppositions de buts (conflits d'intérêts), des oppositions diverses

dans la vie sociale (conflit des générations, conflits sociaux, conflits conjugaux), ou des différences de points de vue (conflit intellectuel ou « socio-cognitif »).

Quelques définitions du conflit nous permettront d'étayer notre propos. Si l'on se réfère d'abord au langage courant, selon le Larousse (2000), le conflit recouvre une opposition d'intérêts entre deux ou plusieurs parties, ou une situation d'opposition entre deux (ou plus) entités, généralement pour l'obtention d'une même ressource (Encyclopédia Universalis). Dans cette optique centrée sur les divergences d'intérêts, on propose de considérer que les individus sont en conflit lorsqu'ils sont « entravés » ou irrités par un autre individu ou groupe (Van de Vliert, Nauta, Euwema & Jansen, 1997), ou lorsqu'il y a existence de deux buts au moins (Castelfranchi, 2000), ou encore que le conflit surgit dans des conditions où les intérêts des groupes sont incompatibles (Azzi & Klein, 1998). Pour Wilmot et Hocker (1998), enfin, un conflit est une lutte exprimée entre au moins deux parties qui perçoivent des buts incompatibles et une interférence avec les autres dans l'atteinte de ces buts.

A côté de ces définitions qui insistent sur l'incompatibilité des intérêts, Thomas (1992) propose de définir le conflit à partir de trois éléments. Pour lui, il y a conflit dès lors que (1) une partie ressent de la douleur physique ou psychique, (2) qu'elle l'attribue à l'autre partie et (3) qu'elle n'accepte pas cet état de fait.

Dans une perspective systémique, enfin, le conflit peut être vu comme une crise, une invalidation transitoire des règles de fonctionnement investies ou tolérées jusque-là qui remplit des fonctions 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 mise de risque et d'éviter l'ennui, de clarifier des relations ambiguës en « mettant de l'ordre dans le chaos » (Monroy & Fournier, 1997).

On le voit, la plupart des définitions et courants de recherches abordent peu la notion de gravité du conflit même si plusieurs études se sont penchées sur cette question. Il s'agit d'études relevant du courant des modèles d'escalade conflictuels et des études sur l'hyperconflit.

2.1. Les modèles d'escalade conflictuelle

Afin de rendre compte du processus d'évolution du conflit, plusieurs études ont abouti à des modèles d'escalade de conflit dont le but est, à partir d'éléments cognitifs, comportementaux et affectifs, de permettre à un observateur de situer le degré d'avancement d'un conflit. Ces modèles se situent dans une perspective temporelle dans la mesure où ils sont sous-tendus par des stades d'évolution rendant compte de l'état d'avancement du processus conflictuel. Ces modèles considèrent généralement que les stades vont dans le sens d'une dégradation et d'une aggravation de plus en plus forte de la situation.

Le modèle de Friedrich Glasl (1982) est particulièrement représentatif de cette approche. En effet, il insiste sur la logique interne des processus conflictuels en montrant comment les individus peuvent se trouver dépassés par des mécanismes qui ont leur fonctionnement propre. Glasl (1982) propose un modèle en 9 étapes. L'auteur y distingue les phases suivantes : 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.

Scott (1986) propose pour sa part de distinguer trois grandes phases et 9 étapes dans l'évolution des conflits : la discussion, le débat avec apparition de stéréotypes, le passage à l'acte, la fixation des images de l'autre, les risques de perdre la face, les menaces, la destruction de l'autre partie.

Monroy & Fournier (1997) ont également développé un modèle d'escalade conflictuelle dans une perspective systémique. On observera ici que le modèle, contrairement au précédent, se caractérise par une forme circulaire, et non linéaire. Pour lui, le conflit passe par six stades qui s'articulent sous forme de boucle dont la caractéristique essentielle est une autonomisation progressive des processus conflictuels. Les acteurs sont vus comme des serviteurs du conflit, et peuvent en devenir les victimes.

2.2. Le concept d'hyperconflit

Pour Faulx, Erpicum & Horion (2005), l'hyperconflit est une forme du conflit qui, du point de vue **cognitif**, **émotionnel** et **comportemental**, revêt une intensité particulièrement forte.

Du point de vue **cognitif** : l'univers cognitif de l'acteur A présentera des différences telles avec celui de l'acteur B que toute action posée ou attribuée à l'autre partie aura une forte probabilité de faire l'objet de lectures radicalement différentes et vécues comme incompatibles avec celles de l'autre.

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

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

3. Méthodologie

3.1. Méthodologie générale : le focus group

La méthode des *focus groups* (ou groupes focalisés) a été utilisée afin de recueillir l'information auprès de professionnels de la gestion des conflits. A l'instar du groupe nominal, le groupe focalisé se pose comme *une méthode largement inductive destinée à identifier, analyser et résoudre des problèmes par le moyen de discussions en groupe avec des individus qui ont une expérience directe et, par conséquent une connaissance pratique* (Hamel, 1999). Il s'agit donc d'une *méthode qualitative de recherche sociale qui permet de recueillir les perceptions des groupes-cibles, les attitudes, les croyances et les zones de résistance* (Simard, 1989). Synthétiquement, on peut donc dire qu'il s'agit d'une *forme d'interview de groupe qui destinée à obtenir de l'information sur ce que des individus pensent et ressentent à propos d'un thème donné* (Andrien et al., 1993).

