



**HAL**  
open science

# Résoudre les conflits relationnels par la révélation des besoins non satisfaits : cachez ces émotions que je ne saurais voir !

Catherine Maman

► **To cite this version:**

Catherine Maman. Résoudre les conflits relationnels par la révélation des besoins non satisfaits : cachez ces émotions que je ne saurais voir!. Institut Psychanalyse & Management , 2017, 10. hal-03527515

**HAL Id: hal-03527515**

**<https://hal.science/hal-03527515>**

Submitted on 15 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Résoudre les conflits relationnels par la révélation des besoins non satisfaits : cachez ces émotions que je ne saurais voir !**

**CATHERINE MAMAN**  
Institut de Recherche en Gestion  
Université Gustave Eiffel

### **Résumé :**

Le cadre de cet article s'inscrit dans un contexte d'évolutions majeures que traversent actuellement les organisations en générant une dégradation des conditions de travail, portant parfois atteinte à la santé des personnes. Parmi les différentes formes de délitement des relations professionnelles, nous nous intéressons, dans cette recherche, aux conflits de nature relationnelle. Cet article traite du rôle déterminant des besoins insatisfaits dans les situations de conflits relationnels réalistes (au sens de Simmel, 1992). C'est parce que la satisfaction des besoins des uns obère la satisfaction des besoins des autres que les conflits éclatent. La difficulté de la résolution de ces conflits tient au fait que la cause révélée n'est que très rarement la cause réelle du conflit. Celle-ci reste le plus souvent cachée ou non conscientisée, même par l'intéressé lui-même.

Le cadre conceptuel s'arrêtera notamment sur la nature de ces besoins cachés et non satisfaits qui « mettent le feu », parfois avec beaucoup de violence, à des relations interindividuelles. Il montrera aussi que le manque de reconnaissance, le sentiment d'insécurité et le sentiment d'exclusion constituent les dénominateurs communs de bon nombre de ces conflits.

Nous en ferons la démonstration à travers une étude de cas réelle anonymée issue d'une observation participante. Le cadre conceptuel retenu nous place délibérément dans une approche normative qui autorisera certaines préconisations qui seront apportées autour de la notion de réparation symbolique.

### **Mots clés :**

Conflit relationnel, postures, besoins, reconnaissance et émotions.

### **Abstract :**

The framework of this exploratory study is in the context of major changes that organizations are currently experiencing, resulting in a deterioration in working conditions, sometimes affecting people's health. Among the various forms of disintegration of professional relations, we are interested in this paper to conflicts of a relational nature. This paper deals with the determinant role of unmet needs in situations of realistic relational conflicts (in Simmel's sense). It is because the satisfaction of one's needs obeys the satisfaction of the needs of others that conflict breaks out. The difficulty of resolving these conflicts is that the revealed cause is very rarely the real cause of the conflict. The latter is most often hidden or unconscious, even by the person concerned.

In particular, the conceptual framework will focus on the nature of these hidden and unmet needs, which sometimes "set fire to" inter-individual relations with great violence. Lack of recognition, feeling of insecurity and a sense of exclusion are the common denominators of many of these conflicts.

We will demonstrate this through a real anonymous case study.

The conceptual framework chosen deliberately places us in a normative approach that will allow certain recommendations that will be brought in conclusion around the notion of symbolic reparation.

### **Keywords :**

Relationship conflict, postures, needs, recognition and emotions.

## INTRODUCTION

« Si l'observateur aborde la peur, l'envie ou la souffrance comme si elles étaient différentes de lui-même et qu'il doive les résoudre, les supprimer, les comprendre, les dépasser, alors la division et la lutte s'installe ».

Jiddu Krishnamurti (*La flamme de l'attention*, 1987, p. 47)

Les évolutions récentes rencontrées par les organisations (digitalisation croissante de l'activité, démultiplication des actions de conduite de changement, mise en place de procédures de qualité, intensification du reporting à toutes les strates de la hiérarchie, bien souvent pour satisfaire au plus vite les attentes des actionnaires ...) sont autant de facteurs de dégradation des conditions de travail qui plongent les collectifs de travail dans des ambiances délétères où situations de harcèlement (Pereira, 2013 ; Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008) et conflits larvés, ou patents, tapissent le quotidien des acteurs organisationnels (Cazals-Ferré, 2011).

Les conflits au sein des organisations, qu'ils soient interindividuels, intra ou intergroupe, sont encore souvent synonymes de destruction, rien que le mot effraie bon nombre de managers. Ils sont de fait souvent ignorés, contournés, évités, faussement traités en apparence mais, rarement affrontés de face et donc, laissent place à une béance, source de souffrance pour des acteurs qui ne se sentent pas « pris en compte ».

Par ailleurs, le conflit est souvent perçu par la hiérarchie comme une source de chronophagie et même parfois comme quelque chose de « hors cadre de travail », là où, au contraire, il ne fait souvent que révéler des dysfonctionnements (Bernoux, 2010) dans l'essence même de l'activité (son organisation, son rythme, ses modalités de reconnaissance identitaire, existentielle ou professionnelle de chacun).

Aucune situation conflictuelle n'est simple à raconter et à comprendre. La frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée est parfois très poreuse dans ces situations. Ce qui fait malheureusement avoir à certains des propos du type « *on est là pour travailler pas pour régler des problèmes personnels* ». Oui bien sûr, sauf que l'être humain est un ensemble, un tout, qui ne se fragmente pas toujours entre ces deux univers<sup>1</sup>.

De plus, parce que nous sommes tous singuliers et parce que certains sont plus « fragiles », des situations analogues ne provoqueront pas les mêmes réactions individuelles ou mêmes collectives. Des situations conflictuelles ne laisseront que quelques cicatrices à peine visibles, et même parfois source de résilience, pour les uns, alors qu'elles auront un effet dévastateur pour les autres affectant parfois lourdement leur santé. (Desjours, 2009 ; Bernoux, 2010, Loriol, 2015).

Trop souvent les conflits s'enlisent, ne se résolvent jamais complètement ou réapparaissent de manière récurrente parce que l'on campe sur des positions, ou encore parce que l'on s'arcboute sur des *postures* sans chercher à comprendre ce qui est en jeu profondément pour chacun et qu'il faut « réparer » : Des besoins non satisfaits, qui sont source de souffrance parce que non dévoilés et non reconnus. Nous verrons d'ailleurs que l'absence de satisfaction d'un besoin n'est pas toujours conscientisée par celui-là même qui vit cette béance.

En effet, au-delà de l'objet révélé d'un conflit, le nœud du problème tient très souvent à ce qui est caché.

L'objet de cet article est de s'intéresser à ce qui fait l'essence même d'un conflit. Au risque d'être parfois caricaturale et donc réductrice peut-être, nous n'entrerons pas dans le détail de toutes les formes différentes des conflits ni dans ses multiples causes. Mais, nous chercherons à comprendre ce qui construit l'origine de sa mécanique destructrice et le différencie d'un simple désaccord. Nous nous focaliserons sur un type de conflit spécifique, le conflit relationnel. Dans cette optique et à partir notamment des travaux de l'école de Palo Alto et ceux de Honneth (2000), nous montrerons que ce qui caractérise ce conflit est doublement sa charge émotionnelle et le fait que l'un (ou les deux acteurs en jeu) en recherchant la satisfaction d'un de leurs besoins obère la satisfaction d'un besoin de l'autre (*je suis en conflit avec toi dans une relation donnée quand la satisfaction de mon besoin empêche ou interdit la satisfaction de ton besoin*). Ainsi, l'objectif dans cet article est d'esquisser quelques pistes de résolution de ce type de conflit à partir de l'analyse d'une situation observée et restituée en annexe.

La problématique de cette recherche, qui s'inscrit dans le champ de la conflictualité, est donc de voir comment, à travers un récit de vie d'une situation conflictuelle, on peut faire émerger les motifs cachés du conflit ? Il s'agira

---

<sup>1</sup> L'approche théorique de la personnalité de Lesenne (1963) fait du retentissement l'une des composantes de la personnalité.

Ainsi, certains retentissent plus que d'autres c'est-à-dire peuvent revivre avec la même intensité émotionnelle des événements d'un passé proche ou ancien. Ce trait de personnalité correspond à des personnes qui ont beaucoup plus de mal que d'autres à cliver leurs ressentis notamment entre les univers personnels et professionnels.

aussi de voir comment montrer que ce sont bien un (ou des) besoins non satisfaits qui obèrent la résolution de ce conflit avant d'explorer quelques pistes de résolution ?

Deux temps rythment l'article.

(I) Le cadrage théorique explore trois voies sur lesquelles s'appuie l'analyse de la situation conflictuelle qui est l'objet de la deuxième partie de cet article.

Il fait d'abord émerger (I.1) le rôle déterminant des besoins non satisfaits et de la charge émotionnelle dans l'amorce de la mécanique du conflit relationnel, puis s'arrête sur (I.2) la communication non verbale, vecteur des émotions. (I.3) Enfin, il traite de la notion même de rôle, à la fois à travers leur ambiguïté (Katz et Khan, 1966) et aussi à partir de l'exposé des rôles dysfonctionnels (Karpman, 2020) dans lesquels on s'est laissé enfermer (ou l'on s'est enfermé soi-même).

