

# Pris au piège d'un jeu obscur



RENAUD MÜLLER - MAÎTRE DE CONFÉRENCE - UNIVERSITÉ  
BLAISE PASCAL CLERMONT 2

ARNAUD PELLISSIER-TANON - MAÎTRE DE CONFÉRENCE -  
UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE





# Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>3</b>
<b>- Introduction</b>	<b>7</b>
<b>- 1. Présentation des faits</b>	<b>9</b>
1.1. Première étape.....	<b>9</b>
<i>Séquence filmée 1.....</i>	<b>9</b>
<i>Résumé du film.....</i>	<b>9</b>
<i>Analyse de la situation.....</i>	<b>10</b>
1.2. Deuxième étape.....	<b>10</b>
<i>Séquence filmée 2.....</i>	<b>10</b>
<i>Résumé du film.....</i>	<b>10</b>
<i>Analyse.....</i>	<b>12</b>
1.3. Troisième étape.....	<b>12</b>
<i>Séquence filmée 3.....</i>	<b>12</b>
<i>Résumé du film.....</i>	<b>13</b>
<i>Analyse.....</i>	<b>13</b>
1.4. Epilogue.....	<b>14</b>
<i>Plaidoirie.....</i>	<b>14</b>
<i>Epilogue.....</i>	<b>14</b>
<i>Résumé.....</i>	<b>14</b>
<b>- 2. Analyse du cas, prise de recul et préconisations aux entreprises</b>	<b>17</b>
2.1. L'éthique et la violence.....	<b>17</b>
2.2. Faire face à la violence.....	<b>18</b>
2.2.1. <i>L'important : distinguer les enjeux.....</i>	<b>18</b>
2.2.2. <i>Le moyen : recourir aux services d'un tiers, médiateur ou arbitre.....</i>	<b>19</b>
2.3. Analyse du cas.....	<b>20</b>
2.3.1 <i>Un concentré de violences et de souffrances.....</i>	<b>20</b>
2.3.2 <i>Une prise de recul, de l'intelligence tactique.....</i>	<b>21</b>
2.3.3 <i>Pas médiation, un arbitrage ultime.....</i>	<b>21</b>
2.4. Préconisations pour les entreprises.....	<b>22</b>
2.4.1. <i>Eviter de personnaliser les conflits.....</i>	<b>22</b>
2.4.2. <i>Une attitude individuelle.....</i>	<b>23</b>
2.4.3. <i>Une politique d'entreprise.....</i>	<b>24</b>
<b>- 3. Ressources</b>	<b>25</b>

---

<u>Bibliographie.....</u>	<u>25</u>
<u>Webographie.....</u>	<u>26</u>
<b>Solution des exercices de TD</b>	<b>27</b>
<b>Glossaire</b>	<b>29</b>



# Objectifs pédagogiques

Etude d'un cas sur les conflits interpersonnels en entreprise

**Objectifs du module :**

- Reconnaître et analyser les situations de conflit interpersonnel ;
- En évaluer les enjeux psychologiques, organisationnels et éthiques ;
- Proposer un plan d'action, mobilisant médiation et arbitrage

**Pre-requis :** aucun

**Temps d'apprentissage :** 3 heures



# Introduction

Un commercial est recruté pour développer le marché d'un produit dont il est expert. Très vite, on lui impose des quotas de vente. Il s'en étonne auprès de sa direction mais la situation ne change pas. Le temps passe et voici qu'on lui adjoint les services d'un nouveau commercial, qui s'empresse d'accaparer ses prospects. Sa direction finit par le licencier *pour motif économique*. Quels conseils lui donner pour mieux affronter cette situation, sur les plans personnel et professionnel ?

L'étude de cas présente le témoignage détaillé d'un conflit\* de travail réel, comportant du stress et une placardisation\*, voire du harcèlement. Elle détaille le contexte, les émotions du narrateur et sa stratégie d'acteur.



Image 1 : Les acteurs du cas







# 1. Présentation des faits

1.1. Première étape	9
1.2. Deuxième étape	10
1.3. Troisième étape	12
1.4. Epilogue	14

## 1.1. Première étape

### Séquence filmée 1

#### Séquence filmée 1

UP1\_jeuobscur\_01.flv  
Animation 1 : Séquence filmée 1

### Résumé du film

Jacques C. a une longue expérience du marché de l'emballage industriel. C'est lui, qui a lancé en France, il y a 20 ans, un certain film d'emballage distribué alors seulement en Angleterre. Mais voici qu'un chasseur de tête prend contact avec lui : une entreprise étrangère cherche à vendre en France son propre modèle et recrute son directeur marketing et ventes. L'affaire est conclue et Jacques propose à sa nouvelle direction des objectifs de vente ambitieux mais, sûr de la qualité de ce film et fort de son réseau commercial, il pense pouvoir se contenter, pour pénétrer le marché, de contacter seul ses anciens clients et de leur expliquer les avantages du nouveau produit.

La direction donne son accord et Jacques atteint ses objectifs sans difficultés mais, six mois environ après son embauche, la direction impose à Jacques des quotas : la production, lui dit-on, n'arrive pas à suivre et il faut attendre l'ouverture prochaine d'une nouvelle usine. Jacques se trouve forcé d'annuler des livraisons et de reporter des contrats. Quoique frustré par ces blocages, il patiente pendant plusieurs années. Prudent, il demande systématiquement à sa direction une confirmation écrite tant de la production qu'elle lui annonce que des quotas qu'elle lui impose. C'est que l'ambiance est quelque peu déroutante : une cordialité de façade, un fond de cynisme mal camouflé...

On occupe son temps à la réalisation d'un *guide des ventes* à l'usage de la force commerciale du département *rubans adhésifs*, l'autre famille de produit commercialisée par son entreprise.

## Analyse de la situation

### Question

[Solution n°1 p 27]

- 1/ Jacques doit-il céder à son impulsion et en découdre avec son collègue ?
- 2/ Doit-il plutôt aller voir sa direction pour clarifier la situation ?
- 3/ Quels enjeux ou conséquences dans l'un ou l'autre cas ?
- 4/ En bref, quels conseils lui donneriez-vous ?

## 1.2. Deuxième étape

### Séquence filmée 2

UP1\_jeuobscur\_02.flv  
Animation 2 : Séquence filmée 2

### Résumé du film

Jacques retient sa colère mais se tient désormais aux aguets. Il découvre peu à peu que la maison mère livre du film à certains de ses clients, qu'elle leur assure des *descompléments de livraison*, et qu'elle ne se prive pas, bien évidemment, de servir copieusement les prospects qu'il a du abandonner à cause des quotas. Un jour, au téléphone, le responsable des achats d'un prospect lui répond : *je ne vois pas l'intérêt de traiter des affaires avec la filiale alors que nous achetons à la maison mère*.

