

Outils et pratique de la médiation

Préface de Jacques-Antoine Malarewicz

Marie-José Gava

Jean-Luc Chavanis

Outils et pratique de la médiation

Dénouer et prévenir les conflits

3^e édition



interéditions

Couverture : Studio Dunod

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70% de nos livres en France et 25% en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© interéditions, 2023
interéditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-7296-2305-0

Sommaire

PRÉFACE	1
EN PRÉAMBULE.....	5
INTRODUCTION	9

Partie I

IDENTIFIER LES CONFLITS ET LES ENJEUX DE LA MÉDIATION

1. VIOLENCE, HARCÈLEMENT, CONFLITS : DE QUOI PARLE-T-ON ?	15
2. LA MÉDIATION, À QUOI ÇA SERT ?	35

Partie II

ADOPTER LA POSTURE DU MÉDIATEUR

3. DÉVELOPPEZ LES QUALITÉS ET LES APTITUDES INDISPENSABLES	79
4. PRENEZ LE TEMPS DE VOUS PRÉPARER À L'ENTRETIEN.....	103

Partie III

OUVRIR LA BOÎTE À OUTILS DU MÉDIATEUR

5. BORDEZ VOTRE MISSION DE MÉDIATION	113
6. RÉUSSISSEZ LES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN	147
7. APPROPRIEZ-VOUS LES TECHNIQUES ET LES OUTILS DE LA MÉDIATION	203
8. STIMULEZ LA RECHERCHE DE SOLUTIONS PAR DES MÉTHODES APPROPRIÉES	229

*Partie IV***DÉCOUVRIR LA MÉDIATION « HORS LES MURS »**

9. POURQUOI LA NATURE EST-ELLE PROPICE À L'APAISEMENT DES TENSIONS ?.....	251
10. INITIEZ-VOUS À LA MÉTHODE MÉTANATURE	259
CONCLUSION	291
MON TRAINING BOOK.....	295
LEXIQUE.....	305
BIBLIOGRAPHIE.....	313

ANNEXES

ANNEXE 1. IDENTIFIER ET RÉAGIR AUX ÉMOTIONS	319
ANNEXE 2. LE PARDON	325
ANNEXE 3. MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE 56 CARTES CRÉATIVES POUR DÉNOUER LES CONFLITS	327
ANNEXE 4. CMANATURE, UN PUISSANT OUTIL DE MÉDIATION	333
ANNEXE 5. ROUE DE FIUTAK	339
ANNEXE 6. TABLEAU PLAN D'ACTION	341
ANNEXE 7. FICHE DE DEBRIEF MÉDIATION : COMPTE RENDU POST-ENTRETIEN	343
ANNEXE 8. CONVENTION DE RECOURS À LA MÉDIATION.....	349
ANNEXE 9. ENGAGEMENT DES PARTIES EN MÉDIATION.....	359
ANNEXE 10. COMPTE-RENDU DE FIN DE MÉDIATION.....	361
ANNEXE 11. LE CADRE JURIDIQUE DE LA MÉDIATION.....	363
ANNEXE 12. CODE NATIONAL DE DÉONTOLOGIE DU MÉDIATEUR.....	369
TABLE DES MATIÈRES.....	375

Préface

L'OBLIGATION DE RÉSULTAT à laquelle sont soumis les employeurs, quant à la protection de la sécurité physique et mentale de leurs employés, comporte au moins deux conséquences sur lesquelles je me propose d'insister ici rapidement.

La première pose la question de la nature du bien-être mental, la seconde met l'accent sur toutes les mesures de prévention qui doivent être mises en place. Dans le cadre général du droit au respect de la dignité de la personne, les textes prévoient l'intervention éventuelle d'une médiation, et donc d'un médiateur.

Le bien-être mental est une notion difficilement quantifiable, elle relève d'une certaine subjectivité. Même un psychiatre ou un psychologue seraient bien en peine d'en donner une définition précise, si ce n'est en évoquant l'absence de pathologie ! Il est plus facile d'évaluer un préjudice physique qui portera, par exemple, sur l'amplitude d'un mouvement ou la pénibilité d'une attitude.

Ce qu'il en est de l'équilibre psychique d'un individu ne dépend pas uniquement de son activité professionnelle, mais également de sa vie privée. Même si le travail intervient de manière de plus en plus évidente dans l'identité de tout un chacun dans notre société, ce qui se mesure *a contrario* par les méfaits du chômage, il importe de tenir compte également de la dégradation des conditions de vie péri-professionnelle, par exemple en ce qui concerne les transports ou la garde des enfants. De même, la fréquence des séparations et des divorces dans notre société est un facteur déstabilisant qui ne peut être ignoré. Tout cela fait que l'employeur se trouve confronté à des obligations dont il ne maîtrise pas toutes les dimensions.

Les entreprises sont donc invitées à prendre des mesures significatives quant à la prévention de ces risques. Prévenir, cela signifie, à l'évidence, intervenir le plus en amont possible. Cela entraîne trois conséquences. La première est de prendre le risque d'entrer dans une logique autovalide dans la mesure où interpellé un risque, c'est aussi le susciter voire l'amplifier. La seconde conséquence, dans cette anticipation, est de complexifier la problématique dans la nécessité de prendre en compte de nombreux facteurs y compris, comme je viens de le préciser, ceux qui ne relèvent pas immédiatement de la sphère professionnelle. Enfin, étant données l'ampleur de la tâche et la pertinence d'un regard extérieur, il est évident que l'appel à des « experts » est devenu incontournable.