Le deuxième temps de cet article sera consacré (II) à l'analyse, par le prisme des concepts dégagés antérieurement, d'un cas réel, le cas Dorine (inséré en annexe), qui tient lieu de terrain.

Nous présentons d'abord (II.1) le cas et la méthodologie de son traitement. Puis, (II.2) nous abordons ce qui se joue dans cette situation, entre les deux personnes en conflit en lien notamment avec leur histoire personnelle et à travers l'expression de leurs besoins.

Nous montrerons ensuite que l'absence de résolution du conflit est précisément liée à l'impossibilité des acteurs concernés à percevoir les besoins profonds (les leurs comme ceux de l'autre) qui sont à la genèse de cette situation conflictuelle. La situation aboutit à un blocage parce que chacun reste sur une posture (quelles soient hiérarchiques ou pas) et aucun besoin n'a été dévoilé et ne peut donc pas être satisfait.

Enfin, nous proposerons (II.3) deux pistes de résolution autour d'une part, des actions de formation de la ligne managériale à la gestion de situations conflictuelles et d'autre part, de la médiation.

## **1- LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE : CONFLITS RELATIONNELS, BESOINS, EMOTIONS ET COMMUNICATION NON VERBALE**

1.1 Le rôle des besoins non satisfaits et de la charge émotionnelle dans l'émergence et le développement du conflit relationnel

Toute relation est aussi le lieu de l'expression de besoins (Maslow, (2008). Parmi ceux-ci et à partir de ces travaux, nous en identifions trois, dont l'absence de satisfaction dans une relation, est à l'origine de conflits. Il s'agit du besoin de sécurité, d'appartenance à un groupe et de reconnaissance. Nous nous attarderons plus en détail sur le troisième besoin. Parce qu'il touche à l'identité et à l'existence même de l'individu, il joue un rôle central dans les situations conflictuelles.

Honneth (2000) montre que l'identité de chacun est fortement corrélée au besoin que sa propre valeur soit reconnue par autrui, il établit ainsi le fait que la reconnaissance est basée sur l'attente que l'on prenne soin de soi, que l'on soit respecté, et que notre contribution individuelle soit reconnue par un collectif.

Les travaux de l'école de Palo Alto et autour de cette école ont nourri sur ce plan, la compréhension des situations conflictuelles.

L'école de Palo Alto distingue dans un conflit, la relation du contenu. « *Dans son approche sur la communication, l'École de Palo Alto propose d'opérer une distinction entre relation et contenu : la relation, c'est la place qu'occupent les parties l'une par rapport à l'autre et le jeu d'interactions qui s'ensuit ; le contenu c'est ce qui fait l'objet d'échange, de débat de litige ou de problème ...* » (Perron, 2009, p. 67-68).

De plus, « *La relation devient conflictuelle si le mode d'interactions n'est plus partagé, principalement parce qu'il ne permet pas à l'une des parties d'être suffisamment reconnue par l'autre ...* » (Op cit, p. 68)

En effet, c'est souvent un déficit de reconnaissance qui instille ce type de conflits de nature rationnelle. Celui qui se sent menacé dans cette reconnaissance légitime, celui qui se sent transparent quand l'autre lui dénie son droit à l'altérité, voit dans l'opposition conflictuelle une manière, finalement très saine, d'affirmer son existence ou ses différences.

La communication est au centre des réflexions de l'école de Palo Alto. Pour l'une de ses figures emblématiques, P. Watzlawick : « *Aussi étonnant qu'il paraisse, si elle n'avait ce pouvoir de confirmer un être dans son identité, la communication humaine n'aurait guère débordé les frontières très limitées des échanges indispensables à la protection et à la survie de l'être humain [...]. Il semble bien que, indépendamment du pur et simple échange d'informations, l'homme a besoin de communiquer avec autrui pour parvenir à la conscience de lui-même* » (Watzlawick et coll., 1967, p. 84).

Pour D. Picard « *la quête de reconnaissance peut revêtir des formes variées qui se déclinent en une série de « besoins identitaires » Elle peut s'effectuer dans la réciprocité, l'échange et le respect mutuel – comme dans les rituels sociaux de politesse – ou bien s'inscrire*

dans la lutte, le conflit et la violence. Le premier de ces besoins est le « besoin d'existence », qui se traduit par la nécessité de recevoir des marques de reconnaissance de la part des autres» (Picard, 2008, p. 77).

La littérature distingue par ailleurs, deux manifestations possibles de l'absence de reconnaissance : le déni et le rejet (Laing, 1961 in Picard, 2008). Le déni se traduit par la négation d'une place dans un groupe, à quelqu'un qui revendique justement cette place. Celui qui est victime de déni ressent un sentiment de transparence. Les moyens du déni sont nombreux : l'absence de regard ou de salutation, ne pas inviter par exemple quelqu'un à une réunion, ou l'exclure d'une liste de diffusion.

Le rejet, par ailleurs consiste à verbaliser l'exclusion. Cela « pourrait se traduire par la phrase "tu n'es pas ce que tu veux me faire croire que tu es" » (D. Picard, 2008, p.78)

Si ce sont des actes qui construisent le déni, ce sont bien des paroles qui échafaudent le rejet, comme ces mêmes paroles peuvent, à l'opposé, être source de reconnaissance, quand elles sont basées sur l'inclusion et la bienveillance.

Le conflit peut donc dans ce contexte provenir tout autant d'une non reconnaissance (déni ou rejet) par les uns, que d'un besoin de reconnaissance sur dimensionné, exprimé par les autres. « Les conflits sont généralement associés à des situations déséquilibrées. Et le déséquilibre intervient lorsqu'un rapport de places ne permet plus à chacun de conserver à ses propres yeux (et de défendre devant les autres) une image valorisante de lui-même ; a fortiori si l'un des partenaires a le sentiment d'être nié, floué, lésé ». (Picard, 2008, p.72).

Par ailleurs, les principaux résultats des travaux de Honneth (1992) font référence en matière de reconnaissance (Brillet et al, 2013). Il distingue trois formes de reconnaissance. La première porte sur le fait que nous soyons dotés d'affects et de besoins et que nous nous attendons à ce que l'on en prenne soin, a minima. La deuxième forme de reconnaissance relève de la justice qui est porteuse de la notion de respect de soi et plus particulièrement de respect de notre liberté. Enfin, la troisième forme de reconnaissance est celle qui s'inscrit plus spécifiquement dans la sphère du travail et renvoie doublement à des logiques de solidarité collective et de reconnaissance des contributions de chacun.

Si la non prise en compte du besoin de reconnaissance est centrale dans la mécanique du conflit relationnel, la dégradation de la satisfaction de deux autres besoins peut renforcer l'intensité de ce type de conflits : le besoin de sécurité et celui d'appartenir à un groupe.

Le besoin de sécurité d'abord, s'exprime sur plusieurs « terrains ». Il s'agit à la fois de la sécurité physique (craindre de perdre son emploi et de ne plus pouvoir subvenir à ses besoins). Mais, il peut aussi s'agir d'une sécurité psychologique ou symbolique (perdre la face devant des collègues par exemple serait source de tensions internes passant notamment par un ressenti émotionnel négatif, la honte).

Ensuite, la relation professionnelle est aussi le siège de l'expression d'un besoin d'affiliation (ou besoin d'appartenance à un groupe). Par exemple, l'évincement régulier d'une personne d'une liste de diffusion pourra être vécu comme une mise à l'écart du groupe. Il a en effet, été montré (notamment, Maslow, 2008) que le fait de se sentir faire partie d'un ensemble caractérisé par ses propres codes et normes de fonctionnement contribue à construire l'existence du collectif.

Dans nos cultures occidentales, la norme bien souvent de rigueur, est de tenir à distance ses émotions, dans un contexte professionnel. Il est mal venu de manifester énervement, peur ou même parfois, joie excessive. Nous partageons à ce sujet l'étonnement d'A. Hochschild qui se demande : « Pourquoi l'expérience émotionnelle des adultes normaux, dans la vie de tous les jours, est-elle aussi régulée ? » (A. Hochschild, 2003, p. 20).

Depuis les travaux de l'Ecole de Palo Alto, il est admis que les émotions font partie intégrante de la communication en contribuant à délivrer des messages sur nos ressentis permettant de comprendre les enjeux profonds liés à « l'objet » d'un conflit et surtout à sa dimension relationnelle. Ces messages sont bien souvent, dans le brouhaha du conflit, pas entendus.

Il est aujourd'hui admis, depuis notamment la théorie des marqueurs somatiques d'A. Damasio (1995), que le ressenti émotionnel est indispensable à la construction de décisions rationnelles.

Notre réflexion s'inscrit dans l'approche des émotions d'A Hochschild : « Je définis une émotion comme étant le fruit d'une coopération entre le corps et une image, une pensée ou un souvenir, une coopération dont l'individu est conscient » (A. Hochschild, 2003, p. 21).