Vaughn, Shay Schumm & Sinagub (1996) décrivent le processus du *focus group* de la manière suivante : un groupe de personnes sélectionnées à qui on demande leur avis sur un thème particulier, composée de 5 à 12 personnes relativement homogènes. Ces personnes (que nous appellerons « informateurs ») sont encadrées par un animateur dont le but est de recueillir des données qualitatives.

Les avantages de cette technique d'interview groupale semi-structurée sont qu'elle favorise la spontanéité des participants, les stimule, provoque des effets boule de neige et de synergie dans leur réflexion (Stewart & Shamdasani, 1990).

La technique d'animation s'appuie sur les principes de l'entretien focalisé décrit par Blanchet (1985) comme une technique composite qui vise à obtenir un matériel à la fois fiable, c'est-à-dire correspondant à ce que la personne pense réellement, et valide, c'est-à-dire conforme aux objectifs de la recherche. Il est à préciser que la conduite de l'entretien focalisé est d'abord non-directive. Ce n'est que dans un second temps que le chercheur oriente le groupe en fonction de la question de recherche. Ainsi, nos groupes ont été animés au départ d'une question ouverte générale et l'animateur a veillé essentiellement à faciliter les échanges, reformuler et permettre aux participants d'élaborer leurs réflexions et expériences.

La question proposée au groupe est la suivante : quels sont pour vous les caractéristiques d'un conflit grave ? La discussion a duré entre deux et deux heures et demie, et était encadrée par deux animateurs : le premier animait le groupe dans une perspective d'entretien focalisé, le second s'occupait de la prise de note de l'ensemble des éléments proposés par les membres du groupe.

L'animateur devait veiller à ce que les participants s'expriment sur les caractéristiques spécifiques du conflit grave.

3.2. Echantillon

Afin de constituer les groupes, nous sommes partis du présupposé méthodologique selon lequel les professionnels d'un domaine peuvent constituer 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. Plus particulièrement, il s'agit de conseillers en prévention psychosociaux et de personnes de confiance, de psychologues internes, de consultants, de cliniciens du travail, de délégués syndicaux et de membres des ressources humaines. Ces groupes étaient constitués uniquement de personnes qui gèrent

régulièrement des situations conflictuelles sur le lieu de travail. Les fonctions de conseiller en préventions et de personne de confiance étant spécifiques dans le contexte belge, il est utile de donner quelques précisions au sujet de cette population particulière. La loi belge du 11 juin 2002, portant sur la lutte contre le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et la violence au travail, prévoit des dispositions particulières par rapport à une législation de 1996 sur le bien-être au travail. Dans une perspective de la prévention des risques, le législateur a imposé la désignation d'un *conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail* et, à titre facultatif, de *personnes de confiance*. Les missions du conseiller en prévention spécialisé sont les suivantes : aide, accueil, conseil et assistance à la victime, réception des plaintes, communication des plaintes à l'employeur, examen des plaintes, proposition de mesures à l'employeur pour mettre fin aux actes de violences ou de harcèlement, rapport collectif mais anonyme de faits de violence, harcèlement moral et harcèlement sexuel au travail.

Or, on sait que sous l'appellation de harcèlement moral au travail, les travailleurs se sont plaints et ont demandé une aide pour une multitude de difficultés qu'ils vivaient au travail, et spécifiquement des situations de conflits (Hansez, Faulx & Mahy, n.d.). C'est pourquoi cette population professionnelle est régulièrement confrontée à des situations de conflits.

Quant à la personne de confiance, dont la désignation reste facultative, son rôle consiste à se concerter et à assister le conseiller en prévention spécialisé, notamment dans l'élaboration des procédures. Ce rôle comprend également l'accueil, l'aide, le conseil et l'assistance à la victime, notamment en réceptionnant une plainte motivée de la victime et en remettant cette plainte au conseiller en prévention spécialisé. Il peut s'agir d'un collaborateur interne ou externe de l'entreprise et ne nécessite aucune exigence en terme de formation et d'expérience.

Notre échantillon se compose de sept groupes de professionnels de l'intervention en situation de conflit.

FIGURE 1 : Echantillon

3.3. Analyse des données

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.

Par analyse thématique, nous entendons 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). Cette analyse thématique nous a permis l'analyse qualitative de données par « la sélection et l'organisation rationnelles des catégories condensant le contenu essentiel d'un texte donné » (Kraucauer, 1958).