Comme le terme « médiation » a été retenu par le législateur dans les textes, la notion de conflit s'est étendue. Nous ne sommes plus nécessairement dans la violence manifeste, en ce qu'elle peut avoir de spectaculaire et de publique, mais dans tout un ensemble de comportements qui peuvent générer de la souffrance pour les uns ou les autres. Cette souffrance, se situant alors sur un registre psychologique et interactionnel, prend une valeur plus personnelle jusqu'à rester longtemps cachée dans certains cas.

Ceci fait qu'il peut être quelquefois difficile de proposer une médiation à deux individus qui n'en voient pas la pertinence, car ils ne sont pas nécessairement dans un conflit ouvert. Il me semble alors que la notion de « Coaching de binôme » peut être utile. En tout état de cause, il importe de bien différencier, d'une part, les modes d'intervention qui se rattachent à la sphère professionnelle et, d'autre part, ceux qui relèvent de la psychothérapie, laquelle renvoie à un engagement privé, y compris à un niveau financier.

Face à cette complexité, face à la subjectivité de la souffrance psychique même et surtout parce qu'elle est vécue de manière objective, face à la multiplicité des acteurs dans l'entreprise, face enfin aux éventuels enjeux judiciaires qui sont toujours présents, la formation des médiateurs est cruciale.

C'est dire l'importance de ce guide pratique sur la médiation qui explique les fondamentaux de ce métier, passe en revue différentes techniques et surtout, insiste sur ce qui doit constituer l'état d'esprit du

médiateur. En effet, étant donné l'importance des enjeux, se confronter à la complexité de ce type d'intervention requiert des qualités spécifiques.

Ces professionnels sont étroitement en contact avec la manipulation et la violence. Quelles que soient leurs formes et leurs conséquences, ils doivent savoir identifier l'injustice et quelquefois la mauvaise foi, ils ont à faire la part des choses entre ce qui est dit et ce qui est effectivement vécu. Tout cela exige de pouvoir prendre du recul et d'être « outillé » pour y parvenir.

Ce guide s'adresse tout autant à celles et ceux qui s'intéressent à ce métier qu'aux nouveaux venus. Sa principale vertu est de ne rien laisser ignorer des difficultés auxquelles les médiateurs se confrontent dans leur pratique quotidienne.

Jacques-Antoine Malarewicz
Psychiatre, médiateur¹ en entreprise

1. Jacques-Antoine Malarewicz est notamment l'auteur de *Gérer les conflits au travail : Développez la médiation face aux risques psychosociaux*, Pearson Paris, 2011.

En préambule

*Nous ne sommes pas devenus médiateurs
par hasard...*

« Passer du journalisme à la médiation, mais quel point commun y a-t-il donc ? » m'a-t-on parfois demandé... A priori, aucun. Pourtant, en creusant dans l'étymologie, j'ai découvert des ressemblances. Comme leur racine l'indique, le journaliste et le médiateur sont tous deux des « médias », des « medium ». En somme, des traits d'union entre des acteurs discordants. Ils ont tous deux à cœur de recueillir et de traduire l'information au plus juste. Fidèlement, sans jugement. Tous deux ne sont-ils pas des facilitateurs de communication, des passeurs d'émotions ?

Journaliste pendant plus de 20 ans, j'ai été à l'écoute des acteurs de l'entreprise et de la santé au travail : managers, dirigeants, représentants du personnel, responsables des ressources humaines, médecins, professionnels de l'accompagnement, employés, ouvriers... Avec chacun, j'ai découvert une vision du monde. J'ai su apprécier ces moments d'intimité où la confiance se noue. Ce seuil fragile à franchir pour accueillir les récits de vie, les émotions, les colères, les galères... Laisser les paroles venir, sans intervenir. Écouter les maux et les transformer en mots. Donner à l'autre le plaisir de se raconter, et, par la magie du questionnement, traduire l'indicible : l'amener à découvrir le meilleur en lui, faire sortir la clarté de l'ombre, déclencher l'étincelle qui aidera peut-être à rebondir... Finalement, j'étais un peu médiateur avant l'heure...

Un « coup dur » dans ma carrière a été le véritable déclencheur. C'était il y a 22 ans. Un jour, j'ai eu l'impression d'être « dans le collimateur ».

Pression, tension, surinvestissement, épuisement : la spirale infernale ! Direction : les urgences. Moi qui m'étais donnée à fond ! Ce job, j'y avais mis mes tripes. Ce job, c'était ma vie ! J'avais écrit tant d'articles sur la souffrance au travail, pour la première fois, je la vivais de l'intérieur.

Tout conflit est paradoxal : destructeur, il peut se transformer en un merveilleux malheur... Écrire un premier livre sur les risques psychosociaux m'est alors apparu comme une évidence. J'ai ressenti le besoin de transmettre un peu de mon expérience à tous ceux qui connaissent l'enfer au boulot, dans ce huis clos de l'entreprise où les conflits font caisse de résonance. J'ai essayé de livrer des clés pour repérer les jeux de pouvoirs et les tensions, pour tenter de les déjouer et oser les affronter. Sans y laisser sa peau. Sans y perdre son identité.

Aujourd'hui, en fédérant les talents au sein du réseau Place de la Médiation, par la formation universitaire de Médiateur du travail, par ce livre, c'est le même désir qui m'anime : celui de transmettre des clés aux acteurs de la prévention qui ont le souci d'œuvrer pour des entreprises meilleures où il fait bon travailler.

