

# GARE AU SYNDROME DE ZIDANE !

*Le provocateur reste calme et bénéficie du statut de la victime, tandis que le provoqué craque, passe pour le persécuteur et se fait sanctionner*

*Une démarche enracinée*

Christian BOURION<sup>1</sup>

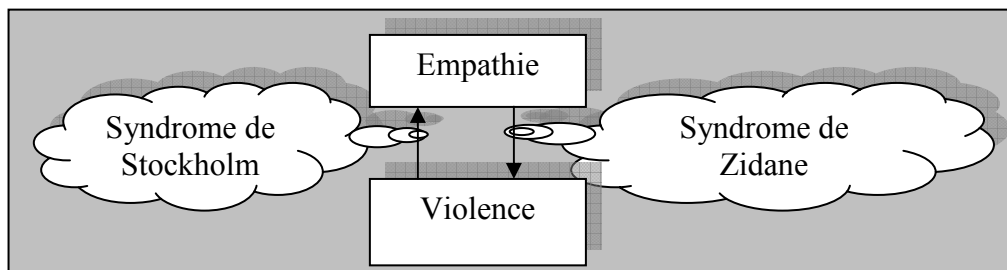
Directeur de l'Institut Commercial de Nancy

[bourion@univ-nancy2.fr](mailto:bourion@univ-nancy2.fr)

## 30 ans après le syndrome de Stockholm, le syndrome de Zidane

« Le 23 août 1973, un évadé de prison, Jan Erik Olsson, tente de commettre un hold-up dans l'agence de la Kreditbanken du quartier de Norrmalmstorg à Stockholm. L'intervention des forces de l'ordre l'oblige à se retrancher dans la banque où il prend en otage quatre employés. Il obtient la libération de son compagnon de cellule, Clark Olofsson, qui peut le rejoindre. Six jours de négociation aboutissent finalement à la libération des otages. Curieusement, ceux-ci s'interposeront entre leurs ravisseurs et les forces de l'ordre. Par la suite, ils refuseront de témoigner à charge, contribueront à leur défense et iront leur rendre visite en prison. L'une des victimes finira même par épouser Jan Erik Olsson »<sup>2</sup>.

Cette étrange réaction sera nommée *syndrome de Stockholm* par F. Ochberg, dans son papier d'introduction à la quatrième conférence internationale sur le terrorisme en 1977. Ce syndrome désigne une situation où la proximité fait émerger un comportement paradoxal : alors que l'on s'attend à ce que la victime éprouve de la haine pour son tortionnaire, elle se met à lui témoigner de la compassion.



**Tableau 1** : deux syndromes opposés

Si une situation de violence peut faire émerger des sentiments de compassion et d'empathie chez ceux qui en sont victimes, on peut se demander si, inversement, une situation de

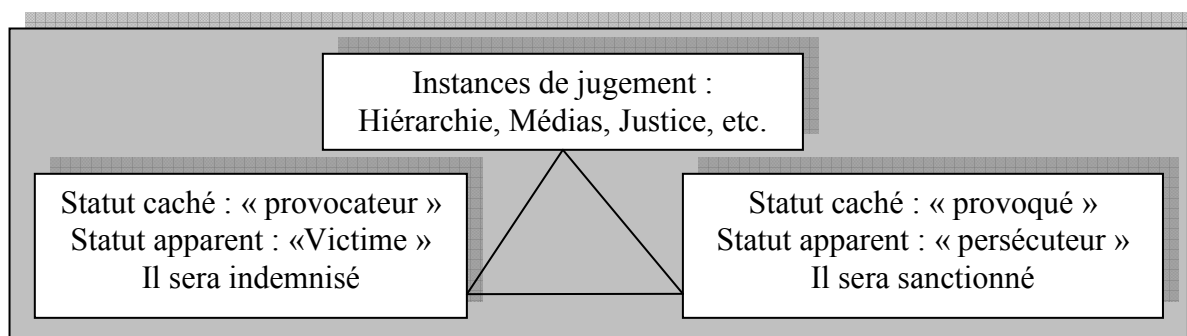
<sup>1</sup> Docteur d'Etat ès Sciences économiques ; Maître de Conférence, Laboratoire GREFIGE-CEREMO, Université Nancy 2 ; directeur de l'Institut Commercial de Nancy, Pôle Lorrain de Gestion ; [bourion@univ-nancy2.fr](mailto:bourion@univ-nancy2.fr)

<sup>2</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome\\_de\\_Stockholm](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome_de_Stockholm)

compassion et d'empathie peut favoriser l'émergence de sentiments violents. La réponse semble positive, mais pourquoi parler de syndrome de Zidane ?

« Le 9 juillet 2006, alors que la France domine la finale de la coupe du monde, Zinedine ZIDANE, capitaine de l'équipe de France, met fin à cette espérance par un coup de tête, qui lui vaut un carton rouge. Connu pour son immense gentillesse, sa timidité et son caractère fair-play, il subit de la part d'un joueur italien une provocation qui porte atteinte à sa famille, domaine sacré et mythique pour chacun d'entre nous<sup>3</sup>. Précisément, **en raison de son caractère doux et calme**, la force mentale dont il a fait preuve pendant toute sa carrière et pendant la coupe du monde l'abandonne et il cède à la provocation à quelques minutes de la fin, au risque de gâcher la coupe et sa carrière. Le provocateur a atteint son objectif : rompre la logique du respect et de l'honneur de l'adversaire pour le faire perdre : c'est le syndrome de Zidane ».

La provocation à la base de ce syndrome n'est pas vraiment nouvelle : elle émaille les affrontements religieux et politiques : les cours d'histoire, par exemple, rapportent que pendant la drôle de guerre, les troupes en présence diffusaient par haut-parleurs des informations qui rompaient la logique de l'honneur des combattants adverses pour les démoraliser et les faire « craquer ». Ce qui est nouveau, c'est son apparition dans les organisations professionnelles où les conflits se jouent de moins en moins sur le terrain de l'efficacité et de plus en plus souvent sur celui de la légitimité. Nous allons rendre compte de l'observation d'une centaine de cas et nous présenterons ensuite une série de recommandations à l'intention des managers de proximité, qui sont les plus exposés aux provocations...



