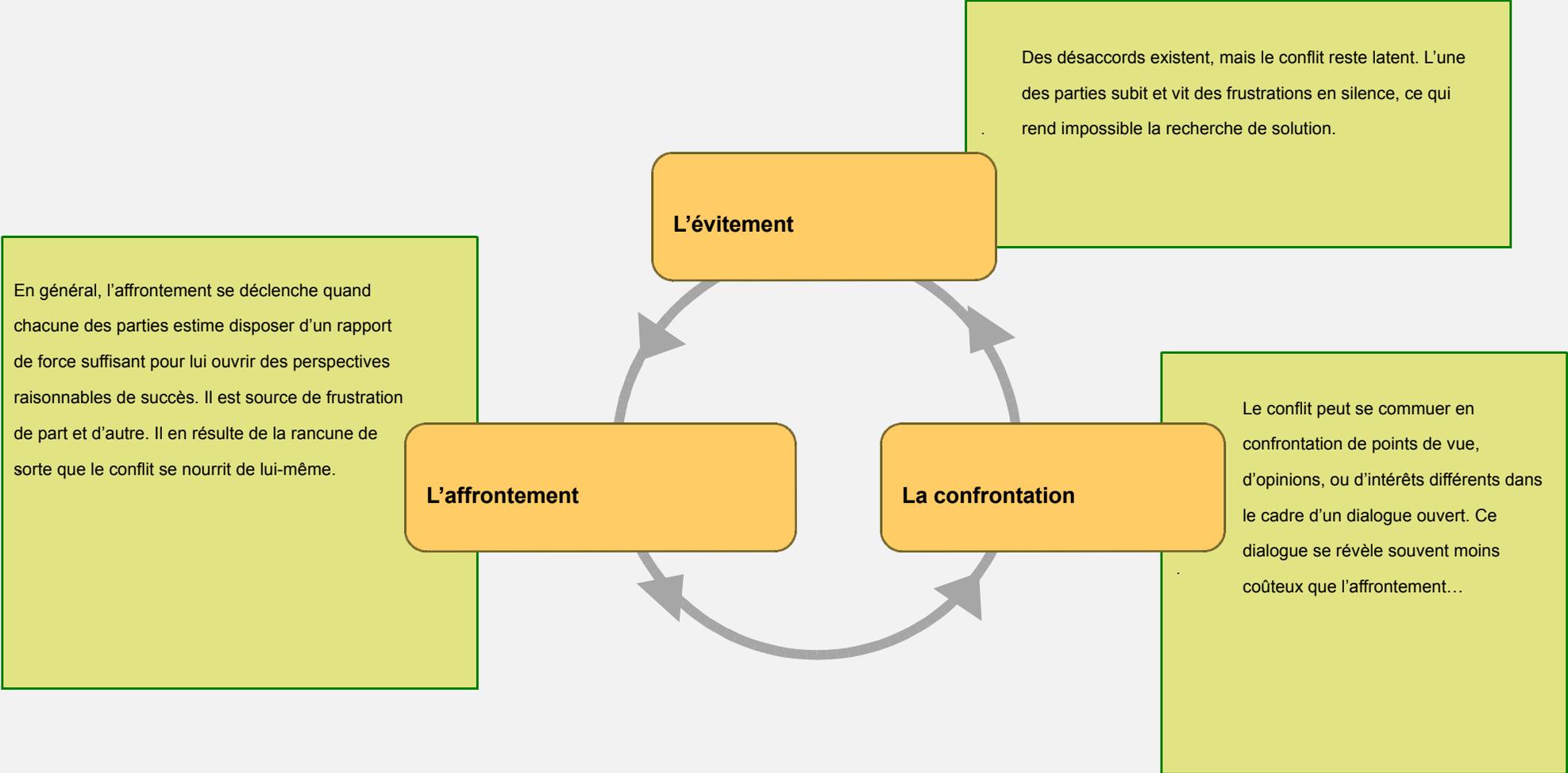


La médiation : outil de gestion des conflits en entreprise

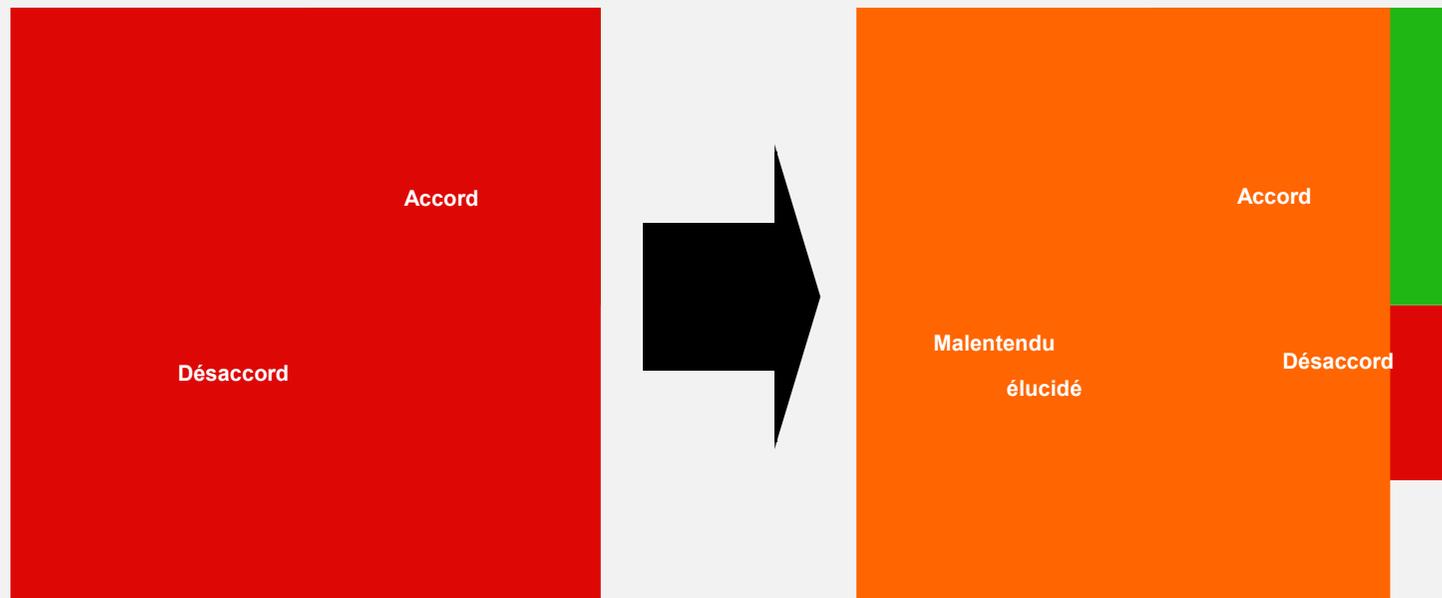
Mini-conférence séminaire SST MSA ADL

François JUTRAS, médiateur-facilitateur

FACE au conflit, plusieurs stratégies possibles



La Confrontation, avec quelle finalité?