« Nous voulons un monde nouveau et original ! » lançait Daniel Cohn-Bendit, en éveilleur libre. Et si, 50 ans plus tard, les organisations commencent leur révolution, celle qui conduit à une « entreprise nouvelle et originale » ? Une entreprise où le respect et la créativité donneraient à chacun l'envie d'avancer. Et le plaisir de travailler. Car la course à la performance n'est pas incompatible avec les règles élémentaires du savoir-vivre : se dire bonjour le matin, se remercier, plaisanter, féliciter, s'excuser...

Ce sont là les premiers antidotes aux conflits !

Marie-José Gava

« Les disputes vous en aurez, il n'y a rien de plus naturel que de se fâcher, mais quand elles pointent leur nez, prenez le temps de vous parler pour vous réconcilier ! » me disait ma grand-mère...

Elle ne connaissait rien aux théories de la psychologie, mais elle savait que les conflits, étouffés ou larvés, laissent des blessures. Parfois pour toujours. Son bon sens m'a toujours servi de guide. En m'apprenant à aimer la terre, à la respecter et à jardiner, elle m'a livré les secrets de la nature. Je les ai transposés à la matière humaine : prenons soin d'une plantation et sa pousse sera harmonieuse, mais... qui sème le vent récolte la tempête ! Un adage que j'ai si souvent observé dans le monde du travail où les tensions sont légion...

Mon parcours dans le monde de l'entreprise m'a amené à être médiateur avant l'heure. En 20 ans de management, j'ai été confronté à bien des conflits, mais ai toujours eu à cœur de « conjuguer les différences et d'harmoniser les contraires », pour reprendre l'expression de Françoise Kourilsky, Docteur en Psychologie. Lorsque j'étais Directeur des stratégies dans une multinationale de l'industrie, nous avons traversé une période de fusions et de réorganisations. Avec son cortège inévitable de conflits, de rivalités salariales, de peur de l'avenir... Un climat de tensions terrible ! Et tant de souffrances, tant d'énergie perdue !

Je ne pouvais pas rester impassible. En tant que manager, j'ai considéré que j'avais une mission, un défi à relever. Il me fallait accompagner mes équipes dans cette mauvaise passe et apaiser les tensions. Alors, j'ai fait de la pédagogie pour expliquer sans fard les enjeux de la réorganisation. J'ai multiplié les groupes de parole et de prospective, j'ai encouragé mes collaborateurs à explorer des solutions pour se repositionner au niveau des métiers, de l'organisation. Et tenter de voir cette crise comme une opportunité. En somme, j'ai cherché à les rendre acteurs du changement.

En parallèle, ma passion pour la nature m'a amené à créer le premier atelier de jardinage dans la maison d'arrêt de Fresnes. C'est ici que j'ai poursuivi mon désir de concilier les contraires. Dans l'univers carcéral, lieu de conflits par excellence (avec la société, avec soi-même), j'ai cherché à créer du lien social en favorisant les échanges et la communication entre détenues. Pour ces femmes en souffrance, les plantes sont peu à peu devenues un outil de médiation. Le chemin pour exprimer leurs maux, avec peu de mots. À partir de cette expérience, j'ai réalisé que les mots

peuvent être intrusifs, violents et raviver les blessures. J'ai réalisé que la nature était une façon de prendre des chemins de traverse pour libérer ses tensions et en parler de façon voilée. C'est ici que j'ai pris conscience de la puissance des approches créatives comme outils de résolution des conflits. De là est née ma méthode d'accompagnement et de médiation hors les murs : Métanature. Cette expérience bouleversante a déclenché en moi un conflit intérieur : l'enfermement de ces détenues m'a fait prendre conscience que ma vie professionnelle était devenue une forme d'emprisonnement. Pris dans un conflit de valeurs, j'ai refusé la plus belle promotion de ma carrière ! J'ai senti en moi comme un déclic : l'envie de donner un autre sens à ma vie. J'ai alors repris le chemin de l'université afin d'y acquérir les outils nécessaires pour aller plus loin dans ma relation à l'autre et dans la compréhension de la souffrance au travail.

Aujourd'hui, en tant que consultant, coach et médiateur, je ne cesse de tenter de concilier les contraires dans ma pratique professionnelle : allier performance et bien-être, efficacité et qualité de vie au travail... Ce n'est pas si simple ! Or, les contradictions ne doivent pas être des problèmes ; elles sont les racines de l'équilibre. Mais il convient pour cela d'appréhender les conflits de façon systémique et préventive. C'est ainsi qu'en tant que médiateur, il me semble que l'on peut devenir un artisan de la qualité de vie au travail. Une façon aussi pour moi de concrétiser mon désir créateur. Quel bonheur de faire émerger l'harmonie et la paix à partir du chaos, de faire pousser un jardin sur une friche désolée ! Comme dans la légende du Colibri, moi aussi, j'essaie, humblement, d'apporter ma pierre à l'édifice de la qualité de vie au travail... »

« Un jour, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : « Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! Et le colibri lui répondit : « Je le sais, mais je fais ma part. »

(D'après la légende amérindienne du colibri.)

Jean-Luc Chavanis

Introduction

De la médiation curative à la médiation préventive

*« S'il est un lieu où la sagesse
trouve difficilement sa place,
c'est bien dans l'entreprise. »*

J-A. Malarewicz

CLASHS PERMANENTS, INSULTES, REFUS DE SUIVRE LES CONSIGNES...