## 1.2 Communiquer sans le verbe : une traduction des émotions pour mieux comprendre la conflictualité

Les représentants de l'École de Palo Alto démontrent l'existence de deux dimensions combinées de la communication : la dimension verbale souvent porteuse du message cognitif<sup>2</sup> et la dimension non verbale porteuse, quant à elle, d'un message de nature émotionnelle.

L'émotion ressentie, et manifestée dans la communication non verbale, est aussi un message qui vient compléter, ou parfois même contredire, le message verbal. Souvent, la peur des émotions nous amène à les fuir là où au contraire leur écoute permettrait de comprendre l'essence du conflit.

Cinq dimensions constituent la communication non verbale : l'image du corps (la tenue vestimentaire), la gestion de l'espace, la gestuelle et la posture, les mimiques du visage et la voix (intonation, rythme, ...)

Apportons ici quelques précisions sur les dimensions de la communication non verbale dont certaines (volume sonore, intonation, pleurs, ...) entreront en scène dans notre étude de cas.

Notre façon de nous approprier l'espace, de manière ample ou limitée, avec des déplacements mous ou toniques, pourra notamment traduire un sentiment d'aise ou de malaise, une volonté de dominer ou de partager.

La façon de nous tenir, (position du corps par rapport à l'interlocuteur – de face, de côté ou de dos, corps en avant ou en retrait, ...) fait savoir quel est notre disposition à communiquer (être assis de côté et non en face de son interlocuteur montre par exemple que nos intentions à communiquer ne sont que partielles).

La gestuelle peut être contrôlée, chaque geste souligne alors avec amplitude une intention en lien avec le propos et renforce le message verbal. A l'opposé, la gestuelle peut être étriquée, c'est-à-dire exprimée par des petits gestes collés au corps avec souvent des déplacements parasites. Ces deux situations enverront des messages bien différents, quant à la maîtrise, pour les premiers, et au manque de confiance, pour les seconds.

Notre visage est la partie de notre corps la plus riche en signaux émotionnels, à commencer par le fait de regarder ou pas son interlocuteur, mais aussi par les sourires qui peuvent communiquer une volonté d'amabilité, de sociabilité mais aussi de défiance par exemple.

Enfin, l'utilisation que l'on peut faire de sa voix (le rythme, le débit, les intonations, le volume) va fortement imprégner le message d'émotions quant à l'intérêt que l'on porte au sujet mais aussi quant à la volonté de rassurer l'interlocuteur, l'encourager, ou de le mettre en garde par exemple.

Il a été par ailleurs démontré (Burgoon, Buller et Woodall, 1995) qu'en l'absence de congruence entre le message verbal et le message non verbal, le public retient prioritairement le discours non verbal, montrant ainsi la puissance de ce niveau de message et son imprégnation dans le ressenti de l'interlocuteur. Il semblerait en effet que plus de 60% de la diffusion d'un message dans une relation interpersonnelle soit exclusivement portée par la communication non verbale.

Parmi les éléments qui distinguent le conflit d'un simple désaccord, on relèvera particulièrement la puissance des manifestations émotionnelles dans le cas du conflit que l'on ne retrouve pas dans un désaccord. Car justement, dans une situation non conflictuelle il existe comme un consensus quant à la non expression d'émotions extrêmes : « (...) les participants vont contenir certains états psychologiques et certaines attitudes, car, après tout, la règle générale qui participe de l'atmosphère qui règne au moment de la rencontre porte en elle-même la compréhension que les sentiments contradictoires sont tenus en suspens (...) » (Goffman E, 1961, p. 23 in Hochschild A., 2003, p. 21)

Bien sûr ces manifestations émotionnelles seront plus ou moins amplifiées en fonction de facteurs personnels. La personnalité ou l'appartenance à une culture pourra orienter plus ou moins la propension d'un acteur à recourir à une gestuelle outrée, à un ton amplifié ou encore à des « regards noirs ». Cet aspect du sujet, lié à la personnalité des acteurs et à leur appartenance culturelle, sera rejeté au-delà des limites de ce travail.

Les émotions, historiquement d'abord associées à des états humains incontrôlables et perturbants (Hirschman A.O., 1997) ont longtemps été opposées aux comportements rationnels des agents économiques, et ont donc été tenues éloignées du champ scientifique. Cependant, le modèle de l'agent économique rationnel a fini par atteindre ses limites en rendant possible l'intérêt scientifique pour les émotions.

Les émotions sont le plus souvent conçues comme des réponses à un stimulus tout en insistant sur la dimension comportementale et notamment corporelle de leur manifestation. Ce point est important, il va nous permettre d'affirmer le lien entre les émotions et leur traduction en comportements non verbaux.

Ces émotions peuvent être positives (joie, intérêt, surprise, ...) ou négatives (colère, culpabilité, honte, dégoût, surprise...); simples ou combinées.

C'est A. Hochschild qui a fortement contribué à l'ancrage scientifique des émotions dans la littérature sociologique et au-delà dans la pensée managériale, par l'apport notamment de la notion de « travail émotionnel ». « Par travail émotionnel, je désigne l'acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un

---

<sup>2</sup> Le verbe peut aussi véhiculer un message émotionnel lorsqu'il devient par exemple insultant.

*sentiment* » (A. Hochschild, 2003, p. 32). Aussi, pour elle, le travail émotionnel ne désigne pas un résultat, mais l'effort (même vain) pour changer un état émotionnel dans sa nature ou dans son intensité. L'auteur tient à distinguer le travail émotionnel du contrôle émotionnel qui renvoie de manière exclusive, pour ce dernier, à la tentative de réprimer ou de supprimer une émotion. Le travail émotionnel se veut plus englobant, en étant certes un contrôle des émotions, mais en faisant aussi référence « *de façon plus large à l'acte qui vise à évoquer et à façonner ou tout aussi bien à réprimer un sentiment.* » (op. cit. p.33)

Ainsi pour A. Hochschild produire un travail émotionnel nécessite de pouvoir comprendre, évaluer et gérer ses propres émotions ainsi que celles de ses interlocuteurs. Par ailleurs, ce travail émotionnel est intimement lié au contact direct avec le public.

Par ailleurs, on retrouvera à nouveau la dualité entre contenu et relation, message cognitif et message émotionnel dans l'opposition que fait l'auteure entre travail en profondeur et jeu en surface.

Le travail en profondeur renvoie à une action de cognition qui consistera soit à créer mentalement une émotion absente (travail d'évocation) soit, à changer mentalement (travail de suppression) une émotion présente mais non souhaitée dans la relation.

A l'opposé de ces techniques cognitives, se trouvent les « jeux en surface ». Ces « jeux en surface » sont constitués d'une part, des techniques corporelles qui cherchent à agir sur les manifestations physiques de l'émotion (sudation excessive, palpitations, ...) par exemple à l'aide d'un contrôle de sa respiration, et d'autre part, par le travail expressif (simulation d'émotions non ressenties).

### 1.3 Au sujet de la notion de rôles : de leur ambiguïté à l'enfermement dans des postures dysfonctionnelles

L'ambiguïté de rôle, développée par Katz et Khan (1966), renvoie à l'idée que chaque acteur dans une organisation, et en fonction de chaque partie prenante (ou antagoniste), va définir son rôle perçu (la conception qu'il a de son rôle). Ce rôle perçu est alors implicitement confronté au rôle attendu qui se définit, quant à lui, comme le propre rôle de l'acteur, tel qu'il est conçu ou attendu par ses antagonistes. L'ambiguïté de rôle (Katz et Khan, 1966) traduit un écart entre rôle perçu et rôle attendu. Lorsque l'écart est important, le conflit menace la relation.

Desmarais et al. (2010) montrent en quoi « un titulaire d'un rôle se situe au cœur d'un ensemble d'attentes (attentes de la hiérarchie, des clients, des collaborateurs, des collègues etc.) souvent peu explicites et parfois contradictoire auxquelles il doit s'adapter » (op. cit, p. 75). Il est alors important d'opérer une traduction des rôles de ses collaborateurs afin de limiter les situations d'ambiguïtés de rôle.

Il est important de souligner que la conception que nous avons de nos rôles dépend aussi du regard que nous portons sur nous-mêmes. La surestime de soi comme la mésestime de soi nous amènent à concevoir des rôles (perçus) dysfonctionnels qui n'atteindront pas le niveau des attentes de nos interlocuteurs. Vroom (1964) montre que nos motivations résultent de la combinaison de nos attentes et de nos besoins. Si ces attentes participent, pour Vroom, à la détermination de notre niveau de motivation, on peut les transposer dans notre recherche aux rôles que l'organisation nous confie.

Ces attentes sont de trois ordres : l'expectation, l'instrumentalité et la Valence (modèle VIE).

L'expectation correspond à l'articulation entre les efforts que l'on pense être capable de faire quant à l'engagement dans un projet ou, ici, dans la conception de son rôle, et la probabilité que nous déterminons quant à la réussite ou à l'échec du projet dans lequel on envisage de s'engager ou, ici, dans la tenue de nos rôles.

On voit bien l'importance du niveau d'estime de soi dans cette expectation. Il peut être très élevé et conduire à définir son rôle perçu de façon parfois presque inatteignable tant « nous mettons la barre haute ». Ou à l'opposé, quand il est faible, il nous amène à définir une vision étriquée de notre rôle.