**Tableau 2** : la légitimité, un jeu d'apparence

<sup>3</sup> Selon des spécialistes de la lecture labiale interrogés par la chaîne brésilienne Globo, l'agression aurait porté sur la sœur et la mère de Zidane.

## L'émergence du syndrome

Depuis 11 ans, nous accumulons des récits d'expériences professionnelles. Ces récits prouvent que, pendant une journée de travail, il se produit toutes sortes d'incidents, dont certains sont critiques. Nous les étudions alors avec la méthode employée en 1954 par Flanagan pour les pilotes de l'US AIR FORCE. On constate que soit l'incident est directement réglé par l'agent, soit il donne lieu à l'intervention du manager de proximité. Les récits font apparaître que les interventions des managers de proximité agissent toujours sur **le lien** avec leurs équipes : soit elles le détériorent, soit elles l'améliorent. Nous approfondissons alors ces situations où le lien s'est fortement détérioré et là, **surprise** émergent 83 cas particuliers : l'intervention du manager est tout à fait pertinente, mais c'est pourtant lui qui se fait "recadrer", soit carrément licencié par son N+1, sauf s'il démissionne avant, évidemment ! Que s'est-il passé ? Pour tenter de le savoir, nous recherchons la cause du phénomène et il apparaît que l'intervention du manager de proximité, bien que légitime, a détérioré le lien avec l'équipe au point que le hiérarchique de niveau N+1, soucieux de paix sociale, applique un principe précis : « *Surtout pas de vagues !* ». Principe en vertu duquel le hiérarchique désavoue son manager de proximité en annulant sa décision, puis en le recadrant, voire en le suspendant dans sa fonction ou en lui demandant sa démission...

Soucieux de comprendre cette attitude, nous reprenons alors individuellement chacun de ces récits et il apparaît que de précédents désaveux du N+1 vis-à-vis de N ont fait émerger un comportement d'anticipation chez les agents : « *Le manager de proximité ? Il est entre deux portes : un courant d'air et hop !* ». Certains d'entre eux ne recherchent plus une solution à l'incident mais essaient de provoquer une faute de leur manager de proximité, pour ensuite exiger et obtenir le « carton rouge ». Ce qui réduira d'autant son autorité, réduction qui accroît la liberté des agents. Et si finalement, après plusieurs « cartons rouges », le manager de proximité démissionne, la hiérarchie cherche un nouveau postulant « naïf » que les agents vont aussis'évertuer à faire « sauter », jusqu'à ce que le poste reste vacant, faute d'amateur : « *Personne ne veut plus être nommé sur ce centre ! Le poste était considéré comme un fusible qu'il fallait recharger en chair fraîche dès que les fauves avaient terminé leur repas. Je savais que mes prédécesseurs avaient tous « sauté » en quelques mois !... Tous les matins, ils m'attendaient et je prenais une volée de bois vert ! Toute la journée continuait comme ça. J'ai tenu deux ans avant de tomber gravement malade et de perdre 15 kg !* ». Peter Drucker parle de « postes tueurs d'hommes ».

Il est alors possible de démonter le mécanisme, de l'expliquer en détail et de rechercher une "contre-mesure" pour aider les responsables de proximité à s'en sortir...

Méthodologie. En 1995, nous avons créé un dispositif permanent d'observation des organisations. La présente étude repose sur un des quatre champs de cet observatoire. Ce champ est constitué de 586 Retours d'EXpériences professionnelles (REX) collectés en fichiers attachés, entre 2002 et 2006. Ces récits ont été écrits par de jeunes professionnels ayant moins de 10 ans d'expérience et occupant un premier poste de responsabilité. Ils ont été produits à partir de la demande suivante : « *Décrivez une situation professionnelle importante à vos propres yeux, selon vos propres normes* ». Ensuite, ils ont été classés et codifiés suivant leur contenu. La démarche est celle de la Grounded Theory, que Anselm Strauss et Juliet Corbin (2004, p. 30) précisent ainsi : « *Que voulons-nous dire quand nous utilisons le terme « théorie enracinée ? Nous voulons désigner une théorie qui dérive des données systématiquement récoltées et analysées à travers le processus de recherche...Le chercheur ne commence pas un projet avec une théorie préconçue. Il débute plutôt par un champ d'étude qui permet aux données de faire émerger la théorie* ». Et ils rajoutent : « *La probabilité que cette théorie ressemble à la réalité sera plus grande que pour une théorie résultant de l'ensemble d'une série de concepts fondés sur des expériences, ou d'une théorie construite par spéculation (c'est-à-dire par la voie orthodoxe). Les théories enracinées, parce qu'elles sont tirées des données, ont bien des chances d'offrir des enseignements pertinents, d'augmenter la compréhension et de fournir un guide sérieux pour l'action* ».

## **I. LA CONFIANCE ENTRE ECHELONS HIERARCHIQUES**

Nous allons décrire les trois niveaux impliqués : l'incident de l'agent, l'intervention du manager de proximité, la détérioration sociale liée à l'intervention et enfin, le désaveu du N+1. Nous allons montrer comment les logiques d'échelons, indiscutables à chaque niveau, s'opposent entre elles en raison de l'hostilité entre échelons, pour concourir finalement au mauvais fonctionnement de l'ensemble.

### **Echelon N-1 des agents : les incidents quotidiens au travail**

Les acteurs constatent dans leurs récits qu'il n'y a pas de travail possible sans incidents : les incidents quotidiens résultent d'un écart entre ce qui devrait se passer et ce qui se passe réellement. La codification des récits permet de constater que 85,3 % des incidents se produisent indépendamment de l'intentionnalité de l'acteur et sont liés à des normes de sécurité, de qualité ou de délai, qui n'ont pas été atteintes ou respectées.

« Le chef me mettait la pression en disant : « on m'a demandé ce dossier pour dans une heure, si ce n'est pas fait, je serai obligé de dire que c'est de ta faute et que tu ne fais rien de tes journées ». Or, cette argumentation était cohérente puisqu'il s'attribuait tous mes dossiers ». « J'étais trop lente dans l'exécution de mes tâches... selon lui. (Il fit) toute une liste de commentaires peu élogieux à mon égard, je décidai donc de montrer mes notes à mes collègues, qui furent outrés et ne comprenaient pas pourquoi le chef agissait de la sorte ».