Un matin, au dépôt, Jacques reçoit une livraison. Il avait commandé 20 tonnes mais la maison-mère lui avait promis l'arrivée de 15 tonnes. Devinez sa surprise lorsqu'il découvre, au fond du camion les 5 tonnes refusées ! Réponse du chauffeur : *C'est pour XYZ, dans le nord*. XYZ, se dit Jacques, *mais c'est un des prospects que je ne peux pas livrer à cause des quotas* ! Il creuse l'affaire : sur le talon de livraison de XYZ, *vente directe export*. Jacques fait aussitôt une photocopie.



Image 2 : Image animation du film

Combien d'autres prospects et clients ont du être livrés, en *direct*, camouflés par les soit disant quotas ! Cette supercherie était d'autant plus facile que les nombreuses informations que Jacques donnait à la maison mère sur l'évolution des prix et de la position de la concurrence, leur permettaient d'écouler facilement de la marchandise.

Il lui est arrivé de recevoir, *pour information*, des doubles de courriers de relance à des clients français, dont les conditions de paiement avaient été modifiées. Il a reçu aussi, quatre ou cinq fois, sans doute par erreur, des doubles de factures de

ventes *directes* . Il y avait, de toute évidence, de la pagaille à la maison-mère ! Mais il commençait à l'apprécier car il s'était mis à rassembler un dossier de preuves tout en jouant au naïf.

L'ambiance paradoxale qui règne dans l'entreprise découle de la personnalité de son supérieur hiérarchique, le directeur général de la filiale française : de premier abord très sympathique il se révèle, au fond, hypocrite et cynique. Alors que Jacques lui parle encore des quotas, il lui répond, en désignant la production : *C'est vrai qu'ils sont bordéliques mais ça a son charme !* Ou encore : *Oui, mon petit Jacques, tu as raison mais il faut patienter.* Ou, plus direct : *Moi, je n'en ai rien à foutre.* Il est instable, se montre parfois bouffon. Plus grave, il semble se complaire dans la *magouille* et se prouver sa valeur en manipulant les autres. Telle est, du moins, la façon dont Jacques perçoit son DG après l'avoir côtoyé au travail.

Jacques patiente en se livrant à un travail minutieux de collation et de classement de documents. Il n'oublie pas d'enregistrer les conversations qu'il a au téléphone et de demander une confirmation écrite. L'augmentation de la capacité de l'usine permet à Jacques de doubler les tonnages qu'il livre à ses clients. Mais rien ne change au fond : les objectifs proposés par Jacques dès sa prise de poste ont toujours été bien supérieurs. Jacques ne les change pas et son directeur continue à les accepter et, en même temps, ne conteste pas les quotas imposés par la production.

Plusieurs années se passent dans cette ambiance équivoque quand la cordialité de façade se fendille et que sa direction commence à chercher à le déstabiliser. On glisse dans son courrier la photocopie d'un article sur l'angoisse de la perte d'emploi, le titre entouré en rouge et une grande flèche : *Pour Jacques* . Plus grave encore, on réduit à néant un contrat de 800 tonnes, passé avec un client qu'il essayait de livrer depuis 6 ans, et son directeur général ne trouve pas mieux que de lui faire passer un petit mot illustré d'une caricature d'un cadre poussé à bout : *la direction te remercie et accepte ta démission* . Jacques se sent envahi par la colère et pense à se venger : *ils veulent ma peau mais je les attends au tournant* .

colloque de l'association Cercles à la Défense

# Stress des cadres : toujours plus

Jacques

sions,  
te,  
t de  
ss.

s cadres  
lement  
de dé-  
zés, dé-  
ils s'ap-  
plonger  
tention,  
concur-  
phéno-  
s entre-  
tées

Montré du doigt depuis quelques années, le stress connaît une montée en puissance inquiétante. En septembre de l'année dernière, un sondage « L'Expansion »-Cercles montrait que 63 % des cadres en souffrent. Quant aux chiffres avancés par les Américains, ils donnent froid dans le dos : le stress serait responsable à 60 % des absences, toucherait 95 % des entreprises et coûterait à la nation américaine 60 milliards de dollars ! De telles statistiques (difficiles à vérifier) n'existent pas en France, mais une chose est sûre : l'ambiance générale est plus

chaque jour un plus grand nombre d'entreprises, même celles que l'on croyait à l'abri de toute mésaventure. L'augmentation des départs en préretraite et le non-remplacement de postes créent en outre un surcroît de travail pour les autres.

## L'ANGOISSE DE LA PERTE D'EMPLOI

Bref, aux préoccupations coutumières s'ajoute l'angoisse de perdre son travail. Au sein même de l'entreprise, les cadres sont de plus en plus soumis à des pres-

sions intenses et le seront davantage encore dans les années à venir. Cercles a réalisé, en février 1991, un sondage auprès de quarante-huit sociétés de toutes tailles. 80 % des directeurs des ressources humaines interrogés estiment que les pressions sur les cadres augmenteront dans les dix prochaines années. « L'entreprise offre des postes plus intéressants, mais, en compensation, elle demande plus sur le plan humain », analyse un directeur des ressources humaines.

Les centres de profit en sont une bonne illustration. En déléguant des compétences différentes à un

Image 3 : Coupure de journal pour pousser Jacques à démissionner

## Analyse

### Question

[Solution n°2 p 27]

- 1/ Que faire à la place de Jacques ?
- 2/ A-t-il bien compris la situation où il se trouve, ses risques et ses enjeux ?
- 3/ Est-il même en situation de prendre du recul et de réfléchir posément ?
- 4/ De quel aide a-t-il besoin ?

## 1.3. Troisième étape

### Séquence filmée 3

UP1\_jeuobscur\_03.flv

Animation 3 : Séquence filmée 3

UP1\_jeuobscur\_04.flv

Animation 4 : Séquence filmée 4

## Résumé du film

Jacques est furieux mais il résiste à la tentation de se montrer violent, car il a conscience qu'il se mettrait en faute au regard du droit du travail et qu'il pourrait être licencié sans indemnité. Il ne démissionne pas car, à son âge, 58 ans, il craint de ne pas retrouver facilement du travail. Il envisage de porter l'affaire aux Prud'hommes, si on le licencie. Il continue à jouer au naïf et, avec ténacité, accumule les cinquante et une pièces qui lui serviront à établir, devant les tribunaux, les manœuvres dont il est la victime.

Pour l'instant il se voit obligé de partager son bureau avec un collègue détaché par la maison mère. Il avait pourtant refusé plusieurs fois d'être secondé : même l'augmentation du volume de la production ne le justifie pas, à ses yeux, car il lui suffirait d'aller démarcher de nouveau les prospects que les quotas ont empêché de livrer. Mais cette fois-ci, il n'a plus son mot à dire. Il est mis devant le fait accompli. Et loin de le seconder, cet intrus lui prend son travail sournoisement : Jacques découvre, traînant sur un bureau, la liste des prospects que ce nouveau venu doit démarcher et ce sont ses plus gros clients ! Un jour, le téléphone sonne et Jacques décroche : *Allo, Monsieur R., responsable du marché français ? Ah non, c'est moi Jacques C., le responsable du marché français ! Ah non, pas du tout, c'est Monsieur R., et d'ailleurs, moi-même, je suis embauché pour l'aider en France.* Jacques est privé jusqu'à son titre... Il s'attend au pire, contacte un syndicat qui lui donne une liste d'avocats.