Le Directeur général de ce grand centre de recherche scientifique n'aurait jamais pensé que l'ambiance allait tourner au vinaigre, façon « village gaulois », selon sa propre expression. Au cœur de la mêlée : deux équipes d'ingénieurs. D'un côté, des seniors maîtrisant les instruments de mesure traditionnels. De l'autre, de jeunes experts formés aux dernières techniques de simulation. Entre les deux clans, un sérieux conflit de générations qui risquait de faire voler en éclats la réputation du centre... Plutôt que de miser sur l'usure des troupes, le directeur a fait appel à un médiateur. En quelques entretiens, chacun a été invité à exprimer sa vision de la situation, ses peurs, ses pistes de solutions. Poser les cartes sur table a permis de dissiper le malaise. Depuis, ce n'est certes pas le grand amour entre ces équipes mais, au moins, elles cohabitent sans heurts !

Malheureusement, en entreprise, tous les décideurs ne réagissent pas ainsi face à un différend. Beaucoup ont une attitude de fuite. Quelle que soit la cause des conflits, ils attendent que l'orage passe. Mais c'est une bombe à retardement ! Pourquoi ? Parce que cela aggrave le

mécontentement des acteurs qui se sentent lésés, ignorés. Par ailleurs, adopter la « politique de l'autruche » risque, à terme, de mettre en péril l'équilibre de l'organisation : un conflit non résolu en appelle d'autres, avec leur cortège de dysfonctionnements : rétention d'informations, usure psychologique, baisse de productivité, dégradation de l'ambiance, absentéisme, accidents, allégations de harcèlement, risques psychosociaux...

Un exemple tragique de conflit non géré ? Celui survenu il y a quelques années dans cet hôpital de l'ouest de la France et qui coûta la vie à une jeune patiente, à peine opérée. L'un des trois médecins concernés en accusait un autre d'avoir délibérément inversé les conduits d'arrivée de l'oxygène et des gaz anesthésiants. Derrière cette bavure médicale, l'enquête avait révélé une haine viscérale entre ces hommes, qui perturbait le service depuis des années. Ce scénario n'est heureusement pas fréquent. Mais il incite à ne pas considérer les mésententes à la légère, *a fortiori* dans les entreprises où la sécurité doit primer.

Il semble néanmoins qu'un mouvement s'amorce. De plus en plus d'organisations s'intéressent à la médiation pour tenter de résoudre les différends à l'amiable, plutôt que de s'engager dans des procédures longues et aussi aléatoires que coûteuses. Ainsi, si, il y a 10 ans, seuls 8 % des dossiers traités en médiation relevaient du droit du travail (données CMAP), depuis, l'aggravation des risques psychosociaux a semble-t-il changé la donne. Sur fond de crise économique, d'inquiétude et de précarité liées à l'emploi, les tensions s'amplifient, les rivalités s'accroissent et les conflits et incivilités restent omniprésents sur le lieu de travail. Selon le baromètre annuel Pro-Consulte réalisé en 2020 sur la base de 12 800 appels, les conflits et relations de travail restent un des facteurs les plus générateurs de stress avec 43 % des appels. Et le recours plus important au télétravail depuis 2020 ne favorise pas le règlement des tensions...

Face à ces problématiques, la médiation gagne ses lettres de noblesse : elle apparaît aujourd'hui comme une pratique séduisante pour gérer les tensions à l'amiable, et même, les anticiper. Mais ce n'est pas une « baguette magique » ! En effet, la médiation renvoie à une méthodologie rigoureuse qui ne s'improvise pas. De même, n'est pas médiateur qui veut...

D'où l'intérêt de cet ouvrage destiné à tous les acteurs de la prévention qui sont amenés à traiter des situations difficiles : médiateurs

professionnels ou occasionnels qui interviennent dans ou à l'extérieur des entreprises, mais également, les responsables des ressources humaines, les acteurs de la santé au travail, les représentants du personnel, les assistantes sociales, les managers, les conseillers en prévention des risques professionnels, les psychologues du travail et autres professionnels de l'accompagnement...

Conçu comme un guide pratique, ce livre présente la méthodologie, les techniques et les outils de base du médiateur que vous pourrez vous approprier en tant que professionnel ou dont vous pourrez simplement vous inspirer, en tant que non spécialiste de la médiation.

Pour appréhender cette pratique dans l'air du temps, il convient d'abord de se pencher sur la notion de conflit. Celle-ci fera l'objet de la première partie de l'ouvrage. Vous y verrez que les conflits sont équivoques (tantôt constructifs, tantôt destructeurs), inévitables dans tout groupe humain, mais pas nécessairement nuisibles. Ils sont même le signe qu'une organisation vit et évolue. Encore faut-il savoir les repérer et les gérer avant qu'ils ne dégénèrent, nuisent à la santé des individus et deviennent pathogènes pour l'organisation. La médiation apparaît alors comme un outil de « guérison », voire de « prévention », utile pour éviter les récives. Et nous mettrons justement l'accent sur cette dimension méconnue de la médiation qui consiste à anticiper les tensions et, ce faisant, à prévenir les risques psychosociaux.

En effet, il serait selon nous réducteur de se focaliser sur l'aspect « curatif » de cette pratique. Les conflits induisent souvent des scénarios à répétition tant que les racines profondes de la situation n'ont pas été identifiées. Par ailleurs, derrière un différend relevant, en apparence, d'une incompatibilité de caractères, se cachent fréquemment des dysfonctionnements dans l'organisation. Aussi, le médiateur ne saurait aujourd'hui se limiter à un rôle d'« urgentiste des conflits » : il doit élargir son champ de vision à l'équipe, voire à l'entreprise tout entière, afin de déceler ce qui, dans l'organisation ou les conditions de travail, a pu générer ou envenimer le conflit. Véritable ostéopathe des conflits, le médiateur se doit d'avoir une vision holistique ! D'acteur de la prévention tertiaire (qui vise à guérir, à réparer), il entre alors dans le champ de la prévention primaire (qui vise à éviter la survenue du danger, de l'accident) pour devenir un acteur de la santé au travail à part entière.