#### **Echelon N : le manager de proximité<sup>4</sup> intervient auprès de ses agents N-1**

L'intervention du manager de proximité concernerait d'abord des situations anormales, souvent à très forte tension émotionnelle, que l'agent ne parvient plus à maîtriser, car elles s'écartent trop de ce qu'il sait, veut ou peut faire. L'agent émet alors des signaux d'alerte vers le manager de proximité, à moins que le manager intervienne directement... « En tant que responsable, je suis chargée de pallier aux aléas liés aux absences des agents ou aux retards... ». « Mon premier objectif était quantitatif : diminuer de 10% les retards dus à des prises en charge de personnes à mobilité réduite par rapport à l'année précédente et diminuer de 30% les retards au départ dus à des prises en charge de groupes. Mon deuxième objectif était qualitatif, il était mesuré par la diminution du nombre de réclamations des « clients particuliers » par rapport à l'année N-1 ». De ce point de vue, la fonction de proximité des managers peut être comparée à une sorte de « régulation en ligne », à la mission d'un interne de garde dans un hôpital, ou aux astreintes des services de sécurité. Ainsi, la fonction de management de proximité exigerait un état d'hypervigilance permanente, une disponibilité émotionnellement très exigeante, dont le double objet serait de réguler ennuis et problèmes des salariés.

D'après une autre de nos enquêtes<sup>5</sup>, les interventions du manager agiraient **toujours** sur le lien avec l'agent, soit positivement, soit négativement.

43 % des interventions des managers de proximité renforceraient le lien avec le subordonné. « Le chef fut très content que je le remercie d'être intervenu et me rappela qu'au moindre problème il ne fallait pas que j'hésite à le contacter. C'est à ce moment que, pour la première fois, je me suis senti vraiment faire partie de l'équipe ». Ces interventions qui se passent plutôt bien, sont généralement celles qui répondent à une demande de l'agent.

---

<sup>4</sup> DPX : dirigeant de ProXimité. MPL : manager de Première Ligne. La SNCF, par exemple, utilise le sigle DPX, tandis que EDF utilise MPL.

<sup>5</sup> « Comment les signaux d'alerte, nommés « erreurs », agissent-ils sur les liens entre les collaborateurs et leurs hiérarchiques ? » Analyse de 171 contextes d'erreurs concernant 139 jeunes diplômés, situés au sein de 1047 récits d'expériences, *La Revue Des Sciences de Gestion* ; à paraître.

Tandis que les 57 % restants amenuiseraient le lien. *« De plus en plus, on sent un climat de défiance naître de la part des agents envers les chefs et leur rôle de flicage ». « J'ai été très blessée par ce que le chef m'a dit. Depuis des mois, nous travaillions en toute confiance et j'ai eu le sentiment que tout ce qui s'était passé jusqu'alors avait été effacé en quelques secondes. Je me suis sentie vexée, humiliée »*. Ces interventions qui ne se déroulent pas de façon positive sont généralement des interventions spontanées.

C'est cette détérioration du lien qui est à la source de l'intervention de l'échelon supérieur.

### **L'échelon N+1 intervient auprès du manager de proximité N concernant la dimension sociale et humaine de l'incident**

Cette interrelation avec le lien fait que la démarche de proximité suppose une forte expérience et des qualités comportementales difficiles à réunir (tact, résistance à l'obstruction, résistance au stress, etc.). Il en résulte que l'intervention du manager de proximité peut dégrader le lien et être génératrice d'incidents relationnels critiques *« Après ma décision, j'ai senti que quelque chose s'était cassé dans ma relation professionnelle avec 2/3 des agents de l'équipe »*. Or, un incident critique concernant le lien peut constituer un détonateur dans un contexte de paix sociale fragile (services publics). Le retour à la paix sociale est acquis par le désaveu de la décision prise par le manager de proximité ... Un manager de proximité décrit ainsi cette attitude de son N+1 : *« Il s'est mis en colère en me disant que la sanction n'était pas une solution, surtout pour quelqu'un sur lequel nous devons pouvoir nous appuyer en tant qu'agent de maîtrise. Lorsque je lui ai répondu que les faits étaient suffisamment graves et qu'un grade d'agent de maîtrise ne devait pas accorder une impunité quelconque, sa réaction a été de me dire sur un ton très sec que de toutes façons, « IL était LE chef, qu'Il avait vingt-cinq ans d'expérience, qu'Il était manager depuis des années et que ce n'était pas à moi à lui apprendre son métier »*. Le désaveu n'est pas un banal retour à la situation initiale : il produit une détérioration de l'autorité de l'échelon désavoué. C'est cette détérioration qui va devenir un enjeu...