C'est dans ce contexte que la direction annonce à Jacques qu'elle va être obligée de le licencier parce que les affaires, en Europe, vont mal. *Quoi, s'écrit-il, on me licencierait alors qu'on embauche ? Et puis mes prospects attendent toujours d'être livrés !* . Rien n'y fait. On se montre paternel en lui parlant des indemnités qu'il va recevoir. Jacques est licencié pour restructuration, si l'on en croit la convocation à l'entretien préalable, pour motif économique, selon les termes de la lettre de licenciement qui, paradoxe, souligne en même temps sa « performance optimum ». Il a 58 ans et 9 ans d'ancienneté.



Image 4 : Jacques et son remplaçant

## Analyse

### Question

[Solution n°3 p 28]

- 1/ Quels conseils donneriez-vous maintenant à Jacques ?
- 2/ Est-il encore temps de faire quelque chose ?
- 3/ Si oui, quoi et avec le soutien de qui ?

## 1.4. Epilogue

### Plaidoirie

UP1\_jeuobscur\_05.flv  
Animation 5 : Séquence filmée 5

### Epilogue

UP1\_jeuobscur\_06.flv  
Animation 6 : Séquence filmée 6

### Résumé

Jacques porte l'affaire aux Prud'hommes, tant pour manquement aux formes requises par le droit du travail que pour absence de motif réel ou sérieux. Il demande réparation du préjudice subi : qui pourrait croire qu'il est licencié pour motif économique quand l'entreprise embauche et que le chiffre d'affaire augmente ? Il prend contact avec la plupart de ses anciens clients et leur explique sa situation. Quelques uns proposent spontanément de témoigner en sa faveur. L'un d'entre eux rapporte cette remarque de son remplaçant : *Il a bien travaillé. Il peut se reposer. D'autant plus que sa femme est médecin.* Fort de leur soutien et du très gros dossier qu'il a peu à peu accumulé, Jacques obtient gain de cause et reçoit une réparation substantielle. Son employeur fait appel. L'avocat de Jacques démonte alors sans difficulté les *manœuvres* dont il est victime et fait doubler ses dommages et intérêts. Trois ans se sont passés mais, entre temps, deux anciens clients de Jacques ont fait appel à lui pour réaliser de longues études de marché. Ces missions terminées, Jacques prend sa retraite.



Image 5 : Plaidoirie



#### Complément

**Sources internet sur les Prud'hommes** (consultées en février 2009)

[Le site officiel des Prud'hommes](#)<sup>1</sup>, riche d'informations pratiques, mais dont les pages d'accueil cherchent manifestement à promouvoir la participation aux élections du 3 décembre 2008.

Et les fiches de synthèse :

- du [Ministère du travail](#)<sup>2</sup> ;

1 - <http://www.prudhommes.gouv.fr/L-organisation-des-Prud-hommes.html>

2 - <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/litiges-CONFLITS-du-travail/conseil-prud-hommes.html>

- du [Ministère de la Justice](#)<sup>3</sup>.

Sur les affres des procès en Prud'hommes, pour les patrons de PME dépourvu d'un service des RH maîtrisant le droit du travail, on consultera [Prud'hommes-PME](#)<sup>4</sup>, le site « édité par un conseiller prud'homal en exercice » ayant « pour but de venir en aide à toutes les P.M.E / P.M.I afin de leur éviter autant que possible les pièges du code du travail, et les affres des procès prud'homaux » .

Pour avoir le point de vue d'un conseiller prud'homal du collègue salarié, on surfera sur [le site personnel de François Belloir](#)<sup>5</sup>, Conseiller prud'homal de longue date, par ailleurs élu et responsable syndical CFDT. Il y raconte son expérience, notamment la brutalité de nombres de licenciements.

3 - <http://www.justice.gouv.fr/index.php?rubrique=10031&ssrubrique=10033&article=12033>

4 - <http://prudhommes-pme.ifrance.com/>

5 - <http://www.lesprudhommes.canalblog.com/>







## 2. Analyse du cas, prise de recul et préconisations aux entreprises

2.1. L'éthique et la violence	17
2.2. Faire face à la violence	18
2.3. Analyse du cas	20
2.4. Préconisations pour les entreprises	22

L'objet du cas est la violence latente à toute relation interpersonnelle et la régulation qu'on peut en instituer en entreprise, avec l'aide de tiers, témoins ou Justice. Le cas porte précisément sur la violence qu'un chef fait subir à un subordonné et la façon dont ce subordonné régule la souffrance qu'il ressent en conséquence. Nous insistons, dans cette partie, sur l'état d'esprit qui préside à la réception de la violence et à sa régulation. Et c'est dans cette vision des choses que nous traitons du rôle du tiers, de la médiation et de l'arbitrage. Un paragraphe introductif cadre le propos en donnant quelques rappels théoriques sur l'éthique et la violence.

### 2.1. L'éthique et la violence

Que ce soit dans une perspective philosophique (Aristote, Ethique à Nicomaque) ou psychanalytique (Bergeret, 1994), tout homme vit et agit en déployant de l'énergie physique et psychique. Cette énergie, tout homme l'impose à ceux avec qui il vit et agit, par le contact des corps, par la contagion des émotions ou, tout simplement, par l'échange de paroles. Parfois, face à la présence des autres et à l'énergie qu'ils nous imposent, nous nous trouvons forcés de nous écarter du comportement que nous aurions pourtant aimé adopter. Il y a comme un décalage entre notre comportement et notre volonté. Nous en souffrons et dénonçons alors la violence qui s'impose à nous. C'est un premier constat et, à ce stade, **on peut se demander si la souffrance est acceptable et si la violence est légitime.**

Une analyse plus fine remarquerait que l'énergie physique et psychique se déploie spontanément et que, livrée à elle-même, elle ne trouve d'autres limites que l'épuisement de la personne qui la déploie ou la disparition de celle à qui elle est imposée. De même en est-il de la violence et des souffrances qu'elle provoque. Cette énergie ressemble ainsi à une force aveugle, potentiellement dévastatrice. Et personne ne chercherait à la réguler si chacun ne découvrait, à l'occasion de l'expérience de la vie en société, que certains comportements sont indignes ou

inacceptables, ni transmettait son expérience à ceux auprès de qui il a de l'influence. Après ce deuxième constat, **on peut dire que certaines violences sont illégitimes et que certaines souffrances sont inacceptables**. On appellera conflit la situation où une personne subit de la part d'une autre une violence et ressent, en conséquence, une souffrance. Toute la question est de savoir si la première est légitime et la seconde acceptable.