Pour mener à bien cette analyse thématique, nous avons procédé en plusieurs étapes. La première a consisté en une revue du matériel recueilli groupe par groupe et à sa transcription sous forme d'unités d'information (à savoir la transcription des propos abordés par un ou plusieurs membres du groupe interrogé). Il s'agit donc là de données brutes dans la mesure où ces unités ne sont pas classées, ordonnées ou regroupées mais simplement alignées les unes à la suite des autres. A ce stade, nous avons recueilli 144 unités d'information.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé un thésaurus, à savoir *un inventaire lexical organisé qui recense en les regroupant autour d'un mot base thématique tous les synonymes, toutes les formulations personnalisées d'une même rubrique* (Poirier & al., 1996). Cette catégorisation nous a permis, comme le suggère Bardin (1977) d'obtenir une « représentation simplifiée des données brutes par condensation ». 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 quatre règles proposées par Poirier & al. (1996) : exclusion mutuelle, pertinence, homogénéité et efficacité. 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 conflit grave.

Nous avons répartis les indicateurs en trois grands organisateurs de pensée qui nous semblent aisément praticables et qui émergent des données recueillies. Le premier organisateur de pensée (espace-temps) est bâti à partir de catégories pré-conceptuelles de la sensibilité de Kant (1976), et sont déclinées en deux catégories d'organiseurs : l'espace et le temps. Ensuite, le second organisateur est celui des processus, qui reprend la triade habituelle pensée ou processus cognitifs, émotions et affects, et comportements que l'on trouve dans les modèles d'escalade conflictuels. Enfin, nous proposons d'utiliser un organisateur spécifique pour la question des conséquences.

FIGURE 2 :Processus de recherche, résumé de la démarche

Pour la présentation des résultats, nous avons opté pour une présentation commentée des indicateurs, à laquelle nous avons ajouté les locutions-clés qui revenaient le plus souvent dans les unités d'information et qui ont été groupés pour aboutir à la création des indicateurs (appelés catégories dans la méthodologie).

4. Résultats

Une précision s'impose avant de présenter les résultats. Lorsque nous parlerons d'indicateurs de conflit grave, il s'agit bien des *indicateurs qui sont rapportés par les professionnels de l'intervention*. Les indicateurs présentés ont donc été recueillis en quelque sorte de manière indirecte, en s'appuyant sur le savoir et l'expérience de professionnels.

4.1. Premier organisateur : le temps et l'espace

4.1.1. Le temps

Locutions-clés: persistance, durée, références au passé, reproduction, comportements répétitifs, entretien du conflit.

Un certain nombre d'indicateurs qui ressortent de nos *focus group* tournent autour de la dimension temporelle du conflit. Au sein de cette catégorie, on peut relever plusieurs niveaux d'indicateurs.

1. *Durée*. Cet indicateur fait référence à la durée du conflit, à la longueur de son histoire. Les informateurs observent que les conflits graves s'étalent généralement sur une longue période émaillée de désaccords, d'incidents et d'affrontements divers.

2. *Enracinement*. Ce deuxième indicateur fait référence à une notion plus subjective de (re)construction du passé qui amène les protagonistes à sélectionner et à mettre en exergue les faits qui concourent à une interprétation conflictuelle. Les références à l'histoire sont très fréquentes, et il n'est pas rare que les faits évoqués par les personnes remontent très loin dans le passé, ce qui les amène à mettre en avant l'enracinement profond de leur conflit.

3. *Répétition cyclique*. Cette dimension temporelle fait référence à l'existence de comportements constituant des séquences interactionnelles qui fonctionnent de manière cyclique. Ainsi, les informateurs rapportent que, même si les comportements prennent des formes différentes, ils semblent s'intégrer de la même manière dans des séquences répétitives.

Si l'on considère les trois indicateurs, on voit que la dimension temporelle des conflits graves apparaît comme à la fois longue et figée par la répétition au présent d'une même séquence comportementale. Ceci peut amener à deux perceptions qui peuvent apparaître antinomiques : celle d'une situation qui se renouvelle sans cesse dans le même temps qu'il n'y apparaît rien de neuf.

4.1.2. L'espace.

La catégorie d'organisateur *espace* invite à considérer le rapport spécifique entre conflit grave et l'espace, entendu au sens métaphorique d'espace social. Il s'agit donc d'indicateurs qui se rapportent à la manière particulière dont les relations sociales s'organisent dans des situations de conflit grave.

Locutions-clés : isolement physique, isolement psychologique, rejet, constitution de clans, recrutement de témoins, étendue, élargissement du cercle des personnes impliquées, nombre d'acteurs important, présence de foyers multiples, mobilisation de personnes extérieures, recrutement d'alliés, nombre de personnes impliquées, externalisation du conflit, inclusion d'acteurs périphériques, intervention de tiers qui stigmatisent le conflit, disparition des

positions neutres, absence/rupture de la communication aux niveaux formels et informels, communication impulsive, absence de communication rituelle, développement de codes spécifiques, visibilité et médiatisation accrue, généralisation du conflit.

1. *Isolement*. Dans le cadre des conflits graves, les informateurs observent l'existence de comportements d'évitement systématique entre les parties. Par ailleurs, ils signalent des phénomènes de mise à l'écart des réseaux sociaux de certains groupes ou de certaines personnes et à des formes de mise en quarantaine sociale. L'espace social du conflit grave apparaît donc comme fortement cloisonné, marqué par des phénomènes d'isolement et des liens sociaux éclatés.