Le processus de médiation et la notion de co responsabilité

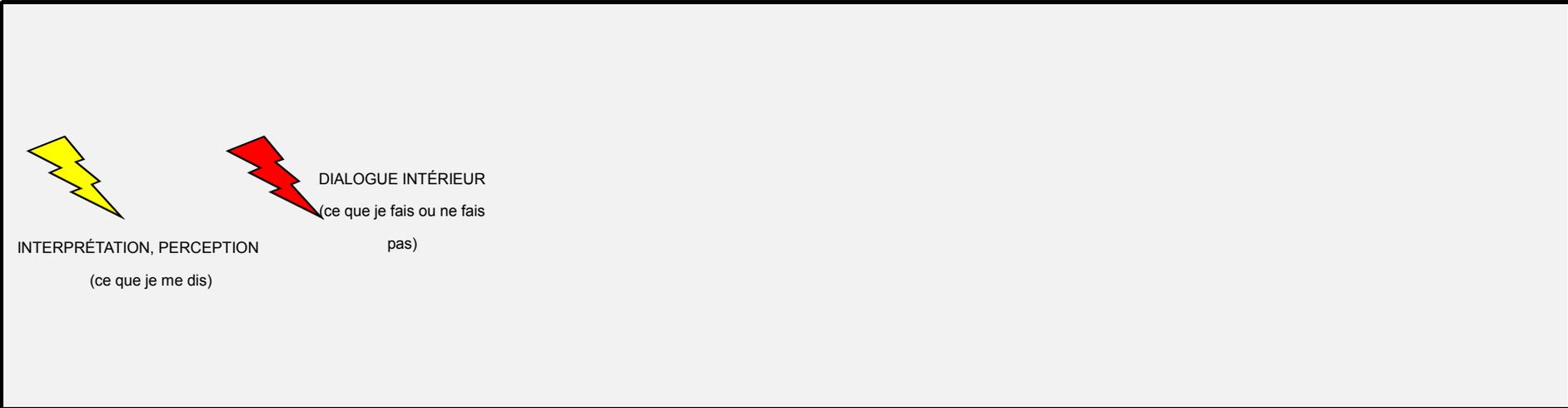
INDIVIDU A

INDIVIDU B

INDIVIDU A

INDIVIDU B

ÉMOTIONS (ce que je ressens)



DÉCLENCHEUR (ce que je vis)

RÉACTION A (ACTE EN RETOUR AU DÉCLENCHEUR B)

Le processus de médiation et la compréhension des méconnaissances

4/ Niveau de la **mise en œuvre des options**

La personne voit le problème et entrevoit une solution qui lui conviendrait, mais elle ne sait pas comment la mettre en œuvre

3/ Niveau des **options**

La personne voit le problème, mais elle pense qu'il n'y a pas de solution

2/ Niveau du **problème**

La personne perçoit les signes de tension, mais elle considère que cela ne pose pas de problème

1/ Niveau du **ressenti**

La personne ne voit pas, ne perçoit pas, n'entend pas les signes de tension

La personne ne ressent pas ce que d'autres ressentent habituellement dans les mêmes circonstances (fonctionnement différent d'une personne à l'autre)

4/ Niveau de la mise en œuvre des options

3/ Niveau des options

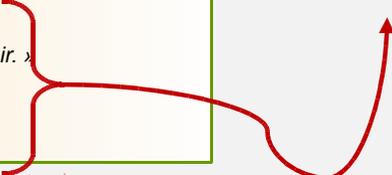
2/ Niveau du problème

1/ Niveau du **ressenti**

A : « Je viens d'apprendre que tu m'avais attribué un nouveau dossier, alors que je n'arrive déjà pas à gérer ma charge de travail actuelle. Le délai de traitement est pour dans deux jours... Qu'est-ce que je dois faire !? »

B : « Ecoute ! Je n'ai pas le temps de discuter de ça maintenant. On en reparle demain soir. »

« B » ne perçoit pas le désarroi de sa collaboratrice et n'entend pas sa demande



4/ Niveau de la mise en œuvre des options

3/ Niveau des options

2/ Niveau du **problème**

1/ Niveau du **ressort**

A : « Je viens d'apprendre que tu m'avais attribué un nouveau dossier, alors que je n'arrive déjà pas à gérer ma charge de travail actuelle. Le délai de traitement est pour dans deux jours... Qu'est-ce que je dois faire !? »
B : « Ecoute ! Tu m'interpelles régulièrement sur cette question de charge de travail et chaque fois tu t'en sors très bien... »

« B » perçoit le désarroi de sa collaboratrice et entend sa demande, mais considère qu'il n'y a pas de problème



4/ Niveau de la mise en œuvre des options

3/ Niveau des options

2/ Niveau du problème

1/ Niveau du ressenti

A : « Je viens d'apprendre que tu m'avais attribué un nouveau dossier, alors que je n'arrive déjà pas à gérer ma charge de travail actuelle. Le délai de traitement est pour dans deux jours... Qu'est-ce que je dois faire !? »

B : « Ecoute ! Je sais que tu es débordée, mais je ne vois pas qui je peux mettre d'autre sur ce dossier à part toi ! »

