

Médiation dans un contexte de conflit professionnel

Marc Rosset, médiateur professionnel,
mars 2007

La médiation vise, de manière générale, à maintenir ou rétablir un lien entre les parties, à leur permettre de nommer le conflit et à agir en se déterminant librement.

La médiation dans un contexte de conflit professionnel a des particularités inhérentes plutôt à la nature de la relation professionnelle qu'à la médiation en elle-même.

On explorera ici brièvement quelques-unes de ces particularités avant de développer les thèmes de la dégradation de la relation professionnelle, du conflit professionnel et de la médiation dans ce contexte particulier.

1. La relation professionnelle

La relation professionnelle, qu'il s'agisse d'une relation horizontale entre collègues ou d'une relation verticale avec un subalterne ou un cadre, est une relation particulière.

Elle n'est dans les faits que la **conséquence** de l'engagement d'une personne à fournir une prestation en échange d'une contrepartie financière. Les personnes qui entrent dans une relation professionnelle :

- Acceptent de se placer dans un rapport hiérarchique
- N'ont pas le choix des personnes avec lesquelles elles vont être mises en relation
- Vont passer le plus clair de leur temps avec ces personnes qu'elles n'auront pas choisies
- Ont une obligation de communiquer, même avec les personnes qu'elles détestent
- N'ont pas forcément la même motivation que leurs collègues ou supérieurs pour se trouver là (par opposition aux joueurs d'une équipe de foot par exemple)

La relation professionnelle se développe dans un contexte fort contraignant. Elle implique donc une grande vigilance "à l'autre" et un contrôle permanent des échanges.

On ajoutera que dans cette relation particulière, la marge de manœuvre des parties en présence est en général passablement réduite, du fait de la simple nécessité économique de conserver un emploi.

A ces contraintes, on peut encore ajouter que la relation professionnelle se développe au carrefour de trois mondes :

- le monde que j'apporte avec moi dans l'entreprise (mon énervement, ma belle-mère, etc.)
- le monde de ceux avec qui j'entre en relation (leur énervement, leur belle-mère, etc.)
- le monde organisé par l'entreprise (les règles, ordres, processus, formulaires, systèmes, etc)

On suggérera ici au lecteur de se poser la question, avant d'arriver au bureau, des raisons éventuelles de son énervement matinal....

2. Le conflit professionnel

Dans l'espace sous contraintes que nous avons décrit ci-dessus, le conflit est fréquent. Il se règle dans la plupart des cas tout seul, la "mission" des parties prenant le dessus sur leurs élans guerriers.

Non réglé, le conflit professionnel est souvent sourd et larvé. Il ne s'exprime au grand jour que tardivement et génère une dégradation effective des conditions de travail. Il peut évoluer vers du harcèlement.

La plainte d'un collaborateur doit toujours être prise au sérieux, elle n'est que rarement formulée au début d'un processus. Il convient d'écouter la plainte du collaborateur jusqu'au bout en l'aidant à structurer son récit et au besoin à préciser sa demande.

Proposer de refaire un point de situation un mois plus tard donne souvent un cadre rassurant.

Le conflit entre un collaborateur et son supérieur est un cas particulier du conflit professionnel. On en trouvera ci-dessous quelques variantes classiques :

- Je suis plus vieux que mon chef et je sais mieux que lui ce qu'il faut faire.
- Je suis plus jeune que mon chef qui a raté le virage de la technologie. Il ne comprend rien
- "Nous n'avons jamais travaillé comme ça" ou "avant, on faisait autrement"
- Je ne peux pas admettre les nouvelles directives de la direction
- Il n'est pas capable d'atteindre les objectifs que je lui ai fixés
- Mon amie de toujours est devenue ma cheffe et je vis un enfer

On ne peut finalement évoquer le conflit professionnel sans parler du rôle fondamental de l'e-mail dans le développement rapide des conflits. L'adressage systématique de copies à tous les étages de la hiérarchie a des effets parfois surprenants...

3. La médiation de conflits professionnels :

La médiation de conflits professionnels ne se distingue de la médiation généraliste que par son contexte d'application. On sait l'importance des principes d'action que sont notamment la confidentialité, et la participation volontaire dans une médiation généraliste

En entreprise, Le médiateur devra s'assurer ici plus qu'ailleurs que les parties acceptent librement d'entrer en médiation et de travailler ensemble à la recherche d'une solution.