2. *Effet Urbicande*. Cet indicateur explique comment l'espace social se modèle progressivement en fonction de groupes qui se constituent en lien avec le conflit. Ces groupes se construisent soit autour de figures centrales, soit autour de valeurs ou encore autour d'éléments idéologiques et identitaires définis par le conflit. Ces groupes vont avoir tendance à développer un sentiment d'appartenance très marqué. Le groupe ainsi défini autour du conflit finira par prendre le pas sur toutes les autres formes de regroupement possible, dans la mesure où ses membres auront en commun des liens interpersonnels forts, des valeurs et une perception commune de l'histoire. L'espace social est donc ainsi de plus en plus conditionné par des réseaux liés au conflit dans la mesure où ces groupes remplacent toute autre forme de réseau possible.

3. *Communication réticulaire*. On attire ici l'attention sur la manière dont les modes de communications habituellement utilisés se transforment en lien avec les réseaux précités dans l'Effet Urbicande. D'une part, dans le réseau d'appartenance, il se développe des codes spécifiques (clin d'yeux, *private joke*, attribution de surnoms, références et sous-entendus liés au conflit), et dans le même temps, on voit disparaître à l'extérieur des réseaux définis par le conflit un ensemble de communication qui existaient auparavant : rituelles (salutations,...), informelles non professionnelles (famille, vacances,...), informelles professionnelles (informations nécessaires au fonctionnement de l'organisation mais non institutionnalisées), formelles professionnelles (informations officielles).

4. *Attraction clanique*. Selon les informateurs, on observe que les groupes constitués autour de la dynamique conflictuelle comptent de plus en plus de membres, allant même chercher

des alliés périphériques ou extérieurs à l'espace social initial. Dans ce cadre, on assiste à des formes de recrutement amenant de plus en plus de personnes à être 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. De manière complémentaire, on observe que de moins en moins d'individus ou d'acteurs sociaux sont localisés et se localisent dans des zones neutres par rapport au conflit.

5. *Médiatisation*. L'attention déborde l'espace initial du conflit, lequel 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 plus en plus débattue, interprétée, discutée et considérée comme un événement clé susceptible de déterminer son avenir.

4.2. Deuxième organisateur : les processus

4.2.1. Les processus comportementaux

Locutions-clés : conciliations de façade, consensus mou, accord de surface, impression que tout va bien, obtention trop rapide d'un accord ; demande d'intervention immédiate, sentiment d'urgence, discours très qualifiant pour l'intervenant, attentes messianiques, mise en position d'expert, résistance des personnes aux procédures, refus de conciliation, blocage, nombreuses tentatives infructueuses de résolution du conflit collectives et individuelles, mise en échec des actions entreprises, reproduction de la dynamique conflictuelle en instrumentalisant les procédures de résolution aux fins du conflit, non respect du cadre d'intervention (retards, absences aux rendez-vous), gravité des actes du point de vue éthique, légal et du point de vue de la norme sociale, gravité des menaces, violence physique, racisme, comportements violents, agressivité, rumeurs répétitives, escalade comportementale, surenchère dans l'agression, passage à l'acte plutôt que des paroles, comportements impulsifs, absence de dialogue, pas de temps de communication, dépôts de plaintes, aspect irréversible et impossibilité du rétablissement du dialogue, communication violente, dialogue impossible, réaction défensive et/ou agressive, rétention d'information, utilisation de plus en plus d'écrits, recours à des intermédiaires pour communiquer, investissement dans les valeurs plutôt que dans les intérêts (fierté, honnêteté, justice,...).

1. *Surcompliance*. On assiste, selon les informateurs, à une implication forte dans les démarches de résolution du conflit, qu'elles soient menées par des intervenants extérieurs ou par les personnes concernées elles-mêmes. Les informateurs notent également un discours très positif et qualifiant envers les intervenants, médiateurs, consultants etc. mais aussi que les accords obtenus peuvent être trop rapides, superficiels voire factices.

2. *Sous-compliance*. Ici, au contraire, on trouve des éléments 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.

Les deux premiers indicateurs des processus comportementaux font donc apparaître un paradoxe : en effet, on assiste à la fois à des comportements qui vont dans le sens d'un investissement fort (voire d'un surinvestissement) des démarches de résolution du conflit et à des comportements qui vont dans le sens d'un sous-investissement (voire d'un « boycott ») des démarches de résolution. On peut relier cet apparent paradoxe à la tension qui réside entre le désir et la peur du changement.

3. *Dérive des limites comportementales*. Avant d'exposer cet indicateur, il nous faut dire quelques mots sur les normes qui régissent habituellement les comportements d'acteurs sociaux en conflit. En effet, 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, il semble que dans les conflits graves, on observe un estompement voire une disparition progressive de ces normes, amenant les acteurs à adopter des conduites qu'ils auraient jugées inadmissibles dans une autre circonstance sociale. Ainsi, les limites comportementales que se fixent les protagonistes semblent subir une dérive progressive.

4. *Escalade*. En lien avec le précédent, cet indicateur met le doigt sur une forme de surenchère comportementale liée à la dérive de la norme amenant les acteurs à se répondre avec des agissement de plus en plus violents.