Si on considère dans son universalité le deuxième constat, que l'énergie individuelle ressemble à une force aveugle, on dégage un fondement à l'éthique sociale, à savoir la reconnaissance par la raison de ce qui est indigne ou inacceptable de la part de tout être humain. Si on considère ce constat dans telle ou telle de ses particularités, on cerne les mœurs, les lois ou les coutumes de telle ou telle société en décrivant les interdits sur lesquels elle repose. L'important, pour notre propos, sont **les limites que les hommes, en société, donnent à la violence et à la souffrance**, la conscience que chacun a de l'existence de ces limites ainsi que l'effectivité de la sanction de leur franchissement : ce sont elles qui **partagent les comportements légitimes ou acceptables de ceux qui relèvent de l'incivilité, voire de la barbarie**.

Ces limites étant posées, il s'agit que chacun les respecte, il s'agit que l'énergie que chacun déploie soit régulée. Et même si des conflits apparaissent, que finalement ils trouvent une solution. Deux voies sont possibles, l'une au for externe, l'autre au for interne. Au for interne, chacun découvre par l'expérience de la vie ou apprend par l'éducation l'existence de limites et prend conscience de leur bien fondé. Et il s'interdit de franchir ces limites, quand il prend du recul par rapport à son comportement et maîtrise, par l'exercice de sa volonté, ses émotions, ses gestes et ses paroles. Au for externe, la publicité donnée aux interdits sociaux et aux sanctions que la société fait peser sur leur transgression force chacun à tenir compte de leur existence. Et l'exécution de ces sanctions retranche de la société ceux qui se sont mis hors de ses limites.

## 2.2. Faire face à la violence

### 2.2.1. L'important : distinguer les enjeux

Nous venons de parler de la violence que l'énergie individuelle risque de faire subir à autrui et de la souffrance qu'autrui ressent en conséquence. Nous venons de souligner qu'il est important de réguler sa violence et de dégager les deux voies que cette régulation peut emprunter, au for interne ou au for externe. Reste la réception de la violence tant par la personne qui la subit elle-même que par les tiers qui la subissent par empathie. Reste aussi la façon dont ces personnes peuvent considérer et réguler la souffrance qu'elles ressentent par elles-mêmes ou par compassion. Se pose **la question de la mise à distance de la violence subie et du dépassement de la souffrance ressentie en situation de conflit**.

**Les personnes en conflit oublient souvent que le conflit puisse trouver des causes qui se surajoutent à l'objet du conflit lui-même** : à la divergence d'opinion ou au conflit d'intérêt (favorisés, dans les entreprises, par l'ambiguïté de l'organisation et les jeux politiques qui en découlent), peuvent se superposer un manque de respect des formes (politesse, civilités, procédures, etc.) et des défauts de communication (des malentendus liés aux référents culturels, par exemple, ou une contagion émotionnelle parasite). Les personnes en conflit oublient que l'autre partie est aussi un être humain, souffrant de violences tout comme eux. Ils

considèrent que la cause du conflit est la personne même dont ils subissent la violence : elle devient objet de méfiance, de colère, de vengeance, de haine, etc.). Elles entrent dans une logique de personnalisation, qui aboutit à l'élection d'un bouc émissaire et à son sacrifice (René Girard, 1982) : plutôt que de s'attacher à résoudre le conflit, **elles désignent une personne chargée d'en porter l'entière responsabilité et s'empêchent du fait même de s'interroger sur les différentes causes du conflit.**

**Nous parlons de conflit interpersonnel quand un conflit a pour objet les personnes en conflit elles-mêmes.** On comprend qu'il faut éviter que tout conflit interpersonnel ne se résolve en la désignation de boucs émissaires : il n'aurait d'autre solution que la disparition de l'adversaire, si bien que la violence des parties franchirait d'emblée les limites légitimes. A contrario, **il est important, dans tout conflit, que les parties prennent conscience des causes qui se superposent à l'objet du conflit et distinguent ce qui relève de la personne de l'autre partie** (son histoire, ses valeurs, son caractère, etc.) **et ce qui relève du contexte organisationnel** (ses ambiguïtés, ses jeux de pouvoir, ses modes de communication, son style de management, etc.). Nous parlons de distinction des enjeux. Et cette distinction des enjeux est un préalable à la découverte d'une solution au conflit.

### **2.2.2. Le moyen : recourir aux services d'un tiers, médiateur ou arbitre**

Mise à distance de la violence et dépassement de la souffrance, d'une part, et distinction des enjeux, d'autre part, sont les deux faces d'un même processus de résolution du conflit, l'une psychologique, l'autre réflexive : pour éviter de personnaliser le conflit et de considérer l'adversaire comme un bouc émissaire, ou, en d'autres termes, pour distinguer les enjeux du conflit, il importe de mettre à distance la violence subie et de d'assumer la souffrance ressentie. Pour ce faire, les acteurs recourent souvent à l'écoute bienveillante de tiers au conflit et la psychosociologie insiste sur l'aide que les tiers peuvent leur apporter ainsi sur le plan de l'équilibre personnel et de la régulation des émotions. **Nous insistons sur un aspect souvent négligé : le rôle de représentation des limites légitimes que les tiers jouent parfois à leur insu.** On distingue, habituellement, la médiation de l'arbitrage : la médiation consiste en un travail sur les représentations aidant la personne en conflit à mettre à distance la violence subie et assume la souffrance ressentie ; l'arbitrage est une décision fixant, dans le conflit en question, les limites de la violence légitime. L'une et l'autre suppose une distinction des enjeux.

Médiation et arbitrage sont, le plus souvent, incarnés par des professions particulières : psychologues du travail, juges aux Prud'hommes, etc. Mais comme chacun peut être un tiers pour soi-même lorsqu'il se raisonne et prend du recul, nous considérons la médiation et l'arbitrage moins comme des rôles sociaux que comme des postures permettant de distinguer les enjeux, de mettre à distance la violence et de dépasser la souffrance, de fixer les limites du légitime et de l'acceptable. Et nous nous intéressons à leur état d'esprit.

De même que **le médiateur aide à distinguer les différents enjeux du conflit** en conduisant l'agressé, par son écoute et son conseil, à prendre conscience de la violence qu'il a subie et la souffrance qu'il ressent en conséquence, le sujet peut, par lui-même, travailler ses représentations du conflit (au regard de son expérience personnelle et de celles qui lui ont été racontées, sous les angles factuels et émotionnels), les comparer aux limites tenues pour légitimes dans la société en question et se détacher peu à peu de la souffrance qu'il ressent. Le seul danger serait que le sujet prenne un plaisir autodestructeur à ressasser sa souffrance et

qu'il s'enferme ainsi dans le conflit.

De même que **l'arbitre tranche le conflit et restitue la relation interpersonnelle** dans la situation où elle serait si la violence des parties n'avait pas dépassé les limites légitimes (il réaffirme ces limites dans le cas en question et en induit la distinction des enjeux, à l'aide d'une sentence exécutoire), de même le sujet décide, une fois la mise à distance de la souffrance effectuée, de l'attitude qu'il peut adopter au regard des limites légitimes qui s'imposent au déploiement de son énergie. Il reprend en main son destin, se rend maître de ses gestes, émotions, paroles, et les inscrit dans le champ des violences légitimes et des souffrances acceptables.