Dans le premier cas, on peut penser que ce rôle perçu répondra (même au-delà) aux attentes des parties prenantes. Alors que dans la seconde situation, le rôle perçu est loin d'être à la hauteur des attentes (rôle attendu) de nos parties prenantes. Et c'est bien là qu'émerge les ambiguïtés de rôle.

L'instrumentalité est la dimension des attentes liée à la récompense attendue à l'issue de l'engagement dans un projet ou, transposée ici, dans la tenue d'un rôle. On différencie alors les récompenses extrinsèques (prime, promotion, ...) des récompenses intrinsèques (réalisation de soi). Comme pour les motivations, l'attente de récompenses intrinsèques, dans le cadre de la tenue de son rôle, est un levier beaucoup plus puissant d'efficacité que l'attente des récompenses extrinsèques.

Enfin, la valence correspond à la valeur que l'on donne, en fonction de l'étape ou nous en sommes dans notre biographie personnelle et professionnelle, à telles ou telles récompenses.

Par ailleurs, l'importance des rôles perçus et attendus des acteurs dans le cas étudié, comme la situation elle-même, suggèrent la nécessité de mobiliser le triangle de Karpman (2020) pour dénouer les fils de cette situation conflictuelle.

Karpman (2020) montre que nous nous enfermons (ou nous nous laissons enfermer) dans des postures malsaines, génératrices de relations dysfonctionnelles voire de conflits. Ces postures sont matérialisées par des figures : celle de la victime qui peut être soumise ou rebelle, celle du persécuteur et celle du sauveur. Ces trois « rôles » nous inscrivent dans des situations à deux ou à plusieurs personnes. Et, comme nous le verrons dans le cas étudié, ces rôles tournent. Une même personne peut être d'abord dans une situation de victime pour endosser ensuite le rôle de persécuteur ou de sauveur. Nous verrons aussi en quoi nous agissons de sorte à donner, simultanément à la même personne, à la fois un rôle de persécuteur et de sauveur, à notre égard. Nous identifions en effet dans une même personne quelqu'un dont les actions sont source de mal-être tout en attendant que la solution vienne de cette même personne (elle doit changer ou partir) pour que je retrouve un état de bien-être.

L'entremêlement de ces figures est à l'origine de situations « malsaines » et bloquantes, parce que chacune de ces postures est à l'origine d'une négation : je nie ma propre valeur en acceptant de « rester victime », je nie la valeur de l'autre quand je suis persécuteur et je nie enfin, en tant que sauveur, la capacité que l'autre détient à faire appel à ses propres ressources pour quitter une situation dysfonctionnelle.

## **2- L'ETUDE DU CAS DORINE : METHODOLOGIE, RESULTATS, ANALYSE ET PISTES DE RESOLUTION**

### **2.1 Présentation du cas Dorine : méthodologie**

L'étude du cas Dorine<sup>3</sup>, basée sur la méthodologie du récit de vie, sert de support empirique à cette recherche. Elle résulte d'une situation d'observation participante qui s'est déroulée il y a quelques années, au sein d'une grande organisation publique. Les noms ont été anonymés ainsi que les fonctions et activités car trop marquées, elles pourraient permettre facilement d'identifier l'organisation concernée.

Au-delà de l'observation, nous avons eu cinq entretiens avec Dorine, deux avec le chef de service et un avec la DRH. Dans la situation, il n'a pas été possible d'avoir un entretien, sur ce sujet, avec Josiane (même si ses comportements, en lien avec la situation conflictuelle, ont pu fréquemment être observés). Le manager de proximité n'a pas non plus été rencontré.

Dorine et Josiane sont deux attachées commerciales qui occupent le même type de poste sur des périmètres équivalents mais en étant chacune rattachée à des commerciaux différents. Josiane est arrivée depuis quelques mois dans le service alors que Dorine y est en poste depuis plusieurs années.

Le conflit révélé par Dorine trouve sa source dans un changement de bureau lié à des questions de réorganisation de l'ensemble du service. Le bureau de Dorine devient mitoyen de celui de Josiane. Dorine se plaint alors du fait que Josiane parle très fort au téléphone, rit et fait du bruit, ce qui gêne beaucoup Dorine. Dorine le fait savoir à Josiane à plusieurs reprises mais, celle-ci ne change en rien ses comportements, Dorine se tourne ensuite vers les différents managers hiérarchiques (manager de proximité, responsable du service, DRH).

Le récit de vie (en annexe) expose en amont de ce conflit une situation un peu particulière, dans laquelle Josiane traverse un épisode dépressif sévère, lié à un divorce récent, qui la conduit à de nombreux arrêts maladie. Dorine, détentrice d'une licence de psychologie, accompagnée d'autres collègues, décide de se rendre au chevet de Josiane par bienveillance, à plusieurs reprises.

### **2.2 – L'analyse : Ce qui se joue dans la relation conflictuelle entre Dorine et Josiane**

Nous analysons dans cette partie ce qui se joue dans cette situation, entre les deux personnes en conflit, en lien notamment avec leur histoire personnelle et à travers l'expression de leurs besoins révélés et cachés.

Les facteurs d'échec des tentatives de résolution de ce conflit sont justement liés à l'incapacité des parties en cause dans le conflit, ainsi que des différents intervenants, à l'œuvre pour tenter de le régler, à identifier les besoins profonds mis à mal ou en souffrance, de part et d'autre, dans cette situation conflictuelle. La situation aboutit à un blocage parce que chacun reste sur une posture (qu'elle soit hiérarchique ou pas) et aucun besoin profond n'a été dévoilé et ne peut donc pas être satisfait.

Examinons à présent, à la lecture des événements passés, ce qui pourrait être les raisons cachées de ce conflit.

---

<sup>3</sup> Le récit de vie est présenté en annexe.

Dans un passé proche, Josiane allait très mal d'un point de vue psychologique, elle s'absentait souvent et lorsqu'elle était présente au travail, elle affichait un visage de quelqu'un en souffrance. Dorine propose alors à ses collègues (peut-être est-ce lié à sa formation en psychologie, que son activité de commerciale ne lui permet pas d'exploiter) de rendre visite régulièrement à Josiane, après le travail, pour lui apporter du réconfort. Ainsi, Dorine qui est l'instigatrice de ces visites, s'investit beaucoup pour Josiane : elle passe du temps avec elle et lui prodigue de l'attention et des conseils.

E. Schein (in Vandangeon-Derumez, 2017), dans une approche très originale des besoins humains exprimés au travail, démontre l'existence d'un besoin au travail qui est celui d'apporter de l'aide et du soutien aux autres. L'existence de ce besoin chez Dorine explique aussi son comportement et la nécessité, pour elle, d'aider Josiane, lorsque celle-ci était en difficulté.

Très certainement, au moment où éclate, puis s'enracine le conflit, Dorine a ressenti une béance dans son besoin de reconnaissance. Elle l'exprime d'ailleurs (« après tout ce que j'ai fait pour elle ! »). Le comportement (dérangeant) de Josiane (entretenu certainement par les demandes répétées et de moins en moins amènes de Dorine) est pour elle, une façon de nier tout l'investissement personnel qu'elle a pu avoir en faveur de Josiane. Au-delà de cela, on peut penser qu'un conflit intrapsychique anime aussi Dorine : elle se plaint à dire qu'elle a une licence de psychologie et pourtant l'exercice de son activité professionnelle (assistante commerciale) n'est pas en lien avec ce diplôme. Dans l'assistance apportée à Josiane, elle a le sentiment de valoriser ses compétences en psychologie que son travail ne lui permet pas d'exploiter.

On voit bien déjà à ce premier niveau d'analyse de la situation, d'une part, le rôle joué par un besoin non entendu et d'autre part, l'imbrication entre univers professionnel et univers privé, de Josiane mais aussi de Dorine.

Ce déni de reconnaissance vécu par Dorine et qui n'est certainement pas conscientisé par elle, se fait dans les trois directions que nous avons évoquées plus haut. Il s'agit d'abord de sa reconnaissance existentielle en tant qu'être qui a le droit d'être entendu et qui attend que l'on prenne soin d'elle. Le comportement de sa hiérarchie ne va justement pas dans ce sens « *si cela ne vous convient pas, vous pouvez demander à changer de service, croyez-moi, je ne m'y opposerai pas !* ». C'est ensuite la reconnaissance de nature identitaire, qui s'exprime chez Dorine dans sa revendication d'une ancienneté supérieure à celle de Josiane. Enfin, l'absence d'encouragement et de stimulations positives de son entourage lui fait vivre aussi un déficit d'identité symbolique.

Qu'en est-il du côté de Josiane ? Josiane a fait l'objet de nombreux changements de postes en lien sans doute avec une certaine fragilité personnelle, elle a au moins aux yeux de Dorine, la réputation d'être « la patate chaude » que tout le monde cherche à éviter d'intégrer dans son service.