5. *Substitution comportementale*. Selon les informateurs, on observe dans les conflits graves une forme de « comportementalisation » de la communication. Cet indicateur indique que les actes remplacent peu à peu les paroles, le dialogue. Précisons que ce que cet indicateur met en

lumière n'est pas lié à la violence des comportements posés, mais plutôt au fait que les messages hostiles entre les parties se font au travers d'actes (porter plainte, ne pas venir, claquer les portes, emporter du matériel, ...) davantage qu'à l'aide de communications verbales.

6. *Tiers communiquant.* 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). De manière complémentaire, les informateurs expliquent que les personnes en conflit alternent souvent entre attaque et fuite, et choisissent le plus souvent la fuite. Ainsi, la plupart du temps, ils évitent la communication, et les quelques rencontres tournent presque systématiquement à l'affrontement. Dès lors, les communications semblent impossibles ; si ce n'est via des tiers, objet ou personnes.

4.2.2. Les processus émotionnels

Locutions-clés : énergie importante mobilisée autour du conflit, importance du temps investi dans le conflit, relations fortes entre protagonistes (amitié, relation amoureuse), lien fort entre les deux parties, profondeur de la relation dans le conflit, introduction de la vie privée dans le conflit professionnel, chevauchement de la vie privée et de la vie professionnelle, relation forte et positive au départ suivi d'un intense sentiment de trahison, caractère dérisoire des enjeux matériels par rapport aux enjeux relationnels, sentiment d'être dépassé par le conflit, le conflit est au service d'enjeux affectifs

1. *Impact émotionnel.* Cet indicateur est relatif à l'énergie émotionnelle investie dans le conflit. Selon les informateurs, les protagonistes mettent en place des processus fortement chargés émotionnellement et extrêmement consommateurs de temps et d'énergie. L'économie émotionnelle de ces personnes semble fortement déterminée par ce qui se passe dans le cadre du conflit. Pour le dire autrement, l'humeur générale des personnes est très liée au conflit. Par ailleurs, les enjeux affectifs semblent souvent être plus importants que les intérêts objectifs qui sont mis en scène.

2. *Exportation émotionnelle.* Les informateurs signalent que les protagonistes sont tellement marqués par la situation conflictuelle que celle-ci a des impacts au delà de la sphère du travail. Ainsi, les personnes impliquées exportent dans leur vie privée des états émotionnels liés à ce

qu'elle vivent au niveau professionnel. De ce fait, il n'est pas rare que les acteurs de la vie privée (conjoint, amis, parents,...) s'impliquent alors dans le conflit et participent à la dynamique conflictuelle.

3. *Positivité préconflictuelle*. Régulièrement, 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. Dans ce cadre, on voit que les personnes sont fortement interpellées par cette transformation de la relation, et vont développer de la rancœur et le sentiment d'avoir été flouées voire trahies. Elles vont alors considérer comme une circonstance aggravante le fait qu'une personne avec qui elles ont eu une relation positive entre en conflit avec elles, en ayant le sentiment que la relation passée est utilisée à des fins malveillantes ou néfastes pour elles.

4.2.3. Les processus cognitifs

Locutions-clés : incapacité d'entendre un autre point de vue, type de discours sur l'autre, dénigrement de l'autre, représentation de l'autre, « sous humanisation de l'autre, attribution de surnoms, stigmatisation de l'adversaire, construction d'un propre langage, reconstructions, interprétations, reproches tout azimuts, tout est source de conflit, tout est interprété à la lumière du conflit, perte d'objectivité, construction de l'image de l'ennemi, incapacité de remise en question, affrontement de légitimités différentes, incompatibilités entre les discours, visions du monde complètement différentes, hypothèses explicatives radicalement différentes, pas d'ouverture à l'écoute, confusion du comportement et des personnes, vengeances, dysfonctionnement des rôles : stéréotypies des rôles, confusion des rôles (mélange des casquettes), conflit de rôles (superposition de rôle incompatibles), conflit interne par rapport au choix du rôle à tenir ; absence d'empathie, banalisation : par l'humour, la dérision, l'ironie, surprésence de l'humour dans un groupe, impression que l'un des deux va volonté « entuber » l'autre, incapacité d'entendre un autre point de vue de même, instrumentalisation du conflit à des fins de lutte qui dépassent celui-ci.

1. *Construction de pandémonium*. Cet indicateur traite de la manière dont les personnes impliquées dans des conflits graves se construisent une représentation de leur « adversaire », qu'il s'agisse d'un groupe ou d'une personne. On observe notamment des processus de « sous-humanisation », l'attribution de surnoms à l'autre partie, le dénigrement de l'autre et de manière globale la construction d'une image dégradée et faite de certitudes négatives

concernant ses intentions, ses desseins, ses valeurs (ou son absence de valeurs) et sa manière d'être en général.

2. *Dissociation cognitive*. Les deux parties développent des lectures de la situation radicalement différentes avec des références à des visions du monde différentes, des hypothèses explicatives différentes et des valeurs différentes. Ils ont le sentiment d'être sur des modes d'appréhension de la réalité incompatibles.