Bien évidemment, ce positionnement requiert beaucoup d'expertise et de savoir-faire. Aussi, la deuxième partie de ce livre sera-t-elle consacrée à la posture du médiateur, ce facilitateur qui a à cœur d'accompagner les parties en conflit dans la compréhension de leurs différences et dans la résolution de leur différend. Une mission, oh combien délicate, qui nécessite une bonne préparation. En effet, au-delà de la maîtrise d'un processus spécifique, être médiateur, c'est avant tout une posture, un état d'esprit. Un talent qui consiste à garder l'équilibre entre des vents contraires : savoir libérer la parole et la canaliser, faire circuler les mots et les ressentis sans donner son avis, tendre vers la solution sans faire d'intrusion. Tout un art !

Dans une troisième partie, nous ouvrirons la boîte à outils du médiateur. Vous y trouverez les techniques et les outils de la communication indispensables pour mener à bien et dans les règles de l'art une médiation, selon la méthode simple des « 7 C ».

Enfin, dans la quatrième partie de ce guide, vous découvrirez les potentialités de la médiation « hors les murs » (dans des jardins) ; une approche pionnière, reconnue par les scientifiques et l'Université de Cergy-Pontoise, qui ouvre aujourd'hui de nouvelles perspectives dans le domaine des méthodes de résolution de conflits, que ce soit sur le versant curatif ou préventif.

À défaut de permettre l'éradication totale des conflits pathogènes et des comportements toxiques générateurs de mal-être et de risques psychosociaux au travail, notre vœu ici est de favoriser la pratique de la médiation, afin que celle-ci devienne une référence, un réflexe quasi naturel dans les organisations.

Puisse ce livre susciter des vocations et encourager les âmes de bonne volonté à œuvrer pour devenir des artisans de la qualité de vie au travail ! Car, au-delà des conflits, être médiateur aujourd'hui, c'est aussi contribuer à préserver les liens de coopération au travail et à régénérer la parole dans des entreprises déshumanisées.

Ce livre est notre façon de semer quelques graines d'humanité dans des organisations en quête de sens et de repères.

C'est là notre modeste contribution, au travers de ces pages.

Partie

I

IDENTIFIER LES CONFLITS
ET LES ENJEUX
DE LA MÉDIATION

1

VIOLENCE, HARCÈLEMENT, CONFLITS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

LA VIOLENCE AU TRAVAIL

LE BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) DÉFINIT LA VIOLENCE AU TRAVAIL comme « *tout incident au cours duquel des personnes sont victimes de comportements abusifs, de menaces ou d'agressions physiques dans des circonstances liées à leur travail, y compris sur le trajet entre leur domicile et le lieu de travail, et impliquant une remise en cause implicite ou explicite de leur sécurité, de leur bien-être ou de leur santé.* » La violence au travail fait partie intégrante des risques psychosociaux (RPS). Les deux visages de la violence au travail sont :

- La violence interne : elle se produit dans le cadre des relations professionnelles, entre collaborateurs (intimidations, brimades, abus de pouvoir, insultes, propos discriminatoires, harcèlement moral et sexuel, agressions etc.).
- La violence externe : elle est pratiquée par des personnes extérieures à l'organisation (clients, patients, famille des patients, visiteurs, etc.).

AVIS D'EXPERT

Gilles Herreros, sociologue et professeur à l'université de Lyon 2¹

« Dans une organisation, la violence a toujours besoin de complicités. La violence dans le monde du travail est souvent considérée comme une fatalité, un “effet de système”. Or, la violence, pour exister, a besoin de complicités. La hiérarchie est souvent instigatrice mais elle peut aussi être complice.

C'est pourquoi je parle de la violence dans les organisations, plutôt que de la violence des organisations. Ce qui amène à s'interroger sur la responsabilité de chacun : qui la provoque ? Qui la pratique ? Qui la perpètre ? La violence se manifeste de diverses façons : ce sont ces multiples comportements ordinaires, entre collègues, hiérarchiques et subordonnés, qui relèvent en apparence des règles du jeu de la vie au travail et qui sont source de tensions, d'humiliations, de vexations, d'injustices... Disqualification professionnelle, épreuve des entretiens d'évaluation, silence, indifférence collective... Banale, la violence finit par être invisible. La peur de prendre la parole, la résignation et la perte de la capacité à s'indigner, tout cela aboutit à une vision du collectif chloroformée. On en vient à accepter l'inacceptable. Un univers terrifiant ! Aller vers des organisations du travail pacifiées suppose d'aménager des espaces de discussion, d'engager une réflexion en interne sur ses pratiques et sur ses valeurs. Il s'agit d'une organisation à même d'aménager des espaces de discussion, de procéder à une critique des normes, où chacun interroge ses comportements. »

Le harcèlement moral

Le harcèlement moral s'inscrit dans la catégorie de la violence au travail, et, plus largement, des risques psychosociaux. Mal gérés ou non résolus, les conflits peuvent être des incubateurs de harcèlement moral ou de tout autre comportement à risque. Historiquement, le harcèlement est la traduction française du mot « *mobbing* » (de l'anglais *mob*, qui signifie foule, meute et, par extension, attaquer, assaillir, malmener). Le terme a été introduit en psychologie, en particulier dans le prolongement des travaux de recherche du psychosociologue suédois Heinz Leymann, puis arrivé en France sous l'égide des recherches de la psychiatre Marie-France Hirigoyen et du psychiatre et psychanaliste Christophe Dejours. Ces trois auteurs divergent quelque peu dans leurs angles d'analyse du harcèlement.