Après une période personnelle très difficile et sans doute à la faveur d'une intervention médicale, Josiane va mieux. Elle n'a certainement plus envie d'être considérée comme quelqu'un de souffrant que la présence de Dorine lui rappelle assurément. Elle veut montrer, haut et fort à tous, qu'elle va bien : elle rit et elle communique facilement avec les autres. Ainsi, le besoin caché qu'elle exprime à travers ses comportements pourrait traduire un : « je ne veux plus être traitée comme quelqu'un de souffrant, de défaillant ».

Par ailleurs, l'entourage des protagonistes (le groupe de pairs et la ligne hiérarchique) va jouer un rôle d'activateur du conflit.

D'abord, la relation de chacune, des protagonistes du conflit, au groupe de pairs (les assistantes commerciales) va contribuer à l'enlisement de la situation et même à sa dégradation en la défaveur de Dorine. Dorine, antérieurement au conflit, semble très bien intégrée au groupe à tel point qu'elle parvient à fédérer l'ensemble des secrétaires sur son projet : rendre visite régulièrement à Josiane et l'entourer, ce qui lui confère une certaine posture d'aidante dont la légitimité à ses yeux est renforcée par son diplôme. Lorsque le conflit éclate, les membres du groupe, certainement parce qu'elles ne comprennent pas ce qui se joue en termes de reconnaissance identitaire et professionnelle, derrière ce problème de cloison, marquent ostensiblement leur volonté de se rapprocher de Josiane et délaisse clairement Dorine qui ne déjeune plus avec elles.

Dorine vit cette situation comme un abandon, une perte de ses repères sources d'anxiété qui vont l'amener à se tourner vers sa hiérarchie dans l'espoir d'être entendue. Mais, loin de répondre à sa demande d'écoute et de reconnaissance, les différents niveaux de sa hiérarchie vont contribuer à creuser cette béance existentielle en restant sourds aux demandes de Dorine, ce qui contribue un peu plus à l'enracinement de cette situation délétère. Une véritable ambiguïté de rôles (Katz et Khan, 1966) s'est installée entre Dorine et sa hiérarchie, dans la mesure où les attentes de Dorine (rôle attendu par Dorine) à l'égard de sa hiérarchie, en termes de soutien, ne sont pas comblées.

Trois niveaux de hiérarchie vont être sollicités par Dorine : le manager de proximité (Caroline), le Chef de service et la DRH.

A chaque fois que Dorine va rencontrer un membre de sa hiérarchie, elle « se prépare » pour rester calme et posée. Mais, très rapidement, débordée par ses émotions, le ton monte et laisse place à des cris et des pleurs. Et, au paroxysme de sa colère qui ne fait qu'exprimer le sentiment de ne pas exister aux yeux de ses interlocuteurs, elle « exige » le départ de Josiane, comme si elle se substituait à cette hiérarchie incapable de prendre, à ses yeux, les décisions qu'il conviendrait de prendre. La réaction de la hiérarchie (d'abord Caroline, le manager de proximité) ne se fait pas attendre. Caroline aussi a un besoin de reconnaissance à faire valoir dans cette situation. Elle entend bien être considérée comme la supérieure de Dorine et non l'inverse et le manifeste par un « *Vous n'avez rien à exiger* » qui va renforcer le sentiment de vacuité existentielle de Dorine. L'impact de cette phrase va être d'autant plus violent qu'elle va autoriser le chef de service à renchérir d'un : « *si cela ne vous convient pas, vous pouvez demander à changer de service, croyez-moi, je ne m'y opposerai pas !* » Cette phrase, qui ne témoigne pas d'un grand courage managérial, insiste sur le fait que la présence de Dorine n'est pas (ou n'est plus) souhaitée dans le service. Pour tenter de restaurer son estime de soi déjà bien « endommagée », Dorine va organiser un changement de bureaux. C'est à la fois, pour elle, une façon de dire : « il y a encore des personnes (les commerciaux qui acceptent de switcher les bureaux) qui m'estiment suffisamment et comprennent la situation pour répondre favorablement à ma demande » et aussi une façon d'être agissante pour ne pas continuer à subir cette situation. Mais, comme dans les situations de harcèlement, Dorine est ici poussée à la faute : Elle décide unilatéralement, avec les deux commerciaux, sans consultation de sa hiérarchie, de switcher les bureaux pour sortir de ce vécu douloureux que personne ne semble vouloir entendre. Là aussi, le chef de service, pas très assuré dans la dimension humaine de son management, et ayant sans doute lui-aussi un besoin de reconnaissance à affirmer et à satisfaire va apporter une réponse qui ne va qu'intensifier le conflit. Il lui fait savoir que cette initiative est contraire au règlement et la somme de réintégrer son bureau.

Le chef de service, va d'ailleurs, reconnaître, dans un entretien ultérieur, se sentir « *totalelement incompetent en GRH, ce n'est pas mon métier, je ne sais jamais quoi faire face à ces situations de pleurs et de cris...* ».

Tout comme sa hiérarchie, Dorine campe sur une posture : « *ce n'est pas à moi de partir, j'étais dans ce service bien avant elle* » comme si cette antériorité donnait un statut supérieur à Dorine.

Dans cette situation, les différents interlocuteurs hiérarchiques s'arrêtent « au bruit » : le bruit qui provient de l'autre côté de la cloison du bureau de Dorine et aussi le bruit que fait Dorine avec ses cris, ses pleurs et ses exigences. S'arrêtant sur ce qui n'est qu'un leurre, la hiérarchie ne voit pas que la demande exprimée par Dorine est ailleurs, dans la sphère de la reconnaissance.

Cette surdité face à la béance de Dorine et à sa demande insatisfaite trouve aussi son explication dans la prégnance de la dimension émotionnelle de la situation.

Les émotions, on l'a vu, disent autant, voir sans doute plus, que le verbe. Mais, comment les entendre ? Comment ne pas se sentir agresser par des propos au ton menaçant.

L'expression des émotions parfois « violentes » (pleurs bruyants, haussement de ton) est automatiquement décodée par les interlocuteurs comme un signe d'agression et non comme un message qui donne des clés pour comprendre les enjeux profonds du conflit et les ressentis de celui ou celle qui les expriment.

La DRH est informée parallèlement de la situation à la fois par la hiérarchie intermédiaire et par Dorine elle-même. Quand elle reçoit Dorine à sa demande, c'est essentiellement pour lui faire un rappel à la règle et insister sur sa situation d'« infraction » en la sommant de remettre les bureaux en l'état et de remettre les clés du bureau indument occupé.

On l'a vu, sont entrés en jeu dans cette situation conflictuelle, des ambiguïtés de rôle (Katz et Khan, 1966). Ici, l'ambiguïté se traduit par l'immensité de l'écart entre le rôle de la hiérarchie attendu par Dorine (de l'aide, de l'écoute) et le rôle perçu par la hiérarchie (sa conception de son propre rôle) : faire cesser ce qui est interprété comme des caprices de Dorine et lui faire respecter la règle. On ne peut qu'être dans l'impasse.

Le rôle attendu (sans doute exagéré) de la hiérarchie par Dorine est de demander à Josiane de quitter le service. Ce n'est pas la conception que les différents niveaux hiérarchiques ont de leur propre rôle. Les verbatim montrent que les différents niveaux hiérarchiques considèrent, avant tout, que leur rôle est de faire le rappel à la règle dans une posture autoritaire (au sens répressif du terme).

Par ailleurs, les travaux de Karpman (2020) autour du triangle dramatique, complètent bien l'analyse faite à partir des ambiguïtés de rôles.

Dorine se voit attribuer (ou s'attribue elle-même) le rôle de victime, de surcroît rebelle. Elle ne manque pas de manifester, et à plusieurs reprises, auprès de Josiane ainsi qu'auprès des différents membres de sa hiérarchie, son désaccord son mécontentement puis sa colère. De son point de vue, Josiane est clairement identifiée comme sa persécutrice et Dorine se tourne alors vers sa hiérarchie pour appeler au secours. Les trois figures du triangle dramatique de Karpman, présenté plus haut, sont clairement identifiés (la victime, le persécuteur et le sauveur).

Mais, remontons en amont de cette situation pour comprendre l'articulation des événements.

Dans la chronologie des faits. Josiane est en dépression et recourt à de nombreux arrêts maladie, tant il est pour elle douloureux d'aller travailler tout en vivant une situation personnelle et familiale difficile.

Sans concerter Josiane, Dorine lui « impose » ses visites à son domicile, accompagnée de ses collègues pour lui apporter du soutien. Cet acte, sans que cela soit conscientisé par Josiane la place dans une situation de victime plutôt soumise. Dorine, dans cette situation, est à la fois « le sauveur » (en apparence) de Josiane mais aussi sa persécutrice, puisque ces visites, imposées à Josiane, entérinent son statut de victime et peuvent aussi être vécues par Josiane comme une intrusion dans son intimité.

### 2.3 Pistes et propositions pour sortir d'un conflit relationnel

Notre cadre théorique nous place délibérément dans une approche normative du conflit relationnel et autorise de ce fait la présentation d'un traitement curatif de ces situations.