3. *Stabilité cognitive*. Les personnes impliquées dans des conflits graves ont tendance à construire des modes d'explication et d'interprétation de la situation très peu susceptibles d'être remis en question. Les informateurs relèvent ainsi une difficulté particulière chez ces personnes à entendre d'autres points de vue, à remettre en question leurs présupposés, la difficulté d'écoute, ainsi que la réduction voire la suppression de la capacité d'empathie à l'égard de « l'ennemi ». Le système d'explication construit semble ainsi résister à toute tentative de modification.

4. *Aliénation conflictuelle*. L'ensemble des événements qui interviennent durant la trame du conflit sont « recyclés » dans le conflit, c'est-à-dire réinterprétés à la lumière de celui-ci et le nourrissent en retour. Dans ce cadre, on observe une tendance à mettre l'accent sur les différences et à minimiser les points communs entre protagonistes.

5. *Centre de gravité*. Les protagonistes du conflit vont s'appuyer sur un certain nombre d'éléments qui dépassent le simple objet du conflit pour faire référence à des dimensions qui le transcendent : des valeurs, des systèmes de légitimité (droit, histoire, hiérarchie, consensus social, compétence, ...), ou encore des principes moraux ou éthiques.

4.3. Troisième organisateur : les conséquences

Locutions-clés : souffrance, dégradation de la vie professionnelle, baisse de productivité de l'individu, état de destruction psychique, gradation des symptômes, expression de la souffrance (conflit, maladies, suicide), symptômes individuels somatiques, psychosomatiques, psychologiques, souffrance, maladie, dépression ; conséquences externes (grèves, actions en justice) ; symptômes organisationnels (absentéisme, *turn over*, perte de qualité des services, erreurs, accidents de travail, présentéisme, zèle), perte de rendement, perturbation professionnelle (collaboration, congés de maladie), impact sur la survie de l'organisation

(chute des résultats), perturbation professionnelle, congé maladie, perte de qualité des services, erreurs, accidents de travail, démotivation et perte d'énergie, overworking

1. *Conséquences individuelles.* Cet indicateur est relatif à l'impact du conflit sur les individus. Cela se marque au niveau psychique et physique avec des impacts sur la vie privée et professionnelle. Du point de vue des conséquences psychologiques, les informateurs précisent que les affects sont extrêmement intenses, et qu'il s'agit principalement de sentiments douloureux (détresse, désespoir, tristesse, sentiments dépressifs,...) mais qu'on rencontre également des sentiments vécus comme positifs (revanche, jubilation, ...), ainsi que des affects du registre de la colère. Du point de vue physiques, on rencontre des troubles musculo-squelettiques, des troubles du sommeil, de la concentration, de la digestion, voire des problèmes cardio-vasculaires.

2. *Conséquences professionnelles.* Il s'agit ici des pertes subies par l'organisation : perte de rentabilité, accidents de travail, turn over accru, perte de qualité des services, démotivation, etc.

4.4. Tableau récapitulatif

FIGURE 3 :vue globale des organisateurs, catégories d'organiseurs et indicateurs

5. Perspectives pratiques

Les personnes prises dans des situations de conflit grave formulent souvent l'impression que le conflit leur « a échappé » et qu'il ne savent plus comment agir pour sortir de cette situation. Ils sont confrontés, comme nous l'avons dit plus haut en citant Michel Monroy, à *l'autonomisation du conflit*. L'intervenant est évidemment lui aussi confronté à cette difficulté. Les perspectives pratiques tracées par cette contribution s'inscrivent dans la perspective que, pour que les comportements puissent changer, il faut que le point de vue des personnes change, et généralement, c'est avec l'aide de l'intervenant qu'elles y parviennent. Pour reprendre la formule de Malarewicz (2000), *il n'est pas de changement sans changement de point de vue*.

Ce lien entre changement de point de vue et changement comportemental est un des présupposés de la notion de *recadrage*, notion autour de laquelle nous allons construire les perspectives pratiques de notre contribution. En effet, le recadrage vise à modifier les représentations et transformer le point de vue de la personne sur sa situation, afin de lui permettre de mettre en œuvre d'autres comportements, et l'aider à abandonner des efforts stériles (Wittezaele & Garcià, 1998).

On peut résumer le recadrage comme un processus par lequel un intervenant va *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* (Watzlawick, 1975). Il transforme ainsi le modèle de représentation de la réalité qu'a une personne (Benoît et al., 1988). Il ne s'agit donc pas d'agir sur les choses mais d'éclairer les choses de façon nouvelle (Pélissier, 1999).

Cette façon nouvelle de voir les choses nous semble pouvoir être stimulée par cet article, dans la mesure où, en prenant connaissance de différentes composantes du conflit grave, l'intervenant va pouvoir tout d'abord modifier sa propre perception. En effet, l'ensemble des

indicateurs que nous avons rapportés des propos des informateurs est de nature à ouvrir le champ des perceptions de l'intervenant, attirer son regard sur des phénomènes auxquels il n'aurait pas prêté son attention. Par exemple, des indicateurs comme l'effet Urbicande vont l'inviter à regarder du côté de la dynamique sociale, là où son attention a pu être captée par les relations interpersonnelles, les indicateurs surcompliance et sous-compliance vont l'inviter à regarder du côté des relations qu'il tisse avec le système auprès duquel il intervient, etc.