## **II. COMMENT ALTERER LA CONFIANCE ? PAR LA PROVOCATION.**

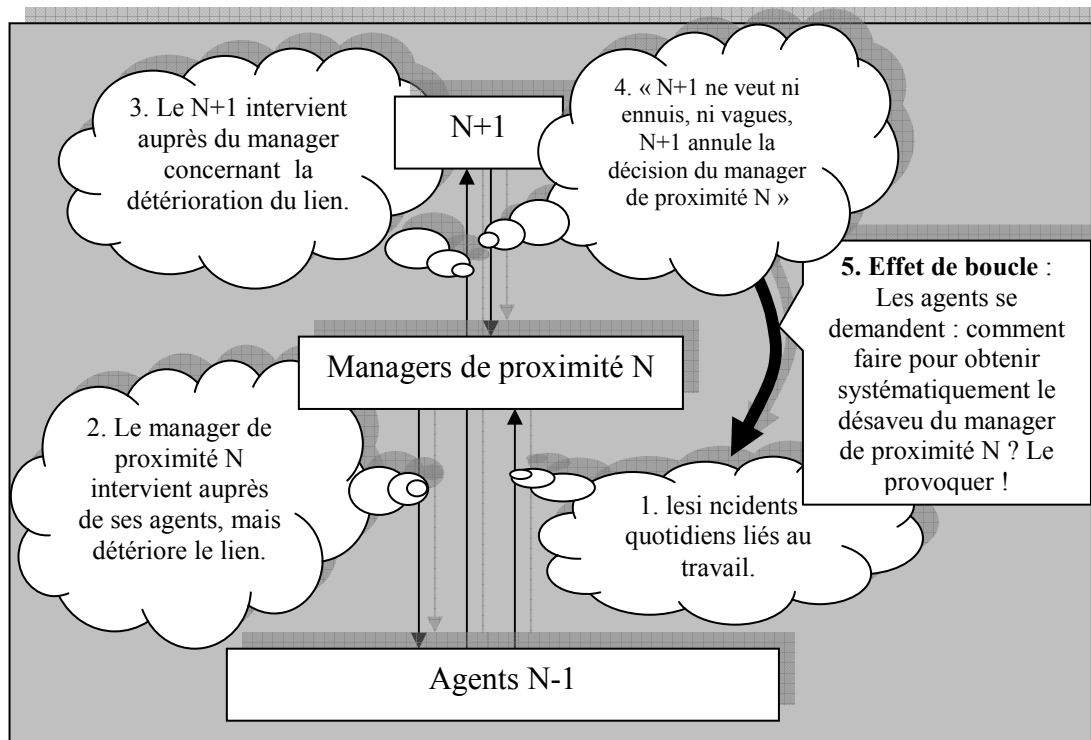
La codification des récits fait apparaître que dans 14,7 % des cas, il ne s'agit plus d'incidents mais de provocations intentionnelles : mais quelle est l'intention ? Dans un contexte de climat social fragile, les agents, constatant que les décisions peuvent être désavouées, choisissent de provoquer leur manager N pour faire éventuellement remonter la faute jusqu'au (N+1) et présenter la situation comme une « dangereuse » menace pour la paix sociale. *« Ils étaient pourtant nombreux à m'avoir avisée qu'au dernier moment, tout comme*

ils avaient pu l'expérimenter eux-mêmes, la hiérarchie se défausserait ». Ces désaveux successifs imprègnent la mémoire collective et dégradent considérablement la légitimité et le respect réciproque. Ce qui peut inciter d'autres agents à la provocation, et ainsi de suite :

En désavouant les échelons hiérarchiques de proximité pour assurer la paix sociale, les échelons hiérarchiques supérieurs obtiennent l'effet inverse : ils installent une instabilité sociale de l'organisation à moyen terme.

«Il faut savoir qu'aucun de mes agents n'a eu de primes... Lors de mon retour de formation pendant une semaine, j'ai été prévenu de la situation par mes collègues. Il m'a été rapporté qu'en mon absence, les 6 agents se sont réunis. Ils étaient très véhéments à mon égard... et remettaient en cause ma légitimité de manager..., notamment auprès du N+1. Les propos tenus étaient les suivants : « Lorsqu'il y avait un problème dans une équipe, on pouvait changer les joueurs mais il était plus judicieux de changer d'entraîneur quand l'équipe se rebellait contre lui », etc....».

Ce contexte particulier fait que le manager de proximité accomplit sa mission sous une épée de Damoclès : le risque d'être désavoué devant ses agents. Quand le désaveu se produit, il ne le comprend pas, l'assimile à de la lâcheté, puisqu'en définitive, il n'a fait que rappeler aux agents le respect de quelques règles élémentaires, mais que ce rappel a été saisi par les agents comme une occasion de *provoquer des vagues*. On peut résumer l'ensemble des hypothèses fondées dans les données par ce modèle :



**Tableau 3** : le désaveu du manager de proximité est la principale cause des provocations.

### **La provocation est intentionnelle**

En examinant les cas de provocations avérées, force a été d'admettre que le paradigme de respect mutuel ne permet plus de rendre compte de ce qui se passe. Les provocations se présentent comme des stratégies à l'interface des principes du management, de ceux du sport et de ceux de la polémologie (Bouthoul, 1976). En effet, une provocation et un incident critique se présentent à l'identique. C'est l'intentionnalité, invisible et indétectable, qui établit une différence et permet d'attribuer à un incident critique le statut de provocation. Ainsi, la provocation est un *incident déclenché volontairement pour détériorer une chaîne hiérarchique*. Les provocations qui figurent dans nos retours d'expériences s'apparentent, au niveau conceptuel, à des actes d'embuscade, mais elles procèdent par messages verbaux, feutrés, complexes, notamment quand elles se déroulent entre acteurs de haut niveau : l'objet est de faire perdre son calme à l'interlocuteur, de façon à le pousser au « passage à l'acte » sans commettre soi-même la moindre erreur.

### **L'objectif de la provocation est de faire perdre son calme à l'adversaire**

*« A ce moment là, impossible de savoir ce qui s'est passé dans ma tête, mes émotions sont devenues plus fortes que ma raison. Je saute par-dessus mon bureau et l'attrape sans dire un mot par la chemise pour le jeter par la fenêtre tout tremblant qu'il était. Même si je ne peux pas me l'expliquer, je me souviens en revanche très bien que je me suis dit « J'vais l'éjecter par la fenêtre cet e..., au moins il fermera sa g... ». S. se jette alors sur nous en criant « arrête J., c'est exactement ce qu'il cherche ! ».*

*« Face à cette calomnie, six personnes furent nécessaires pour me retenir. Je tombais même dans la vulgarité en hurlant « Qui êtes vous monsieur G pour juger les autres, pour ne tenir compte que de vos a priori pour qualifier l'attitude de collègues et remettre en cause leurs qualités professionnelles ? Oui, nous sommes à vos yeux des petites m..., mais vous ne vous différenciez guère, vous en êtes une, mais juste un peu plus g... et un peu plus p... ». La menace verbale eut aussi l'avantage de couper court au pugilat que je sentais venir».*

Pour que le *dérapiage-réflexe* permette au provocateur de mettre en cause la légitimité du provoqué, il faut que le provoqué soit sanctionné par la hiérarchie, par les médias ou par la justice, etc. Le procédé constitue un acte de prise de contrôle d'un processus de pilotage : le manager croit posséder la maîtrise du processus « *Incident critique => intervention => réparation de l'incident* », alors que la provocation qui s'est insinuée discrètement dans le processus dévie radicalement sa trajectoire, de façon à ce que le processus devienne « *Incident => intervention => remise en cause de l'intervention => remise en cause de la hiérarchie* ».