## 2.3. Analyse du cas

Après avoir rendu compte des violences et des souffrances présentes dans le cas, nous nous intéresserons à la façon dont Jacques a réussi à assumer ce conflit et, notamment, à la présence de tiers, médiateurs ou arbitres.

### 2.3.1 Un concentré de violences et de souffrances

Faisons le point sur les émotions ressenties par Jacques et les autres acteurs du cas.

- **La violence que Jacques subit et la souffrance qu'il ressent**, tout d'abord : la frustration de voir ses ventes subir un quota, les injonctions inexplicables de ne pas livrer tels clients, la dissimulation de tractations obscures, sa mise à l'écart hypocrite, l'intrusion du nouveau venu chargé de le doubler, le mensonge présidant à son licenciement, le licenciement lui-même étant donné son employabilité. Ces violences retentissent en lui par de la surprise, de la colère, de la vengeance, et sans nul doute une tension intérieure ou du stress, à tout le moins de l'inquiétude face à l'avenir. Telles sont ses façons de réagir à la souffrance qu'il ressent.
- **La violence que Jacques a pu faire subir en retour à ses collègues** par le biais des Prud'hommes, avec le soutien de certains clients. Le cas n'en parle pas, puisqu'il ne relate que le point de vue de Jacques. Mais nous pouvons imaginer le dépit que le DG ressent face à la persévérance de Jacques et, bien sûr, face aux condamnations en Justice. Il est probable que le DG n'a pas compris le jeu de Jacques, ni bien estimé sa capacité de résistance. Il l'imaginait plus incolore, moins combatif, sans nul doute moins persévérant. Mais comme nous n'en avons pas le témoignage, nous ne pouvons rien en dire d'assuré.
- **La violence que les tiers ont pu subir**, par empathie, avec Jacques ou avec ses collègues. Le cas n'en parle pas, non plus. Mais nous pouvons nous interroger, par exemple, sur les motifs pour lesquels quelques clients ont donné à Jacques les témoignages écrits qu'il a joint au dossier présenté aux Prud'hommes : ils ont été sincèrement scandalisés de la façon dont Jacques a été doublé et évincé. Nous ne savons pas s'ils rendent leur témoignage par principe ou par compassion. Mais ils s'engagent dans une affaire qui ne les concerne pas directement et d'une façon qui ne sert pas forcément leurs intérêts. N'oublions pas les proches de Jacques, notamment sa famille, qui a du souffrir avec lui de cette longue histoire.

### 2.3.2 Une prise de recul, de l'intelligence tactique

Concentrons-nous sur **Jacques** et cherchons à comprendre **comment il réussit à sortir de la situation où ses collègues l'enfermaient**.

Le cas ne décrit pas comment Jacques met à distance la violence de ses collègues et dépasse sa souffrance. Il a trouvé, pouvons-nous imaginer, des confidents bienveillants, sa femme ou des amis, qui l'aident à s'exprimer et, de la sorte, à prendre du recul. Plusieurs fois, mis devant le fait accompli, il risque de céder à la violence qui retentit en lui et prend la forme d'une colère. Il court alors un risque réel de perdre son équilibre intérieur par excès de souffrance.

Le cas est beaucoup plus précis sur la façon dont Jacques réussit à distinguer les enjeux. Il devine vite les manœuvres de ses collègues, décrypte leurs caractères, ne tombe pas dans le piège de leurs propos hypocrites, discerne la présence d'intérêts obscurs, etc. **Il prend leurs attitudes**, aussi blessantes soient-elles, **non comme une remise en cause personnelle mais pour ce qu'elles sont** : les manœuvres obscures dont il est la proie. Il ne prend pas partie dans la manœuvre elle-même car ce n'est pas sa question.

Son problème à lui, c'est d'avoir du travail. Il aurait 10 ou 20 ans de moins qu'il aurait sans doute quitté l'entreprise. Dans le cas, il ne se pose pas la question ou, plutôt, la réponse lui semble évidente, étant donné son âge : tenir jusqu'à la retraite. Mais, en bon tacticien, il assure ses arrières et son dossier joue un double rôle : sur le plan symbolique, il lui sert à se décharger de sa souffrance ; sur le plan pratique, il forge l'arme qui servira à faire éclater son bon droit.

**Jacques dissimule** à ses collègues **sa souffrance**, grâce au personnage naïf dont il donne le change, et évite peut-être de se faire désigner comme cible d'un harcèlement moral<sup>2</sup>. **Il adopte une attitude tactique** en s'organisant, avec un temps d'avance, par exemple lorsqu'il prend contact avec un syndicat et cherche un avocat. Il fait preuve de sang froid dans la constitution de son dossier de preuves, d'application au détail et d'esprit de système. Il fait preuve aussi d'habileté à trouver des alliés parmi ses clients et de détermination lorsqu'il porte l'affaire en justice.

### 2.3.3 Pas médiation, un arbitrage ultime

Reste enfin à préciser **par quelle médiation ou quel arbitrage le conflit** où Jacques se trouve entraîné malgré lui **trouve une solution**. Le cas parle de quelques clients qui, non sans courage, acceptent de joindre leur témoignage au dossier de Jacques et jouent, de ce fait, un rôle de médiateur : leur accord aide sans doute Jacques à mettre à distance la violence de son licenciement et à assumer sa souffrance mais la teneur de leur témoignage dévoile la manœuvre qu'il subit et, du fait même, l'aide à distinguer les enjeux. Le cas ne mentionne pas qu'un collègue de Jacques ait pris sur lui de jouer ce rôle et on comprend que cela aurait été un engagement héroïque étant donné le personnage du DG. Le cas ne mentionne non plus ni délégué syndical, ni médecin du travail. **Personne donc, si ce n'est ces quelques clients, ne joue le rôle de médiateur**. Le conflit ne peut donc se résoudre de lui-même, par le travail de distinction des enjeux que les deux parties feraient conjointement et sur lequel elles tomberaient d'accord. Il faut donc recourir à l'arbitrage d'une personne faisant autorité aux yeux des deux parties.

Comme Jacques n'accorde aucune confiance à ses collègues, sans doute à raison étant donné l'issue du conflit, il ne peut envisager un arbitrage interne à l'entreprise : il faudrait que son DG, avec qui il est en conflit, soit de bonne foi, ou qu'un supérieur, ayant assez d'autorité, le soit aussi ! Il doit donc chercher un

arbitre extérieur à l'entreprise. Démarche qui correspond à son premier mouvement : l'émotion de vengeance appelle, dans nos sociétés policées, un acte de la Justice qui rende justice aux parties. Jacques recourt au service d'un avocat pour démêler les méandres de la procédure. Mais cet avocat joue sans doute aussi un rôle de médiateur : il écoute Jacques, pour connaître les faits, et analyse le conflit pour décider de ce sur quoi il va plaider, en l'occurrence, non un éventuel harcèlement mais tout simplement le caractère abusif du licenciement. Du fait même, il a distingué les enjeux du conflit. **Il reste aux Prud'hommes de jouer leur rôle d'arbitre: ils se prononcent sur le cas de Jacques et rappellent aux parties les limites de la violence légitime et de la souffrance acceptable.**

## 2.4. Préconisations pour les entreprises

Après avoir introduit la question qui se pose à chacun, échapper ou faire obstacle à la personnalisation d'un conflit, nous passerons en revue les attitudes que les différents acteurs de tout conflit peuvent adopter puis développerons des conseils de portée générale à l'usage des entreprises.