Ensuite, dans son travail avec les personnes concernées, les différents indicateurs constituent autant d'occasions pour lui d'effectuer des recadrages. En effet, en mettant la focale sur tel ou tel phénomène qui lui sera apparu en étudiant le conflit à la lumière des différents indicateurs, il pourra attirer l'attention de son interlocuteur sur des éléments auxquels il n'avait pas été sensible. Un exemple typique d'un tel recadrage pourrait être d'aider une personne à comprendre que la relation de conflit qu'elle décode essentiellement au niveau interpersonnel est liée à une dynamique sociale plus globale, comprenant une modification de l'espace social sous diverses formes telles qu'elles sont décrites par les indicateurs *isolement*, *Effet Urbicande*, *communication réticulaire*, *attraction clanique* et *médiatisation*. Un autre recadrage typique pourrait porter sur le temps, faisant prendre conscience à la personne qu'il y a eu des relations positives avant le conflit (*positivité préconflictuelle*), ce qui lui permettra de relativiser une vision totalement négative de l'autre, ou lui faisant prendre conscience des effets de répétition (*répétition cyclique*), ce qui l'invitera à regarder l'enchaînement de ses comportements avec ceux de ses « adversaires » de manière différente⁴.

6. Discussion

Cette recherche pose plusieurs questions sur la notion de conflit grave.

La première est relative aux spécificités des conflits graves par rapport aux conflits qui ne sont pas considérés comme graves. On peut se demander si cette étude a fait apparaître des traits présents dans toute situation conflictuelle (y compris grave), ou des traits présents dans des situations conflictuelles mais qui se verraient exacerbés dans le cadre de situations jugées graves ou encore des traits caractéristiques spécifiques aux conflits graves que l'on ne retrouve pas dans les conflits « légers ».

Comme nous l'avons dit, nous avons veillé dans l'animation des groupes à éviter que les informateurs de la recherche ne se centrent sur les caractéristiques générales des conflits. Par contre, la question demeure entière sur les deux autres possibilités. Nous avons le sentiment, en comparant la littérature sur le conflit et les résultats obtenus que certains indicateurs révèlent des traits présents dans les conflits « normaux », mais de manière exacerbée. C'est le cas notamment des conséquences ou des indicateurs de temps. En revanche, il nous semble que cette recherche a fait émerger des traits caractéristiques de la dynamique psychosociale des conflits graves qui dépassent une simple différence de degré avec les conflits en général.

C'est notamment le cas pour ce qui relève de la modification de l'espace social, ainsi que des indicateurs de processus cognitifs, comportementaux et dans une moindre mesure affectifs. Cependant, nous devons considérer cette question avec prudence dans la mesure où la notion même de gravité n'est pas présente dans la plupart des études, ce qui rend les comparaisons difficiles.

La deuxième question de la discussion tourne autour de la notion même de gravité. Le choix de ce terme a fait l'objet d'intenses discussions au sein de notre équipe de recherche. Nous souhaitions choisir un terme le plus général possible évoquant le caractère important du conflit. Selon le dictionnaire, grave se réfère à la fois à la notion d'importance (qui a de l'importance, du poids), et à celle de dommage (susceptible de conséquences dangereuses). Notre volonté était liée à ce double point sémantique : nous souhaitions étudier des conflits à la fois jugés sérieux afin d'en comprendre la dynamique et également centrer notre propos sur des situations « préoccupantes », afin de répondre à une question socialement importante à nos yeux. Nul doute que le choix de ce terme aura influencé les résultats, notamment en donnant une catégorie « conséquences » assez fournie. En outre, on notera qu'en français, conflit grave et conflit aigu sont souvent utilisés comme des expressions synonymes, alors qu'il s'agit de leur inverse du point de vue sémantique.

Enfin, en menant le classement en catégories supra-ordonnées (organismes de pensée), nous avons retrouvé des éléments présents dans les modèles d'escalade conflictuelle : processus comportementaux, cognitifs et affectifs. Nous avons également découvert un grand nombre d'items liés à la dynamique sociale, étudiés dans le cadre du concept *d'hyperconflit*. Cette

⁴ Pour plus détails, voir l'article de Faulx (n.d.) consacré aux techniques de recadrage en situation de conflit,

attention aux processus et à l'environnement social du conflit semble cruciale dans l'étude des conflits graves.

Cependant, cette étude diffère quelque peu des modèles d'escalade dans la mesure où elle ne vise pas à identifier des stades d'évolution, mais plutôt un ensemble d'éléments caractéristiques que l'intervenant pourrait comparer à une situation donnée en un temps donné et voir dans quelle mesure l'ensemble des indicateurs d'un conflit grave est présent. Il s'agit là d'un cadre épistémologique qui ne suppose pas *a priori* des processus évolutifs de dégradation, mais qui propose plutôt une lecture synchronique de la situation. Cette approche mériterait probablement, pour être étayée, d'être prolongée par d'autres études dans ce sens. De même, certains indicateurs (effet Urbicande, transformation réticulaire, tiers communiquant, surcompliance et sous-compliance, ...) mériteraient d'être revus et étudiés à la lumière de cas cliniques, dans la mesure où cette étude s'est centrée sur le discours d'intervenants.