=> *démission du manager*». La provocation aboutit donc à une prise de contrôle d'un processus de pilotage organisationnel, au profit du provocateur et au détriment de l'organisation, mais pour cela, il faut que le manager perde son calme et commette une faute.

### **Comment faire craquer le provoqué ? En s'attaquant à ce qui lui tient le plus à cœur.**

Sans la faute du provoqué, le provocateur demeure impuissant. Il doit faire naître chez son adversaire un acte agressif réflexe (Fros, 2003). Pour cela, il faut que la provocation ne permette pas au « *provoqué* » de prendre conscience de la manœuvre, c'est-à-dire d'effectuer un traitement cognitif de la situation. Il doit le mettre dans un tel état nerveux qu'il sera provisoirement privé de ses capacités d'autocontrôle. Il faut qu'il déclenche ses réflexes belligères de façon à que ces derniers le mettent dans son tort absolu, que ce soit aux yeux des médias ou de la justice. Comment va-t-il s'y prendre ?

*« Je crois que plus que ses insultes, c'est le fait qu'il ose venir hurler sur moi pour une commande tout à fait réglementaire qui m'a mise en colère ».*

L'étude sur *Le statut pluriel de l'acteur* (Bourion, 2006) a montré que chaque professionnel travaille, pense et décide en fonction de plusieurs statuts acquis dans des champs différents, d'ordre non professionnel. Ces statuts sont liés au couple, à la famille, à la religion, au territoire, etc. Le provocateur va tirer parti de ce statut pluriel, dans le sens où il va s'attaquer à une croyance fondamentale qui figure dans un de ces champs non professionnels, mais susceptible de déclencher une réaction violente dans le cadre du champ professionnel. Il s'agit généralement d'une croyance essentielle et très personnelle, celle où son sentiment de légitimité est le plus fort, là où il est le plus fier, là où il se croit le plus solide, là où il n'a vraiment rien à se reprocher, là où la surprise sera la plus grande. C'est dans cet endroit intime, qui n'est généralement pas « mentalement » défendu, car l'agressé le croit solide et « imprenable », que le provocateur va bénéficier de l'effet de surprise maximum, et il est plus que probable que, pris par surprise, le réflexe politiquement et médiatiquement incorrect se déclenche. Dans le cas Zidane, c'est sa mère et sa sœur qui sont en cause : *« Je ne peux pas regretter mon geste, car regretter, ce serait dire qu'il a eu raison de dire ce qu'il a dit... On parle toujours de la réaction, mais s'il n'y a pas provocation, il n'y a pas réaction. On dit que le coupable est celui qui réagit, alors que c'est celui qui provoque. Il faut sanctionner le vrai coupable. On peut lire sur les lèvres tout ce qui a été dit<sup>6</sup> ».*

*« On peut dire que j'ai été très touché par cette menace verbale et physique, j'étais dans un état second, ressassant sans cesse mes propos, les siens, me demandant comment*

---

<sup>6</sup> Z. Zidane, Canal +, 12/7/2006.».

*cela avait pu aller si loin, me rassurant en me disant que j'avais gardé mon calme, qu'il ne méritait pas qu'on se mette en colère ».*

### **Quelques exemples de provocations ordinaires**

Nous nous limiterons à des exemples illustrant des situations courantes.

- Une jeune femme prend son premier poste de manager de proximité et subit, de la part d'un agent caractériel, un rituel provocatoire. Elle ne fait pas remonter la provocation, car elle sait qu'elle serait classée sans suite.

*« Alors que je me présentais à mes agents, j'ai fait la connaissance de Michel. Il a commencé par me dire : «Tiens, les chefs travaillent le samedi maintenant?... Tout sourire... j'engageais la conversation sur un domaine qu'il affectionnait : l'élevage des cochons : « Le porcelet, est un animal difficile à élever. Il faut lui couper les dents, la queue et le castrer». Ce sur quoi il me répondit « ça te plairait à toi qu'on te coupe les seins ? Je suis restée sans voix !».*

- Le manager de proximité N impose le respect du règlement, notamment concernant les pauses. La fille de la DRH qui est sous ses ordres (mais tire parti de son statut familial) n'est pas contente. La DRH (N+1) veut obtenir le licenciement de N pour protéger sa fille N-1. Elle monte un « dossier » : *«Le jour de l'entretien, j'apprends qu'on m'accuse de harcèlement sexuel, de menaces vis-à-vis du personnel, de tenue négligée, de comportement anti-commercial. J'apprends que la DRH et sa fille ont organisé une réunion avec une partie des membres de mon équipe et un délégué du personnel. Certaines personnes ont été briefées... allant jusqu'à mentir ».* N sera licencié avec des indemnités d'une importance inhabituelle, puis la DRH le sera quelques mois plus tard, mais sans indemnités, malgré 35 ans de maison, car le montage d'un faux dossier sera établi par le DG.

- Sur accusation de harcèlement, un salarié N -1 obtient le licenciement de son directeur commercial N, mais fait l'objet de représailles ultérieures de la part de ses collègues : *« Ce harcèlement psychologique est essentiellement dû à mon directeur commercial qui s'est fait rappeler à l'ordre par le PDG (et a été) remercié. Mes relations de travail redeviennent normales... (Mais) on me rend mon portable de travail complètement vidé de tous ses fichiers. (Quatre années de travail m'ont été retirées) ; on me demande de reconstituer un nouveau portefeuille ; tous mes dossiers clients me sont retirés sans aucune explication ; on augmente mon objectif et on divise mon secteur géographique par deux, on me supprime mes commissions pendant six mois », etc.*

- Un tract syndical tente d'instrumentaliser sans succès la tentative de suicide d'un agent pour obtenir le licenciement de deux membres de la hiérarchie : « *flicage, incompétence des managers, injustice, acharnement des contrôles... tous ces propos (tentent) d'argumenter ce qui, pour eux, est du harcèlement moral (car) Melle M (qui) a fait une tentative de suicide... a laissé une lettre... nommant deux responsables : l'assistante du chef de service et moi-même* ».