- Pour Heinz Leymann, « par harcèlement sur le lieu de travail, il faut entendre un enchaînement sur une assez longue période de propos et

1. Auteur de *La Violence ordinaire dans les organisations*, Erès, Toulouse, 2012.

d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne cible. C'est un processus de destruction constitué d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioeux. » À l'appui de sa thèse, ce chercheur décrit 45 agissements malveillants constitutifs de harcèlement.

- Marie-France Hirigoyen entend, quant à elle, par harcèlement sur le lieu de travail « toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail. » Au cœur de son analyse : la notion de « pervers narcissique », structure de personnalité qui pratique le harcèlement.
- Christophe Dejourné a une vision moins psychologique et plus organisationnelle. Il analyse le harcèlement moral comme « une forme clinique de l'aliénation sociale dans le travail résultant de contraintes psychiques exercées de l'intérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et l'évaluation ou de direction de l'entreprise. »

Ce phénomène à l'origine est lié à des agissements répétés et malveillants. Toutefois, en France notamment, avec la récente jurisprudence, on assiste à une évolution du harcèlement moral. Cette notion ne correspond plus uniquement à des agissements interpersonnels malveillants, mais aussi, à des pratiques organisationnelles et managériales.

Dans ce cas, on parlera de « harcèlement moral organisationnel », sans qu'il y ait nécessairement intention de nuire. Il devient donc de plus en plus malaisé de qualifier des faits de harcèlement moral.

AVIS D'EXPERT

Hervé Gosselin, ancien conseiller à la chambre sociale de la Cour de cassation

« La Chambre sociale de la Cour de cassation s'est aperçue que les juges de fond avaient une appréciation hétérogène de la définition du harcèlement moral. En effet, ils n'avaient tendance à ne retenir le harcèlement moral que lorsqu'ils considéraient qu'il y avait une intention de nuire. Or, le Code du travail mentionne les agissements qui ont "pour objet OU pour effet une dégradation de conditions de travail d'un salarié susceptible

de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel." De toute évidence, il n'y a donc pas nécessairement une intention de nuire. En outre, la Cour de cassation a précisé que des méthodes de gestion se caractérisant par des agissements répétés peuvent caractériser un harcèlement moral. L'organisation du travail et le mode de management peuvent donc être harcelants. »

À noter : de plus en plus, on constate que les conflits occultés, niés ou traités tardivement aboutissent à des allégations de harcèlement. Ces problématiques apparaissent donc fréquemment en médiation. Avec la difficulté que cela pose au médiateur qui, à la différence du juge, n'est pas habilité à qualifier les agissements de harcèlement.

Le coût des conflits au travail

Une étude de 2021 réalisée par l'Observatoire du coût des conflits au travail (OpinionWay, All Leaders Initiative et Topics) révèle que le coût salarial des conflits dépasserait 152 milliards d'euros par an à l'échelle de la France. Le temps passé à gérer les différends est évalué à 3 heures par semaine en moyenne, par salarié, soit 20 jours par an. Les conflits syndicaux ne sont donc pas les seuls à considérer dans le monde du travail. Les micro-conflits répétés apportent leur lot de problèmes : démotivation, désengagement, absentéisme...

Le conflit

« Un organisme n'est vivant que dans la mesure où il provoque involontairement ou non, des conflits.¹ »

Le mot conflit trouve son origine dans le latin *conflictus* (choc, heurt, rencontre). Il résulte donc d'une rencontre d'exigences opposées : opposition, querelle, antagonisme, simple désaccord ou contentieux... Le spectre des conflits est large. Généralement, les conflits sont considérés sous plusieurs angles : celui du désordre et de la perturbation (Hobbes, Durkheim), celui du changement social (Marx, Touraine) ou encore, celui de la régulation (Simmel).

1. Albert Thomas, homme politique, premier Directeur du Bureau international du travail à Genève.

Quelles que soient leur forme et la vision que l'on en a, une chose est sûre : les conflits font partie de la vie et ils sont inévitables. Ils sont le signe qu'une organisation vit. « Le conflit est inhérent aux rapports humains. Il fait partie des formes "normales" de la relation au même titre que "la bonne entente", la coopération ou l'évitement¹. »

De ce fait, ils sont même souhaitables, du moins, tant qu'ils ne dégénèrent pas et qu'ils n'impactent pas l'organisation de façon pathogène (comportements déviants, violence, harcèlement, etc.). Il convient donc de savoir les gérer à temps et le plus en amont possible.

QUELS SONT LES BÉNÉFICES D'UN CONFLIT BIEN GÉRÉ ?

Assumer un conflit en amont permet de :

- faire des mises au point importantes,
- clarifier une situation confuse,
- favoriser des solutions créatives,
- assainir le climat de travail dans le groupe,
- faire évoluer la situation vers un nouvel équilibre.