### 2.4.1. Eviter de personnaliser les conflits

Le problème majeur dans une situation de violence de ce type, est le risque d'**indifférence des tiers** (Marie-France Hirigoyen, 1998 et 2001), voire de complicité. Il en découlerait une **banalisation du mal** (Christophe Dejours, 1998), c'est-à-dire une relativisation de la gravité des faits et un oubli des limites de la violence légitime et de la souffrance acceptable, un enfermement des victimes dans leur souffrance, jusqu'à leur mort symbolique. Nous avons parlé de personnalisation du conflit et nous avons vu, en faisant référence à René Girard, que l'issue en est souvent l'élection d'un bouc émissaire.

Pour chacun, individuellement, **la question est d'échapper ou de faire obstacle à la personnalisation du conflit.** Cette personnalisation peut être analysée, en termes éthiques, comme un déni de la vulnérabilité propre aux hommes (Emmanuel Lévinas, 1998) : chaque partie au conflit est-elle sensible à sa propre vulnérabilité et à celle de l'autre partie au conflit ? Elles participent, toutes deux, à la violence du conflit et en souffrent également. Il convient donc d'éviter les lectures simplistes des postures d'agressé et d'agresseur, même si dans certains cas, comme celui que nous analysons, une lecture univoque semble s'imposer.

Les parties en conflit, bien sûr, mais aussi tous les tiers au conflit, qu'ils soient médiateurs ou arbitres, se doivent de **garder une posture distanciée.** Si jamais ils prenaient partie pour l'agressé ou pour l'agresseur, leur attitude n'aideraient plus les parties à distinguer les enjeux et le conflit risquerait de dégénérer en un conflit interpersonnel. La difficulté provient de la contagion émotionnelle, inévitable même dans les organisations (Delphine van Hoorebeke, 2003). Les tiers, et surtout les médiateurs, doivent **conserver une stabilité émotionnelle** telle qu'ils ne participent pas à la violence du conflit, ni par excès ni par défaut d'empathie ou de compassion. Il importe donc que chacun ait un recul suffisant par rapport à la façon dont la violence des autres résonne en lui (Arnaud Pellissier-Tanon, 2009).

## 2.4.2. Une attitude individuelle

Passons en revue les différents acteurs de tout conflit, à savoir les parties en conflit, les arbitres et les médiateurs.

### a) les parties en conflit

**L'agressé** : reconnaître la violence qu'il subit, la souffrance qu'il ressent, les dangers qu'il court pour son équilibre personnel sur les plans psychologiques et physiologiques. Mieux : réussir à voir dans l'agresseur un homme souffrant lui aussi de violences. Distinguer ainsi les enjeux et se mettre en mesure de bénéficier d'une médiation et d'accepter un arbitrage.

**L'agresseur** : reconnaître la violence qu'il inflige à l'agressé, la souffrance que l'agressé ressent en conséquence et le risque de déséquilibre qu'il fait courir à l'agressé. Reconnaître aussi la violence que sa propre violence reflète, la souffrance qu'il projette peut-être sur son entourage et son déséquilibre personnel éventuel. Distinguer ainsi les enjeux et se mettre, lui aussi, en mesure de bénéficier d'une médiation ou d'un arbitrage

### b) Le supérieur hiérarchique et les autres acteurs jouant un rôle d'arbitre

**Le supérieur hiérarchique** : trancher le conflit, à la demande de l'une des parties ou de sa propre initiative, au regard des enjeux du conflit et des limites, reçues dans l'entreprise, de la violence légitime et de la souffrance acceptable, en bref assumer une posture d'arbitre interne à l'entreprise. Garder une posture distanciée pour éviter de personnaliser le conflit et conserver son impartialité.

**La Justice** : trancher le conflit, à la demande de l'une des parties, au regard des enjeux du conflit et des limites légitimes que le droit énonce, en bref jouer le rôle d'arbitre externe à l'entreprise.

### c) Les témoins, confidents et collègues jouant un rôle de médiateur

**Les témoins** : reconnaître la violence du conflit et la souffrance subie et infligée. Garder une posture distanciée, pour ne s'assimiler :

- ni à l'agressé : c'est lui qui souffre et il s'agit de lui montrer de la compassion (soutien affectif) et de lui offrir éventuellement un soutien concret ;
- ni à l'agresseur : c'est lui qui fait souffrir et il s'agit de lui montrer de la désapprobation et de s'opposer éventuellement à ses actions.

Les témoins évitent ainsi de devenir complice de l'agresseur, soit par lâcheté, soit par cynisme. Mieux : ils se comportent en médiateur vis-à-vis des tiers complices en dévoilant les faits. Et en médiateur vis-à-vis des parties, dans la mesure où elles les écoutent.

**Les confidents** : écouter, avec bienveillance, la partie au conflit qui se confie à eux de façon à l'aider à retrouver son équilibre psychique et physiologique, en mettant à distance tant la violence subie que la violence infligée, et, tout en même temps, à verbaliser et prendre conscience de la gravité des faits, partant à distinguer les enjeux. Garder une posture distanciée pour ne s'assimiler ni à l'agressé ni à l'agresseur et se comporter ainsi en médiateur vis-à-vis des parties qui se confient à eux.

**Les responsables fonctionnels** (DRH ou déontologue, voire contrôle interne) : aider les acteurs à mettre la violence à distance et à distinguer les enjeux, en rappelant, notamment les limites imposées à la violence dans l'entreprise, et jouer ainsi un rôle de médiateur. Rappeler les voies de recours instituées dans l'entreprise, notamment l'arbitrage du supérieur hiérarchique. Le cas échéant, soutenir une partie réduite à l'impuissance par la défaillance de la ligne hiérarchique en menaçant l'autre partie de porter l'affaire en Justice. En tout, garder, eux aussi, une posture distanciée pour mieux conseiller la ligne hiérarchique dans son rôle d'arbitre.

**Les représentants du personnel** (délégués du personnel et syndical, CHSCT, principalement) : jouer un rôle de confident, suppléer aux responsables fonctionnels qui ne joueraient pas leur rôle en s'appuyant sur les contre-pouvoirs dont ils disposent, mobiliser la médecine du travail et l'inspection du travail.