- Un scripteur rapporte que la provocation à base de « harcèlement » fait à son tour l'objet de contre-mesure de précaution en formant les responsables à ne pas se laisser piéger par ces situations. « *J'ai appris incidemment que le leader charismatique et le médiatique fils de ce mouvement d'indépendants avaient fait suivre à leurs adhérents, lors d'un séminaire, une formation sur les « nouveaux risques sociaux » (engendrés par le harcèlement) et que l'ouvrage cité plus haut leur avait été remis* ».

- Pour avoir harcelé un enseignant, des élèves sont convoqués en conseil de discipline. « *Notre responsable avait désormais la possibilité de recourir au conseil de discipline, c'est pourquoi il comptait bien l'utiliser cette année pour marquer les esprits. Nous étions tous assez surpris... En sortant de la réunion, mes camarades et moi avons bien compris que le harcèlement téléphonique faisait référence à ce qui s'était passé lors de notre petite soirée. Je dois avouer que j'étais très embêtée, jamais je n'aurais pensé avoir fait preuve de méchanceté ce soir là. Je ne pouvais pas imaginer qu'une histoire aussi futile puisse aller aussi loin* ».

### **III. L'ANTIDOTE : COMPRENDRE SON PROPRE FONCTIONNEMENT MENTAL**

Pour conserver le contrôle de soi, il s'agit d'abord de comprendre comment notre système nerveux réagit aux incidents. Quand un écart se produit entre la situation et une norme, il produit une information qui peut être traitée différemment. Le cerveau humain dispose de trois processus pour traiter l'information : les processus dits « reptilien », « limbique » et « cognitif » (Sperry, 1977 ; MacLean & Guyot, 1990 et Laborit, 1981). Une fois traité, un signal est envoyé au cortex préfrontal ventro-médian (CPVM) (Damasio, 1995) où se font la décision et l'action. Ce signal utilise deux faisceaux, le PVS<sup>7</sup> et le FMB<sup>8</sup> (Olds, Milner, 1954), qui sont respectivement inhibiteurs ou activateurs de l'action. Le traitement reptilien produit une action réflexe. Le traitement limbique produit une émotion, qui est mémorisée et le traitement cognitif produit un sens, une explication...

#### **Le traitement « reptilien » de la provocation**

Le premier mode de traitement constitue un circuit de réponse ultra rapide où l'acteur se contente du premier stade de traitement pour déclencher l'action. Le traitement réflexe

<sup>7</sup> Son excitation est inhibitrice de l'action.

<sup>8</sup> Son excitation est activatrice de l'action.

présente une grande efficacité. Pour les cas connus, c'est le circuit idéal : c'est un circuit court, rapide et économique. Il constitue en soi un gain d'énergie, dans la mesure où il permet de déclencher des actes sans qu'il y ait obligation de réfléchir ; ce circuit est pertinent dans une situation ordinaire, mais il est dangereux dans une situation qui est piégée, qui semble ordinaire, mais ne l'est pas du tout...

### **Le traitement « émotionnel » de la provocation**

Dans ce second cas, le cerveau limbique (mémoire et émotion) est sollicité. Le signal est comparé à ceux qui sont mémorisés, pour être identifié. C'est l'échec de la recherche ou l'identification d'une situation qui n'a pas été dominée par le passé, qui transforme le signal en alerte émotionnelle : une crainte, une appréhension, une peur, une menace. L'intensité de la peur ressentie obéit à la loi de Brown et Katz, Weiner et Al. (Fraisie, 1975). Cette loi établit que le déclenchement émotionnel est proportionnel à l'impossibilité de dominer la situation. En d'autres termes, *l'émotion ressentie n'est pas fonction de la difficulté réelle de la situation, mais de l'incapacité à la dominer*. Ce qui veut dire qu'une situation complexe et dangereuse peut très bien ne pas effrayer le manager tandis qu'une situation simple et banale, mais qu'il ignore totalement, peut déclencher un réflexe. Si l'alerte est d'une telle intensité émotionnelle que le manager n'est plus en mesure de faire face, il se produit alors un mécanisme de défense, dont le but n'est plus de résoudre *ce qui a fait problème dans la situation externe*, mais de défendre la *situation interne* agressée. Un changement de paradigme intervient alors dans le processus. Ce changement initialise une seconde logique. La légitimité de ces deux logiques est liée à leurs champs respectifs, alors qu'elles sont contradictoires. Dans le champ interne du manager, les mécanismes de défense sont d'autant plus légitimes et fondés qu'il est agressé. Le provocateur va tenter de déclencher ce mécanisme de défense.

### **Le traitement « intelligent » de la provocation : identifier et comprendre.**

Dans la mesure où les mécanismes de défense ne se sont pas déclenchés, le cerveau dispose aussi et surtout d'une capacité « cognitive » de traitement qui met à disposition du manager une forme avancée et très élaborée de traitement du problème. Le processus complet aboutit au stade de l'acquisition du sens, de l'apprentissage et de la mémorisation de nouveaux programmes d'exécution. L'attitude mentale qui constitue le marqueur de ce traitement « intelligent » : « *Pourquoi je ressens cela ?* ». « *Que puis-je apprendre de cette situation ?* ». « *Il m'a semblé que cette provocation avait pour but de me mettre en colère, elle faisait figure de piège. En effet, cet incident aurait pu tourner en un échange d'insultes ou en*

une altercation, mais j'ai préféré le dialogue et la discussion, le conflit n'aurait mené à rien et aurait eu des conséquences gravissimes sur mes relations de travail ».