Insistons d'abord sur le fait que ces prescriptions dépendent avant tout de la temporalité de la situation étudiée. Écouter, prendre en compte, analyser et répondre à la demande de Dorine ne revêtent pas le même degré de complexité, et d'implication émotionnelle, au début et à la fin de la situation décrite. On pressent assez bien à la fin de la situation, l'arrivée à un certain point de non-retour de l'ensemble des personnes concernées. Trop de cris, trop de larmes d'un côté (Dorine), de l'autre, trop d'exaspération et d'incompréhension (la hiérarchie) et d'absence de réel positionnement de Josiane conduisent à une situation bloquée, d'autant plus bloquée que l'ensemble des acteurs impliqués dans ce conflit, y compris « l'intéressée » elle-même, n'ont aucune idée sur le fait que le mur de mitoyenneté n'est en rien le sujet du différent.

À l'issue de l'analyse de cette situation, que certains pourraient qualifier de puérile, et qui ne l'est pas, tant la souffrance de Dorine, notamment, est réelle, nos préconisations s'orientent dans deux directions.

D'une part, dans une optique de long terme, il est nécessaire d'envisager la formation de la ligne managériale, dans son ensemble, au décryptage des signaux de conflictualité latente en insistant sur le fait que la gestion des conflits (même de nature relationnelle) entre bien dans l'escarcelle de la fonction du manager.

D'autre part, la médiation quand elle est possible, c'est-à-dire acceptée par les parties concernées, accessibles en termes de coût et pratiquée par des médiateurs certifiés qui respectent une déontologie que nous résumerons ci-dessous, pourrait permettre de traiter cette situation.

*La formation de l'encadrement à des soft skills essentielles et peu présentes dans les programmes de formation au management :*

Afin de limiter les situations d'ambiguïtés de rôle, on peut se demander si l'effort a été suffisamment fait, dans cette situation étudiée, pour traduire les rôles attendus, alors que pourtant « *la construction du sens et la gestion des ambiguïtés est une des dimensions centrales du rôle d'encadrement.* » (Desmarais et al, 2010, p.72). Le corolaire de cette question est bien sûr lié à la formation managériale.

La formation de la ligne managériale à la gestion des conflits implique d'abord, le fait de rappeler aux managers que : « si, si, le volet RH, et notamment la gestion de la conflictualité, fait bien partie intégrante de son rôle managérial, au-delà des aspects techniques, de la fonction ! ».

Quant au contenu de cette formation, il s'agirait de travailler sur un ensemble de *soft skills* qui échappent trop souvent au spectre des compétences visées par nos formations managériales en général. En particulier, l'écoute, l'observation et bien sûr l'ensemble des mécanismes évoqués plus haut (notamment, à travers le triangle de Karpman) seraient au cœur du programme de formation.

Parmi les nombreuses formations à la gestion de la conflictualité, nous recommandons aux professionnels des Ressources Humaines de se tourner vers des formations construites à partir des travaux de M. Rosenberg dont le titre de l'ouvrage de référence « *les mots sont des fenêtres, ou bien ils sont des murs* » (Rosenberg, 1999) fait d'ailleurs échos au mur qui sépare Dorine de Josiane.

Cette démarche cherche justement à montrer que c'est par la révélation des besoins non satisfaits que l'on peut sortir d'une situation conflictuelle bloquée. Cela nécessite d'abord que chacun s'interroge sur ses propres besoins en souffrance dans la relation, pour ensuite pouvoir les exprimer en termes de demande « entendable » par l'autre.

Nous proposons dans le cas d'un conflit réaliste au sens de Simmel (1992), comme celui-ci, de mettre en avant la nécessité de laisser l'autre se purger de sa colère, en pratiquant une écoute active et bienveillante, ce qui nécessite de pouvoir entendre la colère de l'autre comme véhiculant un message et non comme une source d'agression. Pour Nasielski (2009) « *la colère ne devient menaçante que si l'on en fait pas l'usage que son existence même requiert, à savoir répérer en quoi le monde, ici et maintenant, n'est pas assez bon pour soi, pas assez aimant, et ensuite mettre en route des conduites destinées à influencer ce monde qui nous entoure afin qu'il devienne meilleur et plus aimant* (Nasielski, 2009, p.1)

C'est seulement quand l'émotion se sera pleinement exprimée avec toutes ses manifestations non-verbales notamment, que l'échange cognitif pourra avoir une portée. La manifestation authentique d'une compréhension de la colère de l'autre, suivie d'excuses (si elles sont justifiées) rendra possible la réparation psychologique de ses besoins initialement non entendus. C'est alors seulement après un passage par une réparation symbolique que la construction d'une solution pourra être envisagée. Bien sûr, il s'agit ici d'outils ou de méthodes qui nécessitent en amont un important travail sur soi pour déconstruire la relation souvent négative que l'on a à l'émotion.

*La Médiation : Écouter et traduire ce que révèlent les émotions exprimées quant à la nature des vrais besoins non pris en compte.*

En étant à peine caricaturale, on pourrait dire que le conflit aurait pu prendre fin si chacune des parties en cause avait pu exprimer les phrases suivantes, jamais prononcées.

Josiane : « Non, Dorine, je ne suis plus en dépression, je vais beaucoup mieux et je ne veux plus être considérée comme une victime et de surcroît soumise. J'entends bien montrer à tous, par mes éclats de rire et mon parler fort, que je ne suis plus fragile et que tu n'es plus aujourd'hui ma sauveuse. Ta posture de sauveuse niait mes capacités internes à affronter la situation. »

Dorine : « J'aimais bien cette posture de sauveur qui me permettait de penser que ma licence en psychologie me donnait un rôle que mon activité professionnelle ne me permet pas de valoriser. Si tu ris c'est que tu vas mieux et si tu vas mieux je perds mon rôle de sauveur auquel je tiens parce qu'il me permet d'obtenir une certaine reconnaissance de mes connaissances en psychologie, que je n'ai pas su valoriser dans mon travail. En quittant ta posture de victime, tu deviens pour moi une persécutrice. Et ce, d'autant plus que je n'ai pas entendu de ta part des paroles de reconnaissance en lien avec ce que j'ai fait pour toi. »

Bien-sûr ces phrases dont l'expression aurait pu jouer un rôle cathartique, n'ont pu être prononcées, puisqu'elles ne sont conscientisées ni pour l'une ni pour l'autre.

La démarche de médiation peut conduire à leur prise de conscience et à la révélation des besoins profonds exprimés par les émotions.

La médiation repose avant tout, et contrairement à l'arbitrage, sur le fait que l'on ne raisonne pas en termes de « qui a tort et qui a raison ». Cette précision est importante car on le voit bien dans l'étude de cas, au moins concernant Dorine, qu'elle s'arque bête sur ce type d'argument.

La médiation repose sur l'émergence d'une solution créative, qui amène à dépasser les postures pour faire la place aux besoins. La présentation des règles de fonctionnement de la démarche de médiation et leur acceptation formelle par les personnes en conflit est un premier préalable indispensable : neutralité et bienveillance du médiateur, confidentialité, respect et courtoisie, possibilité pour chacun de sortir à tout moment de la démarche, possibilité de recourir à des apartés appelés caucus (Pakar-Lempereur, 2008).

Pour Fiutak et al. (2009) une médiation doit se dérouler en quatre temps :

La première étape passe par l'énoncé des faits par chacun en tenant compte des biais cognitifs et surtout en décryptant les émotions sous-jacentes et les besoins, voire les valeurs, auxquels elles renvoient.

La deuxième étape porte sur l'énoncé des causes du conflit, telles qu'elles sont perçues par chacun. Dans cette étape, le médiateur formule généralement son questionnement en demandant : « qu'est ce qui était important pour vous dans cette situation ? » Cette étape peut prendre de nombreuses heures d'échange avant que le médiateur ne prononce la phrase rituelle et déterminante : « êtes-vous d'accord sur la nature de votre désaccord ? ». La bonne gestion de cette étape doit permettre de réduire l'emprise des relations dysfonctionnelles du triangle dramatique de Karpman (2020).

Une fois que la phase précédente est « validée », l'essentiel est fait car chacun ne donnera son accord que s'il estime, qu'à travers l'émotion exprimée, l'autre a vraiment entendu sa souffrance liée à un besoin non pris en compte.

La troisième phase consiste à trouver, à partir de démarches créatives, comment formuler une solution. Dans notre cas, le conflit révélé porte sur de la mitoyenneté des bureaux de Dorine et Josiane. On pourrait ainsi envisager des évolutions « techniques » : changement de bureau, mise en place de télétravail partiel et décalé de l'une et l'autre, port de casque, ..... On a bien vu cependant que ce n'est pas tant la solution en elle-même qui compte mais plutôt le prétexte qu'elle donne à reformuler les besoins non exprimés, que la médiation a fait justement émerger : Pour Dorine travailler au calme et se sentir reconnue, aussi en tant que personne aidante de par sa formation et pour Josiane, être aussi reconnue comme quelqu'un qui n'est plus ni en posture de victime ni malade.

Enfin, la dernière étape est celle de la construction d'un protocole d'accord qui formalise la solution construite.