« B » comprend le problème mais considère qu'il n'y a pas d'alternative

« B » raisonne toujours de la même manière sans tenir compte de « A »

4/ Niveau de la **mise en œuvre des options**

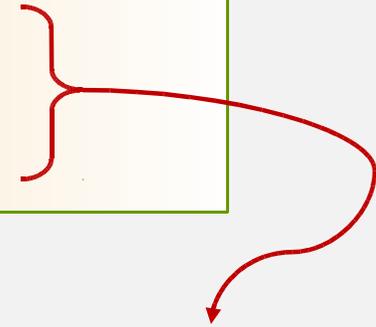
A : « Je viens d'apprendre que tu m'avais attribué un nouveau dossier, alors que je n'arrive déjà pas à gérer ma charge de travail actuelle. Le délai de traitement est pour dans deux jours... Qu'est-ce que je dois faire !? »

B : « On pourrait demander à Pierre de prendre en charge le dossier, mais je vois pas comment la convaincre... »

3/ Niveau des options

2/ Niveau du **problème**

1/ Niveau du **ressenti**



« B » entrevoit une solution mais ne se sent pas capable de la mettre en œuvre

L'intérêt de la médiation, en résumé

Parce que chacun voit le problème de là où il est, qu'il n'en a qu'une représentation très partielle

Parce que chacun est pris dans ses propres préoccupations, ses propres priorités à gérer

Parce que l'autre ne dit pas tout... qu'il passe sous silence des éléments clés de compréhension qui lui paraissent évident

Parce que les difficultés de l'autre me renvoient à mes propres difficultés

Parce que l'autre n'exprime pas ce qu'il ressent, ni comment il vit la situation

Parce que l'expression explicite de nos demandes à l'autre ne va pas de soi

Parce que culturellement nous avons tous une forte propension à juger l'autre, lui prêter des intentions ou le contraindre lorsque dialoguer devient trop contrariant

Dans quelles conditions faire appel à la médiation?

- ✓ Votre interlocuteur MSA: le médecin du travail en charge de votre établissement
- ✓ La prise en charge possible: gratuité du service jusqu'à concurrence de 2 jours
- ✓ Les situations admissibles:
 - Fluidifier le dialogue pour prévenir les risques psychosociaux (contexte de changement organisationnel...)
 - Restaurer le dialogue pour prévenir les ruptures (absentéisme, turnover, contentieux...)
 - Accompagner une fin de contrat

Comment instruire une demande de médiation en entreprise ?

Atelier séminaire SST MSA ADL

François JUTRAS, médiateur-facilitateur

Travail en Sous-groupes

4 questions à réfléchir, à partager, à
débatte

Question 1

Dans une situation de conflit que vous avez déjà rencontrée, où pas partie prenante directe mais témoin plus ou moins impacté, quelles difficultés avez-vous (auriez-vous) eu à proposer l'aide d'un médiateur(trice)?

Question 2

Quelles propositions pouvez-vous faire pour lever ces difficultés (le groupe traite d'un frein parmi ceux identifiés à la question 1)?

Question 3

Quels sont les points importants à rappeler à quelqu'un à qui l'on propose une médiation ?

Question 4

Selon vous, la médiation peut-elle être la réponse à toutes les tensions ?

Réponses possibles à la question 1

1. Le **coût** de la médiation
2. L'**idée préconçue** et tenace chez les personnes en conflit qu'il y a **d'un côté une victime et de l'autre un agresseur/bourreau**
3. Le **degré de maturité** des parties face à la situation
4. La **conviction** par l'une des parties **que la médiation ne changera rien au fait qu'il y a asymétrie dans les rapports** (« de toute manière, le client a raison, le chef a parlé, l'ancienneté ne se discute pas, etc. »)
5. La **peur du jugement de l'Autre** qui pousse à penser que recourir à la médiation (accepter le dialogue en situation de conflit) est une preuve d'échec (« un bon homme règle seul les conflits ») ; ou encore un **aveu de faiblesse** (« si j'accepte de discuter, c'est que j'admets avoir tort »)
6. La **préférence pour faire perdurer le conflit** en espérant une issue par la contrainte (justice extérieure, évincement de l'autre du système...)