Le manager...		... contrôle la situation interne.	
		Non	Oui
... contrôle la situation externe	Non	1. Déclenchement des défenses (loi de Brown et Katz). « C'est un homme impulsif, au sang chaud. Sa colère le fait littéralement exploser, il est verbalement agressif, violent, il est comme un volcan en éruption et ce qui sort de sa bouche est très dur, voire humiliant »	3. Possibilité d'apprentissage sur l'organisation
	Oui	2. Possibilité d'apprentissage sur soi	4. Mise en place de solutions

**Tableau 4** : les 3 réactions : défense, apprentissage ou résolution.

Ce rapide résumé des réactions possibles du manager face à la provocation, permet de centrer les préconisations sur l'évitement du comportement le plus défavorable, celui des comportements de défense où le manager perd le contrôle de la situation (case 1) pour éradiquer le risque et proposer une démarche permettant d'envisager la situation en termes de compréhension (cases 2 et 3).

#### IV. LES PRECONISATIONS : APPRENDRE A RECADRER L'AGENT

Tout d'abord, le manager de proximité doit appliquer un principe de précaution : faire remonter le dossier, prévenir le N+1, ex ante, si la situation lui semble à risque. Mais les provocations les plus « efficaces » sont souvent celles dont on ne se méfie absolument pas. D'où l'idée d'utiliser un style permanent semblable à celui d'un médecin qui s'adresserait à ses patients, c'est-à-dire en utilisant un langage prudent et respectueux.

##### **Le recadrage doit respecter trois normes**

Le processus d'intervention du manager de proximité doit satisfaire trois normes : les normes de performance : fixer des niveaux de performance adaptés. Les normes de résolution de problème : aider l'agent dans la résolution de ses problèmes. Enfin, les normes comportementales : adapter son intervention à la situation émotionnelle de l'agent. Si ce n'est pas le cas, le processus doit être corrigé.

##### **En cas de provocation, se dire : « Changement de programme, c'est une provocation ! »**

Certaines provocations, telles que les tracts, sont très faciles à identifier. Dans le cas des courriels, il est déjà plus difficile de se retenir de répondre. Quant au face à face, il s'agit de la situation la plus difficile. Pour ne pas répondre, l'agressé doit identifier instantanément le statut émotionnel de l'acte, qu'il s'agisse de menaces, d'insultes, ou d'insinuations<sup>9</sup> et demeurer de marbre. L'absence de réponse signifie : « *Quand vous serez calmé, nous*

<sup>9</sup> Dans une entreprise privée, une personne envoyant de tels courriels sera licenciée mais dans le public, elle ne risque pratiquement rien.

*pourrons travailler ! ». « A aucun moment je n'ai répondu à la moindre tentation ou provocation, pour ne pas rentrer dans ce cercle vicieux. Ce que je réalise seulement, c'est l'idée d'avoir grandi un peu plus professionnellement, émotionnellement et mentalement ». « Face à une telle provocation, un petit cercle s'était formé, attendant de voir si le chef allait se « déculotter » ou s'il ferait preuve d'autorité et d'équité. Il est vrai que certains de mes collègues, au nom de « la paix sociale », acceptent n'importe quoi ».*

### **Le choix du canal de communication conditionne l'action sur le lien émotionnel**

Par canal de communication, nous désignons la discussion devant la machine à café, l'entretien dans son bureau, le coup de téléphone, la réunion, le courriel, l'article dans la presse, etc. Il existe des canaux de communication à hauts risques qui déclenchent inmanquablement le courroux de l'agent recadré : par exemple, le recadrage oral devant témoins ou le courriel de recadrage musclé dont un ou plusieurs doubles sont envoyés : cet sorte d'appel à témoins signe le changement du statut du recadrage : de professionnel, il devient pour l'agent une affaire personnelle, sans doute en raison du sentiment d'humiliation... C'est pourquoi, avant de procéder à un recadrage, le choix du canal est plus important que le contenu du message.

L'entretien mené de façon inopinée dans le couloir constitue un canal totalement informel, permettant de dire les choses simplement en évitant de les dramatiser, avec pour seul risque une rumeur qui demeure locale. L'entretien informel permet de faire passer des messages qu'il est impossible de transmettre par un canal formel. Un autre aspect est le fait de rechercher un impact en profondeur sur une personne donnée : il faut éviter de lui parler en public, mais en face à face. Un autre élément est le recul : le courriel permet de travailler le contenu du message en profondeur et de prendre beaucoup de recul. L'entretien en face à face ne le permet pas, il ne permet pas non plus de mémoriser les données. D'un canal à l'autre, tout peut changer, comme l'illustrent ces exemples...

*« Je décidais de déclencher l'entretien et de crever l'abcès. Un matin, lorsqu'elle arriva, je lui proposai d'aller boire un café en tête à tête en lui précisant que j'avais à lui parler. Elle sentait bien qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas car on ne prenait plus jamais le café ensemble, et ce depuis pas mal de temps. Auparavant, je lui aurais dit ce que je pensais d'elle, seule à seule, où devant d'autres personnes, sans y mettre les formes... Mais maintenant je me maîtrisais mieux et le déroulement de l'entretien en fut la preuve. Je lui dis ce que j'avais à lui reprocher, calmement et posément ».*

*« Au lieu de leur donner en main propre, je leur ai donc glissé le document dans leur boîte aux lettres professionnelle, sous enveloppe nominative et je suis partie... Le lundi de*

*mon retour... on me raconte que c'est l'effervescence, que mon document... avait eu l'effet d'une bombe. La direction régionale s'était emparée de l'affaire et avait dû recevoir les représentants syndicaux. Ceux-ci menaçaient de faire grève si l'ordre n'était pas donné de retirer tous les tableaux... de tous les établissements de la région...».*

Le recadrage par courriel ne contiendra que le rappel des règles, sans jamais contextualiser la situation ou la faute : le rappel des règles sous-entend qu'elles ont été transgressées, tandis que la nomination des fautes constitue une accusation sans preuves.

### **Ne pas changer de canal au cours du débriefing du recadrage**

S'il est encore difficile de définir précisément toutes les contingences de la communication, on dispose toutefois de suffisamment d'observations pour mettre en garde contre certaines situations à hauts risques. La plus courante est celle où une situation est évoquée dans une conversation inopinée et donne lieu à un échange de paroles musclées, qu'un des interlocuteurs envisage de débriefier par échange de courriel. Le soir, son collaborateur lui envoie un courriel relatant les faits : il y a risque de provocation. Toute réponse confirmatoire du N+1 constitue une pièce permettant de faire « glisser » le problème, par exemple, en le faisant remonter le long de la hiérarchie ou même de le faire traiter par un tribunal.