## CONCLUSION

La situation conflictuelle explorée dans cet article, n'a pu faire l'objet que de conjectures, tant les mécanismes psychiques profonds qui tirent les ficelles des comportements de chacun, n'ont été entrevus qu'à l'aune d'indices ténus, mis en lumière par la mobilisation conceptuelle.

N'importe qui n'est pas Dorine ni Josiane. Et toutes les situations n'amènent pas une rencontre entre une Dorine et une Josiane. Plus clairement, si cette situation a conduit à un conflit relationnel de cette ampleur, c'est-à-dire dont la mécanique centrale est liée à des besoins qui n'ont été ni satisfaits ni entendus (se sentir reconnu au moins de manière existentielle et identitaire, ne pas être rejeté par le groupe auquel on pense appartenir et se sentir en sécurité) c'est parce qu'une fêlure personnelle préexistait certainement avant même la rencontre des deux femmes.

Pour qu'un conflit arrive aux extrémités que l'on a décrites dans cet article, c'est que la béance de ces besoins préexistait bien avant les prodromes du conflit. Et, ce qui montre bien que la béance de ces besoins est profonde, enkysté et prend feu à partir d'événements souvent anodins, c'est le fait que le plus souvent, comme pour Dorine et Josiane, les origines profondes de ces situations conflictuelles ne sont absolument pas conscientisées par les « intéressées elles-mêmes », ce qui est d'ailleurs un mécanisme de défense presque salutaire.

D'autres personnes évoluant dans un environnement (personnel et professionnel) *secure*, valorisant, contenant et reconnaissant n'auraient sans doute pas, dans des contextes analogues, développés les réactions de Josiane et de Dorine.

Le « lâcher prise » peut être un début de solution, mais là encore cela ne s'apprend que dans la durée. Le travail sur soi, qui peut être amorcé par certaines formations au développement personnel qui invitent à la conscience de soi et à la connaissance de soi, ne règle pas tout, et surtout, pas durablement.

Au-delà de cela, le fait de se sentir en sécurité, d'avoir sa place et de se sentir reconnu, se construit essentiellement dans l'enfance, dans le milieu fermé de la famille et dans une moindre mesure, à l'école aussi.

Malheureusement tous les parents n'ont pas des paroles valorisantes à l'égard de leurs enfants. Tous les parents ne donnent pas du monde extérieur l'image d'un monde bienveillant dont on ne doit pas nécessairement se méfier parce que pas forcément agressif vis à vis de soi, *a priori*. Tous les parents ne respectent pas leurs enfants en tant qu'être à part entière qui, tout en étant guidés, doivent construire leurs choix seuls, et non parce qu'ils appartiennent à telle ou telle communauté dans laquelle il faut se fondre, ou pour réparer les erreurs de parcours de leurs aînés en termes d'étude, de métiers ou même sur des choix plus personnels. Quand l'individu n'est pas nié en tant qu'être à part entière qui a le droit à sa place, à sa dose d'amour et de respect, les besoins ne flambent pas comme dans le cas Dorine, ils sont gérés par d'autres moyens que le conflit relationnel.

Pour finir sur la colère, cette émotion au cœur des conflits, rappelons avec Nasielski (2009) que « *la colère manifeste une reconnaissance par le sujet de sa propre importance (...) elle nous sert à garantir notre liberté, notre dignité, notre respect, notre estime et notre place* » (Nasielski, 2009, p.13).

## BIBLIOGRAPHIE :

BERNOUX Ph., (2010), « L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale », Management et avenir n°36, 6

BRILLET, F. COUTELLE, P. et HULIN, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue, ESKA, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3/89, 3-18.

BRUN JP. ET DUGAS N., (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », Gestion Vol. 30, numéro 2

BURGOON JK., BULLER DB. et WOODALL WG, (1995), *Nonverbal Communication : the Unspoken Dialogue*, New York, Mac Graw-Hill

- CAZALS-FERRE MP, (2011), « Vers une transformation des conflits organisationnels : analyse des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans ce domaine » in Bulletin de psychologie, tome 64 (3)/513/mai-juin
- DAMASIO A., (1995), *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris Éditions Odile Jacob
- DESMARAIS C. et ABORD DE CHATILLON E., (2010), « Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion* /6 n°205
- DEVITO J. A., CHASSE G. et VEZEAU C., (2001), *La communication interpersonnelle : Sophie, Martin Paul et les autres*, ERPI.
- FIUTAK T. PLANS G., COLIN Y., (2009) *Le médiateur dans l'arène, réflexions sur l'art de la médiation*, Éres, collection trajets
- HIRSCHMAN A. O. (1997), « Les passions et les intérêts : justifications politiques du capitalisme avant son apogée, Paris, Puf.
- HOCHSCHILD A., (2003), « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, n°9 /1, pp. 19-49
- HONNETH A., (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Éditions du Cerf, Paris.
- HONNETH A., (2006), *La société du mépris*, La Découverte, Paris
- LE SENNE R., (1963), *Traité de caractérologie* Presses universitaires de France, Paris, 7<sup>e</sup> édition
- KARPMAN S. (2020) *Le triangle dramatique : de la manipulation à la compassion*, Dunod
- KATZ D. et KHAN R.L., (1966) *The social Psychology of Organization*, Wiley
- KRISHNAMURTI J.,(1987), *La flamme de l'attention*, Editions Points-Sagesses
- LORIOU M., (2015), « La souffrance au travail : construction de la catégorie et mise en forme de l'expérience », *Pensées Plurielles* n° 38
- MAMAN C. et HUSSANT-ZÉBIAN R. (2015) « Que d'émotions dans les services ! » Entre script prescriptif et esprit de service : quelle place pour les émotions dans la production de service ? » in *Management des services* d'Abramovici, M., Chevrier S. et Jougleux M., PUG.
- MASLOW A., (2008), *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Eyrolles, coll. « Éditions des organisations »
- NASIELSKI S., (2009), « Le bon usage de la colère », *Actualités en analyse transactionnelle*, 2009, N° 132
- PEKAR-LEMPREUR A., SALZER J. et COLSON A., (2008), *Méthodes de médiation*, Dunod
- PEREIRA B. (2013), « Du harcèlement moral au harcèlement managérial : les limites de l'objectivation légale », *RFG* 4, n° 233
- PERRON M., (2009), « Comprendre et gérer le conflit relationnel », *Gérer et comprendre*, n°95, Mars
- PICARD D., (2008), « Quête identitaire et conflits interpersonnels », *ERES Connexions*/1-n°89

POILPOT-ROCABOY G. et WINTER R., (2008), « Combattre le harcèlement psychologique au travail : proposition d'un processus d'intervention », Les Annales des Mines-Gérer et comprendre n° 94/4

RAMSON R., (2013), *L'approche centrée sur la personne*, Éditions Ambre

ROSENBERG M. (2013), *Les mots sont des fenêtres, ou bien ils sont des murs : introduction à la communication non violente*, Paris, La Découverte & Syros

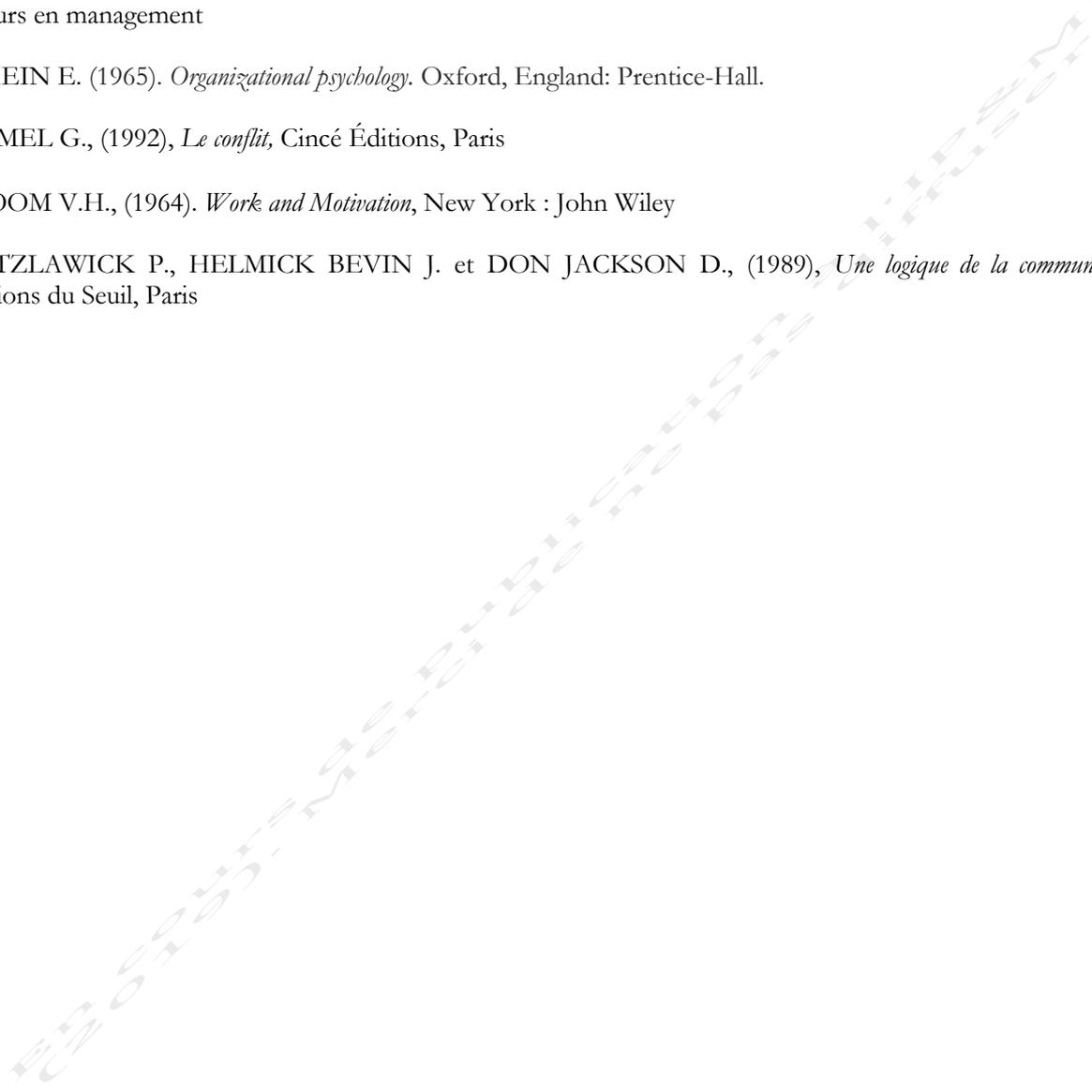
VANDANGEON-DERUMEZ I., (2017) *Edgard Schein : la culture organisationnelle*, Dunod, collection les grands auteurs en management