7. Conclusions

Il semble, si l'on se réfère aux propos tenus par les informateurs, que les conflits graves marquent le temps, l'espace social et les processus du système de manière importante. Les divers indicateurs semblent révéler deux tendances qui leur sont communes.

La première relève de la généralisation du conflit, du fait qu'il est transcendé par des forces qui le dépassent. Ainsi, les conflits graves semblent charrier des dynamiques particulières qui vont au delà du différent interpersonnel, au delà des enjeux « objectifs », au delà des faits observables, et générer une série de phénomènes psychosociaux spécifiques qui deviendront un enjeu critique pour le système social.

Dans une perspective systémique, la seconde tendance est liée à la cristallisation et la rigidification du système. Pour le dire autrement, il semble que le conflit grave limite la complexité du système social, et par là réduit le champ des possibles en termes de comportements, de représentations, de stratégies adaptatives, de relations, de lien sociaux, ou encore de prises de positions personnelles.

On observe donc un double mouvement qui entraîne un impact puissant sur tout le système organisationnel : celui d'un élargissement de la dynamique conflictuelle couplé à une réduction de l'espace de jeu du système. C'est peut-être dans ce sens qu'il faut comprendre l'aspect dommageable pour le système d'un conflit grave à la différence des conflits producteurs d'énergie, de remise en question, de renouvellement, bref d'élargissement du champ des possibles d'un système.

7. Références

Andrien, M., Monoyer, M., Philippet, C., & Vierset, V. (1993). Le groupe focalisé (*focus group*) : une méthode qualitative de recherche d'information. *Education à la santé*, 3 (3).

Azzi, A. E. & Klein, O. (1998). *Psychologie sociale et relations intergroupes*. Paris : Dunod.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.

Benoît, J.C., Malarewicz, J.-A., Beaujean, J., Colas, Y., & Kannas, S. (1988). *Dictionnaire des thérapies familiales systémiques*. Paris : ESF.

Blanchet, A. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales. L'écoute, la parole et le sens*. Paris : Dunod.

Castelfranchi, C. (2000). *Computational conflicts- Conflict modeling for distributed intelligent systems - Conflict ontology*. : Springer Verlag

Coombs, C. & Avrunin, G. (1998). *The structure of conflict*. Lawrence Erlbaum Association.

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

Faulx, D. (n.d.). Le recadrage dans les situations conflictuelles : description et mise en perspective de l'approche de Michel Monroy.

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.

Hamel, J. (1999). Le renouveau de la méthode du focus group : développements récents et nouvelles perspectives épistémologiques. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 41 (84-92).

Hansez, I., Faulx, D., & Mahy, A. (n.d.). L'approche belge pour mieux prévenir les risques psychosociaux en général et le harcèlement psychologique en particulier.

Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195-230.

Kant, E. (1976). *Critique de la raison pure*. Paris : Flammarion.

Keashly, L., & Nowell, B. (2002). Conflict, conflict resolution and bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace : International perspectives in research and practice* (chap.2 pp. 31-61). London : Taylor & Francis.

Kracauer, S. (1952). The Challenge of Qualitative Content Analysis. *Public Opinion Quarterly*, 16, 631-642.

Monroy, M. ,& Fournier, A. (1997). *Figures du conflit, une analyse systémique des situations conflictuelles*. Paris : Presses Universitaires de France.

Pélissier, N. (1999). La surexposition aux paradoxes pragmatiques : forces ou faiblesses de la profession journalistique ? In C. Le Bœuf (Eds.), *La Rencontre de Paul Watlawick* (95-104). Paris: Dunod.

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*. Paper presented to the International Association for Conflict Management Annual Conference, June 7-10, University of Maryland, USA.

Scott, D. (1986). Conflict Handling : A Map for Managers. *Organizational development journal*, 4 (2), 53-56.

Simard, G. (1989). *La méthode des focus group*. Québec, Laval : Mondia.

Stewart, W. D., & Shamdasani, P.N. (1990). *Focus groups : theory and practice*. London: Sage Publications.

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., Euwema, O., & Jansen, O. (1997). The effectiveness of mixing problem solving and forcing. In C. De dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in Organizations* (pp.23-38). Ville : éditions.

Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebbels, E., & Jansen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of organizational behavior*, 20, 475-491.

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

Vaughn, S., Shay Schumm, J., & Sinagub, J. (1996). *Focus group interviews in education and psychology*. London: Sage Publications.

Watzlawick, P. (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapies*. Paris : Seuil.

Wilmot, W., & Hocker, J. (1998). *Interpersonal conflict*. Boston: McGraw-Hill Companies.

Wittezaele, J.-J. & Garcia, T. (1998). *A la recherche de l'école de Palo Alto*. Paris : Seuil.