### **L'usure du manager de proximité**

Malgré ces préconisations, les provocations demeurent « traumatisantes » en ce sens qu'elles enracinent - dans le mental du provoqué – une émotion qui va réapparaître face aux situations ou aux personnes concernées, faisant naître la crainte ou la peur, car les émotions se mémorisent et s'apprennent aussi... Et dans ce cas, le manager ne traite plus les incidents, mais les fait remonter et ceci de façon d'autant plus légitime qu'il a été désavoué précédemment. Le manager peut aussi parvenir à prendre du recul, mais la confiance dans la hiérarchie reste entamée...

## **V. EN CONCLUSION**

En conclusion, le *syndrome de Zidane* constitue la principale menace qui pèse sur les organisations et elle vient d'en haut. Elle est liée au manque de confiance intra-hiérarchique et à la peur des « vagues ». Sans les managers de première ligne, il est impossible d'assurer le bon fonctionnement organisationnel mais ces derniers doivent mener leurs missions dans le respect du lien et de l'ambiance de travail, facteurs de réussite : « *Au cours de ces deux années en tant que superviseur, je me suis rendu compte d'une chose primordiale : « c'est le chef qui fait l'ambiance ». C'est peut être une évidence, mais une équipe qui tourne, c'est une équipe heureuse* ». Si les provocations sont inévitables, elles **ne doivent pas** donner lieu à

une réponse résolutoire : même provoqué, le manager de proximité doit ne pas répondre, ce qui revient à pratiquer un management à deux vitesses ...

« Mon dirigeant me prévenait. Ici, il y a de bons et de mauvais agents. Il ne faut pas perdre du temps et de l'énergie inutilement avec ceux dont on sait déjà qu'ils resteront des mauvais. Ses termes exacts étaient : on ne fait pas des chevaux de course avec des chevaux de trait. Il semblait accepter cet état de fait et ne plus chercher à améliorer les choses ».

Quand ils prennent leur premier poste, la plupart des jeunes managers de proximité ne comprennent pas ce management pragmatique : ils le vivent comme une injustice flagrante, un renoncement à leur mission. Certains peuvent mettre un point d'honneur à intervenir et exaspérer ainsi le conflit, quitte à servir ensuite de fusible...

Dès lors, cette discipline quitte le domaine de la rationalité, même limitée, pour pénétrer au coeur de la complexité : dans la complexité, un comportement rationnel est souvent un comportement qui semble totalement irrationnel et inversement. Les nouveaux modèles comportementaux devront intégrer ces logiques latérales, intervenant simultanément dans plusieurs champs, ce qui fait que la discipline devra recourir à *l'intelligence de la complexité*, au sens de Morin et Le Moigne (2002) si elle veut contribuer un tant soit peu à la survie organisationnelle.

## 8. BIBLIOGRAPHIE

**BOUTHOU L. G.**, (1976), *Essais de polémologie, Guerre ou paix ?* DENOËL, GONTHIER.

**BOURION C.**, (2006), "Le statut pluriel des acteurs". *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 217, janvier - février 2006, 123-137. - (2005), «Styles hiérarchiques et jeunes diplômés», *L'Expansion Management Review: Best of Business Reviews*, N° 118, Septembre 2005, 97-105. - (2001), *Les abus de pouvoir*, Ed. ESKA, 297 p.- *La logique émotionnelle*, (2000), Ed. ESKA, 347 p.

**CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.)**, 1997, *L'acteur et le système*, Paris Seuil, 436 p.

**DAMASIO (A. R.)**, (1995), *L'erreur de Descartes*, Ed Odile Jacob.

**FRAISSE P.**, (1975). *Les émotions*. In P. Fraisse et J. Piaget (Eds). *Traité de psychologie expérimentale*. Vol V. Paris, PUF.

**FLANAGAN J. C.**, (1954), *The Critical Incident*, American Institute for Research and University of Pittsburgh, Psychological Bulletin, VOL. 51, No. 4, JULY, 1954.

**LABORIT H.**, (1981), *Inhibition de l'action*, Masson, 214 p.

**MACLEAN P. D. & GUYOT R.**, (1990), *Les trois cerveaux de l'homme* textes traduits de l'américain - Notes et commentaires de Roland Guyot, Robert Laffont, 367 pages.

**MILGRAM S.** (1974), *Soumission à l'autorité*, Nouvelles éditions Calmann Lévy, 272 p.



**MORIN E. & LE MOIGNE J.-L.**, (2002), *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan.

**OLD J. & MILNER P.**, (1954), *Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and other Regions of Rat brain*, *J. Comp. Physiol. Psychol.*, 47 : 419-427.

**OCHBERG F, M**, first defined the Stockholm Syndrome in private memoranda to the FBI while studying former hostages in 1976 and 1977 and elaborated on that definition in a paper that served as an introduction to the Fourth International Seminar on Terrorism sponsored by the Centre International de Criminologie Comparee in 1977, published in *TERRORISM: An International Journal*, 1978, Volume 1, Number 2, pp. 147-168, and in *The Practitioner: the Journal of Postgraduate Medicine*, February 1978, Vol. 220, pp 293-302. Further discussion of the Stockholm Syndrome, based upon this definition, is found in Ochberg and Soskis, *Victims of Terrorism*, Westview 1980, particularly in the chapter by Thomas Strentz titled, "The Stockholm Syndrome." See also, Ochberg FM: Victims of terrorism. *J Chin Psychiatry* 41: 73 - 76, 1980.

**STRAUSS A., & CORBIN J.**, 2004, *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Res Socialis, Academic Press Fribourg, 343 p.

**SPERRY R. W.**, (1977), *Bridging Science and Values – A Unifying View of Mind and Brain*. *American Psychologist*, 32 n° 4 (April): p. 237 – 245.

**THEVENET M**, (2004), *Quand les petits chefs deviendront grands*, Ed. d'Organisation – 2003.