SCHEIN E. (1965). *Organizational psychology*. Oxford, England: Prentice-Hall.

SIMMEL G., (1992), *Le conflit*, Cincé Éditions, Paris

VROOM V.H., (1964). *Work and Motivation*, New York : John Wiley

WATZLAWICK P., HELMICK BEVIN J. et DON JACKSON D., (1989), *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris



RECHERCHES PSYCHOSOCIALES

#### ANNEXE : Le cas Dorine

Dorine (37 ans, mariée) travaille en tant qu'assistante commerciale depuis 8 ans dans l'entreprise ABCD. Elle est rattachée au service commercial. Elle assure le secrétariat pour 5 commerciaux (prises de RV, organisation des déplacements en province, saisi des comptes rendus d'entretien, gestion de bases de données sur les statistiques de ventes...).

Elle aime son travail et a de bonnes relations avec les différents commerciaux pour qui elle travaille.

Josiane, 55 ans divorcée travaille chez ABCD depuis 12 ans. Elle a travaillé dans de nombreux services d'ABCD en tant qu'assistante. Elle est affectée au département Commercial et marketing depuis 10 mois. Elle a en charge le secrétariat de 3 autres commerciaux.

À son arrivée dans le service, Dorine et les 3 autres assistantes ont très vite vu que Josiane « n'allait pas bien ». Son divorce récent et douloureux l'a laissée seule avec deux adolescents « difficiles » à sa charge. Très rapidement Josiane s'est absentée à plusieurs reprises pour des durées plus ou moins longues. Quand elle était en entreprise, ses yeux rougis, son teint pâle et son amaigrissement ne laissaient pas de doute sur la fragilité de sa santé.

Durant un congé maladie plus long que les précédents, inquiète pour sa santé, Dorine décide de proposer à ses collègues (les trois autres assistantes) de rendre visite à Josiane chez elle. Elles l'ont trouvée en larmes. Dorine épaulée par ses collègues lui apporte alors soutien et bienveillance. Elles constatent que la situation est très tendue entre Dorine et ses enfants et la fragilité de la santé de Josiane pousse Dorine (qui a un diplôme de psychologie) à insister pour qu'elle voie un médecin car « *tu fais très certainement une dépression* ».

Deux mois plus tard et alors que Dorine et ses collègues ont continué à rester en contact avec Josiane, celle-ci rentre de son congé maladie. Elle est maquillée, souriante et dit aller bien mieux grâce au traitement prodigué par son médecin.

Une réorganisation des bureaux des secrétariats conduit Josiane à un changement de bureau. Celle-ci se trouve à présent dans un bureau mitoyen de celui de Dorine.

Très rapidement Dorine est gênée par Josiane qui passe beaucoup de temps au téléphone (pas toujours pour des appels professionnels). Dorine se plaint à ses collègues : « *Josiane est constamment au téléphone et elle parle très fort, elle s'esclaffe de rire en permanence, je suis allé lui demander de parler moins fort, mais elle en est incapable !* »

Un mois plus tard les choses ont empirées, Dorine ne supporte plus Josiane : « *avec tout ce que j'ai fait pour elle !* ».

Dorine a rencontré plusieurs fois Caroline la responsable administrative qui chapeaute l'ensemble du secrétariat de la direction. « *Vous ne vous rendez pas compte parce que vous n'êtes pas au même étage, mais je ne peux plus passer un seul coup de fil, Josiane de l'autre côté de la cloison, elle ne parle pas, elle hurle en permanence !* » Caroline l'a longuement écoutée au début, lui demandant d'être patiente, lui disant qu'elle en parlerait à Josiane. Ce qu'elle fait sans succès.

Dorine est à bout, la situation n'évolue pas du tout, elle n'arrive plus à se concentrer, à travailler. Ses collègues la retrouvent plusieurs fois en larmes et finissent par lui dire que « *ce n'est pas très grave, après tout Josiane va mieux, c'est le principal non ! Tu vas t'y faire ! Rappelle-toi ce que l'on a vu dans la formation sur la gestion du changement, il faut s'adapter !* ».

Dorine commence à perdre le sommeil, venir travailler est devenu pour elle une souffrance. Elle finit par demander à rencontrer le directeur marketing, Louis. Celui-ci est très occupé, il a bien entendu quelques éclats de voix ses derniers temps et a bien vu que Dorine était moins souriante que d'habitude. Il essaie d'être rassurant. Mais au 4<sup>me</sup> RV demandé par Dorine sur ce sujet, il se demande ce qu'il va bien pouvoir dire pour régler la situation, il en a parlé avec Caroline et tous deux se montrent impuissants. Ils reçoivent ensemble cependant, encore une fois Dorine.

Dorine avait prévu d'être calme et posée pour exposer une nouvelle fois la situation, mais, elle y parvient mal et fini par « exiger » le départ de Josiane. « *Après tout c'est le 10<sup>ème</sup> ou 12<sup>ème</sup> poste qu'elle fait en moins de 5 ans dans l'entreprise, c'est la « patate chaude » que tout le monde se refèle dans l'entreprise. Je veux que Josiane quitte son bureau* ».

Excédée Caroline lui dit : « *mais vous n'avez rien à exiger !!* ». Louis enchaîne : « *si cela ne vous convient pas, vous pouvez demander à changer de service, croyez-moi, je ne m'y opposerai pas !* ».

Dorine, dépitée, décide de prendre RV avec le médecin du travail, celui-ci la trouve à bout de nerf et propose de l'arrêter 10 jours. Dorine refuse, « *ce n'est pas moi qui suis malade, je vais très bien, je n'ai jamais eu de problème avant son arrivée, c'est à elle de partir !* ».

Dorine décide alors, avec l'accord de deux commerciaux dont elle gère l'activité, de déménager dans leur bureau qu'ils occupent très peu, car toujours en déplacement, de façon à « *ne plus entendre en permanence ses hurlements* ».

Par ailleurs, les collègues de Dorine lui tournent le dos, estimant « *qu'elle fait des caprices* » et passent à présent leur pose déjeuner, systématiquement avec Josiane.

Apprenant le déménagement de Dorine, le directeur commercial est furieux et la convoque lui disant que c'est lui le responsable de l'attribution des bureaux et personne d'autre, il la somme de réintégrer son ancien bureau.

Dorine, en sortant du bureau du directeur commercial, se dirige directement à la DRH et, en pleurs, exige d'être reçue.

La DRH a déjà été informée depuis plusieurs semaines de la situation par Caroline et par Louis qui se disent impuissants et excédés.

Après avoir écouté Dorine attentivement, la DRH lui rappelle en effet, qu'elle est en faute en décidant unilatéralement de changer de bureau, que ce bureau est un bureau destiné aux commerciaux et qu'en effet, il n'est pas possible qu'elle l'occupe. Elle est sommée de réintégrer son bureau et de rendre la clé du bureau qu'elle occupe sans autorisation.

En larme, Dorine se rend chez le médecin du travail qui estime que son état de santé nécessite un arrêt d'un mois. Dorine suit alors les recommandations du médecin.

Au retour de son congé maladie, Dorine est accueillie froidement par ses collègues, elle constate que ses affaires ont été déménagées et remises, maladroitement dans son bureau d'origine. La DRH contacte Dorine pour une rencontre prévue à son retour de congé maladie.

Dorine est très amaigrie, nerveuse. Les propos froids et sans larmes de Dorine glacent la DRH plus que des pleurs bruyants : « *Faites ce que vous voulez mais proposez-moi quelque chose, je crois que je vais craquer* ».