Réponses possibles à la question 2

1. Le coût de la médiation

Le coût d'une médiation est à relativiser par rapport à celui de la conflictualité, laquelle est responsable de non qualité, d'erreurs, d'absentéisme, de turnover, de contentieux.

2. L'idée préconçue et tenace chez les personnes en conflit qu'il y a d'un côté une victime et de l'autre un agresseur/bourreau

Le principe est que :

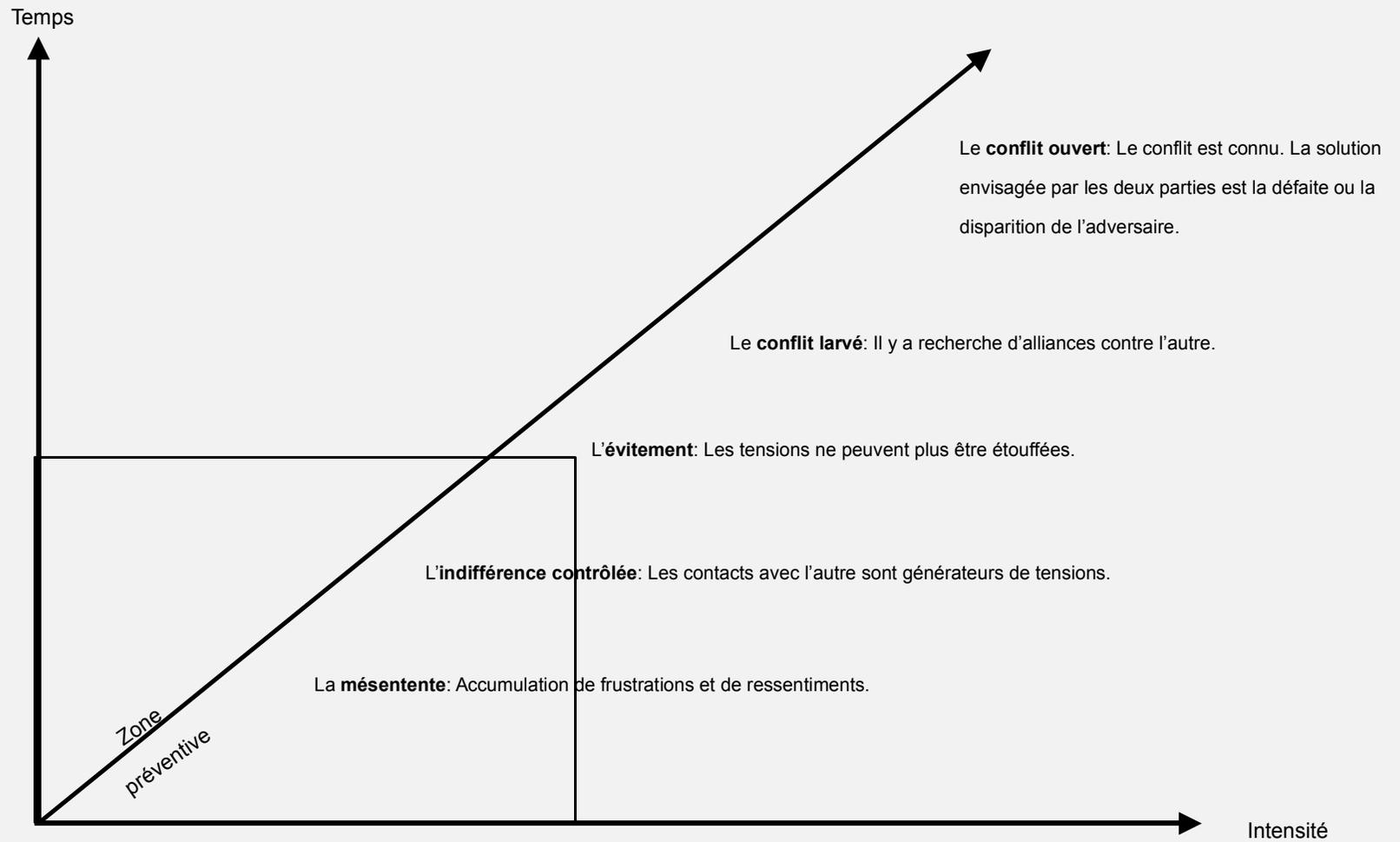
Il n'y a pas d'un côté les gentils et de l'autre les méchants.