### 2.4.3. Une politique d'entreprise

Ce tour des acteurs du conflit laisse deviner **la politique que l'entreprise peut déployer** pour prévenir tout conflit ou faciliter la solution de ceux qui, malgré une telle politique, ne manqueraient pas d'apparaître. La question se déploie sur les deux plans de la sensibilisation, d'une part, et de la gestion de la violence, d'autre part.

a) L'entreprise cherchera à **sensibiliser son personnel** aux causes des conflits, l'objet du conflit lui-même, tel une divergence d'opinion ou un conflit d'intérêt, et les causes qui se superposent à lui, comme le manque de respect des formes ou les défauts de communication. Elle sensibilisera aussi son personnel aux **circonstances qui favorisent la violence** (l'imposition d'objectifs impossibles à atteindre, la pression à une performance intenable, un changement organisationnel brusque et inexplicé, tout facteur de stress) et aux **comportements pervers qui la démultiplient** (les attitudes touchant autrui dans son équilibre psychique ou physique, apparemment anodines, prises en elles-mêmes, mais devenant grave par leur répétition, tel le harcèlement moral) (François Grima et Renaud Müller, 2006). Cette politique de sensibilisation sera complétée par un **réseau de vigilance** interne à l'entreprise, qui sera animé par la DRH avec la collaboration éventuelle des Institutions Représentatives du Personnel, et qui s'appuiera sur les tiers externes souvent au fait de ces questions, tel le médecin du travail ou l'inspecteur du travail. (Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, 2008)

b) **L'entreprise** déploiera une véritable politique de régulation de la violence, tant sur le plan managérial que sur le plan culturel ou symbolique.

D'une part, elle **ne se trompera pas sur la présence des émotions au travail**. Bien sûr, elle prescrira à chacun l'expression de l'émotion jugée convenable dans la relation que sa fonction le conduit à tisser au travail (Arnaud Pellissier-Tanon, 2009). Mais elle reconnaîtra l'existence des émotions effectivement vécues, le risque de dissonance émotionnelle et l'importance de l'expression des émotions. Elle disposera d'un véritable management des émotions au travail (Delphine van Hoorebeke, 2003).

D'autre part, **elle favorisera l'émergence de représentations partagées** ou un imaginaire collectif **sur la violence légitime et la souffrance acceptable**, de façon à disposer de repères profondément ancrés dans la culture de l'entreprise : Pierre Legendre (1989) rappelle le rôle de la culture dans la régulation de l'énergie individuelle. L'entreprise et, d'une façon plus générale, la société, peuvent réfléchir à la violence, à sa régulation, à la part que chacun peut y prendre.





# 3. Ressources

Bibliographie	25
Webographie	26

## Bibliographie

- Aristote, *Ethique à Nicomaque*, traduction de J. Tricot, J. Vrin, 7ème tirage, 1990.
- Jean Bergeret, *La violence et la vie, la face cachée de l'Oedipe*, Payot, 1994.
- Christophe Dejours, *Souffrance en France, la banalisation du mal*, Seuil, 1998.
- René Girard, *Le bouc émissaire*, Grasset, 1982.
- Francis Ginsbourger, *Des services publics face aux violences*, Anact, 2008.
- François Grima et Renaud Müller, *Faire face à la violence au travail : le cas de la placardisation*, *Gérer et Comprendre*, n° 85, septembre 2006, pp. 37-48.
- François Grima et Renaud Müller, *Responsabiliser sans manipuler : les conditions psychosociologiques de la responsabilité*, in *Responsabilité sociale de l'entreprise, Pour un nouveau contrat social*, sous la direction de J.-J. Rosé, De Boeck, 2006, chap. 9, pp. 185-200.
- Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, Syros, 1998
- Marie-France Hirigoyen, *Le malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Syros, 2001.
- Lawrence Kohlberg, *Development as the Aim of Education*, *Harvard Educational Review*, Vol. 42, N° 4, 1972, p. 448-495.
- Pierre Legendre, *Le crime du caporal Lortie, Traité sur le Père*, Fayard, 1989, réédition : Flammarion, 2000.
- Emmanuel Lévinas, *L'éthique comme philosophie première*, Payot – Rivages, Petite Bibliothèque, 1998.
- Dominique Lhuillier, *Placardisés, des exclus dans l'entreprise*, Le Seuil, 2002.
- Arnaud Pellissier-Tanon, *Management ou manipulation : travailler les émotions avec Aristote*, in *Master stratégie (Stratégie, organisation, culture et gouvernance des entreprises)*, Jean-Jacques Pluchart (coordinateur), Eska, 2009, pp 362-371.
- Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, *Harcèlement psychologique au travail : paradigmes et métaphores*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 49, juillet-août-septembre 2003, pp. 15-24.
- Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy et Richard Winter, *Combattre le harcèlement psychologique au travail : proposition d'un processus d'intervention*, *Gérer et Comprendre*, n° 94, décembre 2008, pp. 38-49.

Paul Ricoeur, Le concept de responsabilité, Essai d'analyse sémantique, Esprit, n° 206, 1994, pp. 43-65, repris dans 1995 : Le Juste, Editions Esprit, chapitre : Le concept de responsabilité, Essai d'analyse sémantique, pp. 41-70.

Benjamin Sahler, Michel Berthet, Philippe Douillet et Isabelle Mary-Cheray, Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, Editions de l'ANACT, 2007.

Arnaud Stimec, La médiation : un recours pour gérer les CONFLITS en entreprise, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 49, juillet-août-septembre 2003, pp. 15-24.

Jean Benjamin Stora, Le stress, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 1991.

Delphine van Hoorebeke, Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 49, juillet-août-septembre 2003, pp. 2-14.

## Webographie

Le [ministère du travail français](#)<sup>6</sup>, notamment sa page sur les [risques psychosociaux](#)<sup>7</sup>, qui renvoi à l'INRS et à l'ANACT.

L'[ANACT](#)<sup>8</sup>, agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, notamment sa page sur les [risques psycho-sociaux](#)<sup>9</sup>, et les actes du séminaire interdisciplinaire « [Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail](#)<sup>10</sup> » des 26, 27 et 28 novembre 2007.

L'[INRS](#)<sup>11</sup>, institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, notamment ses pages sur le [stress au travail](#)<sup>12</sup> et le [harcèlement moral](#)<sup>13</sup>.

Le [Service public fédéral Emploi](#)<sup>14</sup>, Travail et Concertation sociale de Belgique, ses [pages sur la charge psycho-sociale](#)<sup>15</sup> causée par le travail, le stress et le harcèlement, et notamment [Agir sur les souffrances relationnelles au travail](#)<sup>16</sup>, Manuel de l'intervenant confronté aux situations de CONFLIT, de harcèlement et d'emprise au travail, à télécharger.