« La dispute est d'un grand secours ; sans elle, on dormirait toujours. »

Jean de La Fontaine

AVIS D'EXPERT

Jean-François Naton, membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE)

« Les conflits ne sont pas une pathologie des organisations. Ils sont salutaires. Il ne faut pas les fuir ou les nier ! Je suis pour l'exaltation de la dispute, je suis convaincu de la vertu de la confrontation. Mais à condition qu'elle se fasse dans la confiance. Or, dans les entreprises, la tendance est de ramener les différends à des histoires de personnes ou d'incompatibilité de caractères. C'est une erreur. Au-delà du face-à-face entre deux individus, le conflit est souvent, en effet, un révélateur de situations de travail plus complexes. Il faut que la parole sorte. Mais derrière cette parole, derrière certains comportements qui peuvent être interprétés comme problématiques, c'est la question du travail qui surgit. C'est pourquoi un conflit qui survient entre des personnes doit conduire à se

1. Dominique Picard et Marc Edmond, *Les Conflits relationnels*, « Que sais-je ? », PUF, Paris, 2020.

poser les bonnes questions. Il doit inviter la Direction à se questionner en profondeur sur la qualité et l'organisation du travail. Je crois au rôle des acteurs dans l'organisation – les représentants du personnel, le médecin du travail, les managers, etc. – car ce sont des médiateurs nés. Ils peuvent parfois être eux-mêmes accompagnés par un tiers extérieur, mais ce sont eux les acteurs les plus à même d'être vigilants sur l'organisation, afin que celle-ci ne soit pas en situation d'apocalypse. »

POURQUOI GÉRER LES CONFLITS ?

Tant que les conflits sont mis à jour, gérés et maîtrisés, ils sont une source de régulation, un facteur restructurant au sein de l'organisation. Ils revêtent alors un caractère fonctionnel et agissent en faveur de la cohésion du groupe. Ils deviennent même un processus positif d'évolution : « la discorde, loin d'être un raté ou une résistance est, en l'occurrence, le levier le plus précieux du changement.¹ »

Mais s'ils ne sont pas pris à temps ou s'ils sont occultés, les conflits ont des répercussions à quatre niveaux : au niveau humain, économique, juridique et sur l'image de l'entreprise.

Le coût humain des conflits

L'ambiance de travail

Non régulés, les conflits risquent de s'enkyster et prendre la forme « d'hyperconflit »².

« Des conflits exacerbés du point de vue cognitif, affectif et comportemental peuvent devenir des hyperconflits, caractérisés par des phénomènes comme la scission du milieu de travail en camps opposés et la stigmatisation d'individus », précisent ces chercheurs belges en psychologie sociale des groupes et des organisations.

On assiste alors à un phénomène de « bipolarisation groupale » qui génère un cortège d'effets pervers : focalisation des collaborateurs sur le conflit, stigmatisation, épuisement, multiplication des incidents,

1. Serge Moscovici, Willem Doise, *Dissensions et consensus*, PUF, Paris, 1992, p. 30.

2. Faulx, D., Ericum, F., & Horion, E., *Effet Gavroche et relations hyperconflituelles de travail*, Université de Liège, Interactions, 2005.

augmentation des signes de mal-être... À ce stade, la probabilité de voir le conflit se régler devient de plus en plus mince.

La santé des collaborateurs

Lorsque le conflit s'aggrave, il peut aussi dégénérer en comportements déviants, harcèlement ou violence au travail. Quel que soit le cas de figure, ces situations aboutissent à du mal-être, de la souffrance au travail, se traduisant par des atteintes mentales et physiques. Points communs entre ces situations : elles nuisent à la santé et à l'efficacité des collaborateurs.

Or, l'employeur étant de plus en plus tenu de les prévenir, en vertu de l'obligation juridique de sécurité de résultat, cela implique qu'il assure la protection de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs. Aussi, doit-il prendre toute mesure utile de prévention, d'information et de formation, et mettre en place une organisation du travail adaptée, en veillant à ce que ne survienne aucun élément susceptible de mettre en danger son personnel.

Des répercussions lourdes sur la santé

Occultés ou mal gérés, les conflits peuvent aboutir à des phénomènes d'exclusion ou de harcèlement, avec un impact sur la santé qui peut se manifester par de multiples troubles.

Même si le médiateur n'a pas à se substituer au médecin du travail ou autre professionnel de santé, il se doit d'être vigilant sur les signaux révélateurs de souffrance chez les parties en présence, afin, le cas échéant, d'orienter la ou les personnes concernées vers les acteurs de la santé mentale habilités à traiter ces problématiques.

La dépression et les troubles anxieux généralisés sont les symptômes les plus fréquemment diagnostiqués chez les victimes, à la suite d'une situation de harcèlement, de même que l'état de stress post-traumatique. Cet état étant contesté par certains psychiatres, en raison du caractère prolongé du harcèlement moral dans le temps, d'autres chercheurs préfèrent parler d'état de « stress consécutif à des contraintes prolongées¹ ».

1. Stradling S., *Prolonged duress stress disorder*, 1993.

**Tableau I.1 – Répercussions du harcèlement sur la santé
(Source OMS)**

Troubles psychopathologiques	Troubles psychosomatiques	Troubles du comportement
Apathie Humeur dépressive Réaction de peur Réaction d'évitement Absence d'initiatives Versatilité Insomnies	Hypertension artérielle Palpitations Tachycardie Migraines Perte de poids Douleurs articulaires Maux d'estomac, ulcères Chute de cheveux	Troubles de la nutrition Consommation accrue – d'alcool – de tabac – de médicaments Dysfonctionnement sexuel Isolement social Réactions auto- et hétéro-agressives

Le coût économique

L'augmentation des coûts directs et indirects

Ils sont difficiles à chiffrer mais en tous cas considérables pour l'entreprise : stress, absentéisme, démotivation, congés maladie... La tension et le stress générés par les conflits affectant la motivation et la concentration, cela représenterait une perte de productivité de 25 %, et une réduction de la semaine de travail moyenne à 20 heures¹. Par ailleurs, les conflits chroniques non réglés seraient un facteur décisif dans au moins 50 % des départs des salariés de leur entreprise².