Il n'y a pas d'un côté le travailleur « victime » de l'organisation (où l'individu n'y est pour rien dans ce qui lui arrive), ou le travailleur « défaillant ou fragile » (où le travail n'y est pour rien dans le mal-être ou la souffrance au travail).

3. Le degré de maturité des parties face à la situation

Pour réussir, une demande de médiation doit être suffisamment mûr sans avoir eu le temps de pourrir. La fenêtre de tir est étroite entre des situations où le conflit est allé trop loin et l'inverse des situations pour lesquelles la venue d'un tiers est considérée comme excessive pour ce qui ne serait au fond qu'une « chamaillerie ».

Les étapes à la conflictualité



Réponses possibles à la question 2

1. La conviction par l'une des parties que la médiation ne changera rien au fait qu'il y a asymétrie dans les rapports (« de toute manière, le client a toujours raison, le l'ancienneté ne se discute pas, etc. »)

Le médiateur propose un cadre et le fait respecter de manière à ce que la parole de chacun est une valeur égale.

Le médiateur prépare la rencontre de médiation par des entretiens individuels pendant lesquels sont travaillés la notion de co responsabilité, de même que la ma d'exprimer son point de vue.

2. La peur du jugement de l'Autre qui pousse à penser que recourir à la médiation (accepter le dialogue en situation de conflit) est une preuve d'échec (« un bon manager seul les conflits ») ; ou encore un aveu de faiblesse (« si j'accepte de discuter, c'est que j'admets avoir tort »).

Le discours managérial doit évoluer, être rassurant mais sincère sur le fait que l'appui d'un tiers est parfois nécessaire, normal, comme on appellerait un professionnel de ou de la stratégie. Les relations humaines sont une spécialité comme les autres.

3. La **préférence pour faire perdurer le conflit** en espérant une issue par la contrainte (justice extérieure, évincement de l'autre du système...)

Faire préciser aux protagonistes la PISORE et la MESORE.

Réponses possibles à la question 3

- ✓ La médiation est un processus libre et volontaire jusqu'au bout de la démarche
- ✓ Elle ne vise pas à gommer les différences de points de vue mais à permettre d'entendre tous les points de vue (un accord sur le désaccord peut être considéré comme utile)
- ✓ Un médiateur est :
 - Neutre (sur le contenu ou la solution retenue)
 - Impartial (càd équidistant dans ses rapports aux médiés)
 - Indépendant (même s'il est rémunéré par un commanditaire)
- ✓ Il est lié par le secret professionnel et une déontologie
- ✓ Il n'est pas un magicien, sa valeur ajoutée est :
 - Sa posture d'extériorité
 - Sa compétence (méthode) à faciliter un dialogue
 - Sa vigilance à ne pas déposséder les protagonistes de leur conflit et leur solution

question 4: la médiation peut-elle être la réponse à toutes les situations de tensions ?

Cas 1 : Une salariée demande à son médecin du travail une inaptitude au travail, son employeur est contre et propose à la salariée une rupture conventionnelle.

Cas 2 : Deux salariés ne peuvent plus travailler ensemble. L'un demande le changement de service de l'autre après une altercation physique.

Cas 3 : Un salarié se dit victime de harcèlement moral suite à une réprimande de ses collègues parce qu'il cumule les absences au travail (pauses qui s'éternisent, retards hâtifs). La direction ne prend aucune mesure contre ce salarié par crainte que la plainte de HM se retourne contre l'Employeur en plus du collectif.

Cas 4 : Un manager est blâmé par sa hiérarchie pour ne pas avoir sanctionné un membre de son équipe pour des faits de vol (preuve vidéo à l'appui).