De même, on prendra le temps nécessaire pour poser les bases d'une confidentialité négociée en rappelant en particulier aux parties que les informations révélées dans ce contexte le sont ou l'ont été exclusivement dans le but de favoriser la recherche d'une solution et ne pourront en aucun cas être utilisées, sans leur consentement mutuel, en dehors de la médiation.

On n'hésitera pas à faire signer un consentement à la médiation explicite pour se prémunir d'une éventuelle instrumentalisation par l'entreprise (utilisation d'informations confidentielles, imposition de la médiation à l'une ou l'autre des parties).

Finalement, on relèvera le paradoxe ou la difficulté qu'il peut y avoir pour les parties à faire de la médiation dans un rapport hiérarchique. En médiation, les parties communiquent entre elles de manière horizontale et la crainte d'une remise en cause du pouvoir consécutive à une procédure de médiation est fréquente.

Tout l'art du médiateur sera de faire le nécessaire pour que les parties puissent communiquer d'égal à égal, tout en trouvant des solutions respectant la ligne hiérarchique.

La médiation est à proscrire dans les cas de harcèlement avéré, on court toujours le risque d'offrir au harceleur un nouveau théâtre et de voir le harcèlement se renforcer.

4. Prévention du conflit professionnel et du harcèlement

Le conflit professionnel, et ses conséquences directes ou son évolution vers des situations de harcèlement coûtent excessivement cher à l'entreprise et globalement à la collectivité. Il importe de prévenir et traiter ce genre de situation.

Dans plus de 70% des cas, un entretien individuel confidentiel permet à une situation conflictuelle d'évoluer rapidement.

Au moment où un individu fait appel à une structure, il a décidé d'agir et sa position est déjà différente. Sa situation évolue en général rapidement.

Parler de sa situation l'oblige à adopter un point de vue sur celle-ci et donc à prendre de la distance. Cette simple prise de distance favorise souvent le règlement du litige.

La confidentialité de ce type d'entretien est fondamentale, car elle permet au collaborateurs d'évoquer sa situation et donc de pouvoir se remettre en cause ou se responsabiliser dans le cadre de la relation sans conséquence directe pour lui ou son emploi. Si le conflit persiste, la médiation peut s'avérer utile, charge au médiateur d'évaluer avec précision le bien-fondé et les chances de succès de la démarche.

Si 7% de la population active subit des agissements relevant du harcèlement, seulement 2% se dit victime de harcèlement (SECO, 2002). La mise en œuvre d'une structure de prévention génère en moyenne des demandes de la part de seulement 1% des collaborateurs.

L'intervention que nous proposons en entreprise repose généralement sur 5 piliers principaux :

- **Analyse de risque RH** (quelles sont les zones de l'entreprise dans lesquelles les facteurs de risques "psychosociaux" sont les plus élevés) et quelles mesures peuvent être mises en œuvre à l'interne pour prévenir ces risques
- **Sensibilisation préventive** des collaborateurs et cadres aux particularités de la relation professionnelle et rappel du cadre
- **Permanence téléphonique** et par e-mail donnant la possibilité aux collaborateurs qui souffrent à leur place de travail et qui n'ont pas trouvé de solution à l'interne de solliciter un entretien individuel et confidentiel.
- **Entretiens individuels confidentiels**
- **Médiation**, conduite avec l'accord du management pour éviter une double intervention sur les situations

La mise en œuvre d'un dispositif "soupape" tel que présenté ci-dessus génère en moyenne 1 appel par an pour 100 collaborateurs.

5. En guise de conclusion : Médiation réussie ?

Fernand et Antoine travaillent ensemble depuis quelques années. Les contraintes liées à leur activité les ont progressivement amenés à se mettre en conflit et il y a peu de temps, Fernand a violemment frappé Jacques. L'employeur qui ne supporte plus le conflit envoie ses collaborateurs en médiation. Après 4 séances de récriminations bilatérales, le médiateur coupe court et attire l'attention des parties sur leur comportement de "vieux couple". Cette remarque provoque un sourire des deux côtés et permet aux protagonistes de s'adresser directement la parole pour la première fois. Après avoir exploré ensemble le conflit, Fernand constate qu'il sera impossible de se mettre d'accord et en fait part à Antoine. Antoine répond : "je suis d'accord avec toi...". La médiation se termine ainsi.

Médiation réussie ou échouée ? Cet exemple illustre fondamentalement le fait que la médiation ne cherche pas forcément à maintenir ou remettre les parties ensemble, mais bien à leur permettre de décider librement de la manière dont elles entendent gérer leur conflit.