La hausse de l'absentéisme

Avec le stress, les tensions relationnelles et la surcharge de travail, de plus en plus de salariés multiplient les journées d'absence, gonflant les chiffres de l'absentéisme et, en particulier, du micro-absentéisme de « confort » lié au mal-être au travail. Un signe que les entreprises ne savent pas toujours déceler...

Or, les absences injustifiées dites transitoires et les absences pour maladie ordinaire (AMO) en disent long sur les tensions au sein d'une organisation. Selon le sociologue Denis Monneuse, spécialiste de la question, ce micro-absentéisme est symptomatique d'un mal plus profond, de dysfonctionnements au sein d'une entreprise et se développe dans tous les secteurs.

1. Cram J. A., MacWilliams R. K. [online] *The Cost of Conflict in the Workplace*, Cramby River Consultants.

2. Dana D. [online] *The Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict*.

Révéléateur aussi, le présentéisme, peu pris en compte par les RH. Cette absence de cœur à l'ouvrage représenterait 61 % des coûts totaux relatifs à la santé d'une entreprise, selon une étude belge de la psychologue Claudia Put, de l'université de Louvain.

Le coût juridique et lié à l'image

Une augmentation des actions en justice

Les tensions relationnelles exacerbées conduisant à des situations de souffrance au travail, cela s'est traduit, au cours de ces dernières années, par un accroissement des contentieux liés à la faute inexcusable (en cas de tentatives de suicide ou de suicide notamment), qui aboutissent à une majoration de la rente pour la victime ou ses ayants droit. Les chiffres témoignent de cette évolution : 391 dossiers pour faute inexcusable ont été reconnus en 1999, contre plus de 3 000 en cours actuellement ! Cette procédure, qui renvoie à l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur, n'est pas sans conséquence : elle va accroître de façon significative la pression financière sur les entreprises négligentes au niveau de la prévention.

L'image et la réputation de l'organisation

Les conflits et les cas de harcèlement qui se propagent au sein d'une organisation ont de quoi écorner sa réputation. Ce qui nuit forcément à l'attraction de nouveaux talents. Selon une récente étude de l'IFOP, les relations humaines et le management comptent pour 65 % parmi les facteurs impactant la réputation.

AVIS D'EXPERT

Vincent de Gaulejac, sociologue, professeur émérite à l'Université de Paris-Diderot

« Les nouvelles formes de management conduisent à une intériorisation des conflits liés au travail »

« De plus en plus de salariés témoignent d'un mal-être profond lié aux transformations des organisations et des pratiques de management. Dans "l'emprise de l'organisation", une étude sur IBM réalisée avec Max Pagès, nous avons montré que les nouvelles formes de management conduisaient à une intériorisation des conflits liés au travail : ces derniers étant passés du registre social au registre psychologique.

Les salariés sont devenus “divisés de l’intérieur” : une partie d’eux-mêmes adhérant à l’organisation et à ses objectifs, l’autre partie prenant ses distances pour échapper à cette pression. Le symptôme de ce mal-être est lié au sentiment d’être pris dans des injonctions paradoxales. La frénésie modernisatrice, la culture du résultat et l’obsession de l’évaluation des performances créent en effet un monde pathologique et paradoxal. Ce malaise profond se répand dans tous les secteurs : à l’hôpital, dans la police, la justice, l’université... Par ailleurs, le management par projets, la compétition... tout cela aiguise les rivalités entre les gens et produit un délitement du collectif. Chacun vit une sorte d’infantilisation et d’instrumentalisation où on lui demande d’être à la fois autonome et de se conformer au système. Ce type d’injonction paradoxale rend fou ! Cela se répercute sur les relations : l’individu se retrouve seul, ne pouvant plus partager son mal-être. Les salariés semblent n’avoir pas d’autre choix que celui de se révolter... ou de se détruire. Cela se traduit aussi par des phénomènes de harcèlement. Dans les organisations actuelles, chacun est mis sous pression et peut tour à tour devenir harcelé et harceleur. Il faut donc questionner l’organisation du travail qui favorise ce type de scénario.»

En interne, les collaborateurs sont sensibles à l’image de leur entreprise. Leur désengagement pouvant se traduire par le conflit social (l’explosion) mais, de plus en plus, par le désengagement (l’implosion).

LES CONFLITS MAL GÉRÉS...

- Perturbent l’ambiance (clans, rumeurs, démotivation, etc.).
- Diminuent la performance de l’équipe.
- Affectent la santé des parties et des autres collaborateurs.
- Encouragent les comportements déviants.
- Font le lit du harcèlement moral (bouc-émissaire, exclusion, etc.).
- Augmentent les coûts directs et indirects.
- Nuisent à la réputation et à l’image de l’organisation auprès de toutes les parties prenantes.

Les sources de tensions au travail : premiers éléments d’enquête

Dans le cadre d’une thèse de doctorat de sociologie en cours,¹ une enquête exploratoire a eu pour objectif d’appréhender la perception de la médiation

1. Thèse de Doctorat sur le thème de la médiation, outil de prévention des risques psychosociaux (Marie-José Gava), Université de Nancy.