6 - <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

7 - [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/dossiers/sante-securite-au-travail/prevention-risques-chimiques-physiques-psycho-sociaux/prevention-risques-psycho-sociaux.html?var\\_recherche=stress](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/dossiers/sante-securite-au-travail/prevention-risques-chimiques-physiques-psycho-sociaux/prevention-risques-psycho-sociaux.html?var_recherche=stress)

8 - <http://www.anact.fr>

9 - [http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW\\_DOSSIERS\\_THEMATIQUES/W\\_A\\_1\\_SANTE\\_TRAVAIL/W\\_D\\_1\\_3\\_TROUBLES\\_PSYCHO](http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW_DOSSIERS_THEMATIQUES/W_A_1_SANTE_TRAVAIL/W_D_1_3_TROUBLES_PSYCHO)

10 - [http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW\\_PAGES\\_TRANSVERSES/5\\_mediatheque/NOTINMENU\\_affichage\\_document?p\\_thingIdToShow=2967052](http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW_PAGES_TRANSVERSES/5_mediatheque/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToShow=2967052)

11 - <http://www.inrs.fr>

12 - [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Dossier%20Stress/\\$File/Visu.html](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Dossier%20Stress/$File/Visu.html)

13 - [http://www.inrs.fr/INRS-PUB/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Dossier+Harc%C3%A8lement+moral/\\$File/visu.html](http://www.inrs.fr/INRS-PUB/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Dossier+Harc%C3%A8lement+moral/$File/visu.html)

14 - <http://www.emploi.belgique.be>

15 - <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564>

16 - <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=5884>

## Solution des exercices de TD



### > Solution n°1 (exercice p. 10)

Avant de céder à son impulsion, Jacques ferait mieux de réfléchir aux raisons de sa colère et aux dangers qui en résulterait pour lui-même et ses collègues. La situation est floue, semble-t-il, moins par oubli des organigrammes et des fiches de poste que par absence de règles qui définissent les places de chacun dans l'organisation, les attributions et les responsabilités. Il est difficile, dans ce contexte, qu'un conflit ne s'envenime pas d'une dimension émotive. Pourtant, s'il se laissait aller à la colère, Jacques, d'agressé, deviendrait agresseur et risquerait de passer pour le coupable.

Une médiation\* permettrait à Jacques de prendre du recul par rapport à sa souffrance\* et de distinguer les enjeux du conflit. Il pourrait parler de son affaire à des collègues bienveillants, sensibles au flou de l'entreprise. Mais il semble isolé. Il pourrait recourir à la voie hiérarchique mais il semble que le flou provienne de la tête de la filiale française. Il pourrait alors aller voir la direction commerciale à la maison mère mais encore faudrait-il qu'il y règne un climat de confiance. Il ne semble donc pas possible de trouver, dans l'entreprise, un médiateur qui aide à résoudre le conflit en conduisant les parties à distinguer les enjeux.

Raison de plus pour que Jacques parle de sa situation à des personnes extérieures à l'entreprise, empathiques et compatissantes, ne serait-ce que pour se décharger de la violence subie, sur le plan émotif. Son équilibre personnel est mis à l'épreuve et il doit réfléchir au risque qu'il court, en restant dans l'entreprise, de perdre cet équilibre. Il doit être attentif, notamment, aux mises en garde de ses proches. Si le risque est trop fort, il doit réfléchir à quitter l'entreprise et mobiliser son réseau social pour trouver à rebondir.

### > Solution n°2 (exercice p. 12)

Jacques a choisi de rester dans l'entreprise au risque de s'enfermer dans le conflit qu'il subit et d'en subir toutes les conséquences, notamment sur le plan émotif. Il lui est plus que jamais nécessaire de se donner les moyens de s'apaiser et de réfléchir posément à son attitude. Lui permet-elle de conserver son équilibre personnel ou, au contraire, se met-il en danger en se maintenant dans l'entreprise ? A-t-il réfléchi aux motivations qui l'animent, par exemple dans la constitution de son *dossier*, comme l'obstination ou l'orgueil ? Il aurait l'excuse de la violence du choc émotif qu'il subit depuis si longtemps.

Jacques doit réfléchir aussi au jeu de pouvoir dans lequel il est entré en constituant son *dossier* : l'outil induit l'usage, à savoir, en l'occurrence, un procès aux Prud'hommes ou, à tout le moins, la menace d'un procès. En a-t-il vraiment l'intention ? A-t-il conscience que la volonté de vengeance qui l'anime risque de le conduire à franchir les limites\* de la violence légitime ? Il oublierait le devoir qu'il se

doit de garder son équilibre, en régulant ses émotions de colère, et qu'il doit ne pas rendre d'injustice à son employeur, en régulant mal son désir de vengeance.

Mais la situation semble sans issue. Déjà, Jacques n'avait pu bénéficier d'une médiation en interne et d'aucun aurait pu lui recommander de chercher à quitter l'entreprise. Maintenant, il est clair que ses supérieurs sont de mauvaise foi et que Jacques ne peut trouver d'arbitrage<sup>\*</sup> équitable auprès d'eux. Il doit aller le chercher à l'extérieur, auprès des Prud'hommes.

- Se pose alors la question de l'opportunité : un procès, est-ce une bonne porte de sortie pour lui ? Tant sur le plan professionnel, à savoir, notamment, son employabilité, que sur le plan personnel : personne ne sort indemne d'une procédure en justice, par le concentré de violence qu'elle conduit à revivre.
- Se pose aussi la question de l'accompagnement : le conseil d'un avocat est sans doute utile pour maîtriser les procédures et plaider l'affaire mais ce conseil ne dispense pas d'un soutien psychologique pour réguler les émotions.

### > **Solution n°3** (*exercice p. 13*)

Il est évident, maintenant, que Jacques a été la proie d'un jeu obscur. Il est devenu inimaginable de chercher à mettre en œuvre une médiation ou un arbitrage amiable. Reste les Prud'hommes. Jacques en avait pris la décision depuis longtemps et il lui faut se pourvoir d'un avocat et mettre la dernière main à son dossier. On peut renouveler le conseil d'un accompagnement psychologique, amical ou professionnel, qui l'aide à garder son équilibre intérieur et ne pas se livrer à la violence de la vengeance.

# Glossaire



## **arbitrage**

décision fixant, dans le conflit en question, les limites de la violence légitime.

## **conflit**

désaccord entre différentes personnes, porteur de violence.

## **harcèlement moral**

« comportement fautif répété dont le caractère vexatoire, humiliant ou attentatoire à la dignité perturbe l'exécution du travail de la personne qui en est victime » (Marie-France Hirigoyen, 2001, p. 67).

## **limites**

bornes reçues dans la société considérée au-delà desquelles la violence est tenue pour illégitime et la souffrance qui en découle exige réparation.

## **médiation**

travail sur les représentations, aidant la personne en conflit à mettre à distance la violence subie et assumer la souffrance ressentie

## **placardisation**

« situation caractérisée à la fois par une éviction du travail et le maintien de l'emploi ». Les placardisés sont alors qualifiés « d'exclus de l'intérieur ». (Dominique Lhuilier, 2002, p. 7)

## **souffrance**

état d'une personne forcée, par la violence d'autrui, de s'écarter contre sa volonté du comportement qu'elle aurait aimé adopter.