

# La médiation au service de la santé

Prévenir les conflits par la médiation



© depositphotos

Les cas de harcèlement ou de suicide font régulièrement les gros titres des journaux. Les entreprises, les administrations, les associations n'échappent pas à ce phénomène. Ces situations de violence, appelées risques psychosociaux, inquiètent de plus en plus.

**Texte: Dominique Barras**

La causalité de ces phénomènes est multiple: augmentation de la charge de travail associée à une baisse d'effectif, manque d'évaluation des compétences requises pour un poste donné, cahiers des charges flous, conflits non travaillés, etc. Les conséquences sont lourdes tant pour le salarié qui est atteint dans sa santé que pour l'employeur qui doit faire face à des problématiques telles qu'absentéisme, démotivation ou baisse de rendement de ses collaborateurs.

Ainsi, certaines organisations, conscientes de l'importance de favoriser un

climat de travail propice, ont mis à disposition de leurs salariés différentes ressources comme l'accès à un psychologue du travail, une commission du personnel, un service social ou un service de médiation.

## Les constats de conflits en entreprise

Jean-Louis Lascoux, consultant en entreprise et formateur de médiateurs professionnels, nous image le conflit par le biais d'une ficelle: lorsque deux interlocuteurs font connaissance, ils créent un lien, sans nœud. Mais «...un non-dit signifie un nœud. Un mal-dit signifie aussi un nœud. Est-il possible de le dénouer? Comment

refaire la boucle? Est-il possible de revenir à des bases plus saines? La ficelle est parfois si emmêlée, la relation devenue si complexe qu'il semble que tout soit définitivement compromis»<sup>1</sup>.

Nos valeurs morales et éthiques, nos expériences personnelles, nos façons de vivre sont autant d'éléments qui forgent notre grille de lecture du bien et du mal, du juste et du faux. Qui a raison? Qui a tort? Pourquoi est-ce si important que cela dégénère au point de se retrouver dans une situation inextricable? De quoi avons-nous peur? Pourquoi n'arrivons-nous pas à trouver un compromis? Voilà de quoi nourrir l'animosité entre deux personnes et péjorer la relation.

### EXPÉRIENCE TYPE VÉCUE PAR L'AUTEUR

«Je me souviens d'une demande de médiation initiée par le directeur d'un bureau d'ingénieurs de Fribourg et qui concernait deux dessinatrices. Collègues depuis quelques années, elles avaient noué des liens d'amitié dans le cadre privé. Différents événements ont péjoré leur relation à un point tel que la situation sur leur lieu professionnel était devenue problématique tant pour elles que leurs collègues et, évidemment, elles n'avaient plus aucun contact en dehors du travail. Néanmoins, elles se devaient de collaborer pour la répartition des prises de téléphone, la remise de projets communs à leurs supérieurs, le remplacement de l'une par l'autre pour assurer une présence au bureau lors des congés, etc. Le climat était électrique et alimentait la plupart des discussions pendant les pauses à la cafétéria. Des bruits de couloir circulaient et un climat délétère s'était installé au sein de l'équipe.

#### Une direction impuissante

La direction a bien tenté de discuter avec chacune d'elles. Elle leur a imposé des changements tels qu'éviter de se retrouver ensemble à la pause, séparer leur bureau, communiquer les absences à un tiers (qui malheureusement, surchargé, tardait parfois à relayer l'information). Malgré les dispositions mises en place, la tension était toujours palpable et les deux dessinatrices en souffrance. L'une avait des insomnies, se disait épuisée et son médecin lui avait prescrit trois arrêts-maladie en l'espace de six mois. L'autre craignait pour son poste, avec raison d'ailleurs, la direction m'ayant informé qu'elle songeait à se séparer de cette collaboratrice si la situation ne s'améliorerait pas. Après une séance préliminaire individuelle, nous avons entamé le processus de médiation. Des divergences de personnalité liées à une intolérance chez chacune ont rapidement émergé: pourquoi ferais-je un effort si elle n'en fait pas? Pourquoi serait-ce toujours à moi de faire le premier pas? Elle ne m'écoute jamais! Chacune restait sur sa position, non consciente de l'autre et de sa souffrance. Le dialogue était bien rompu.

#### C'est pas moi, c'est l'autre

Au cours des deux premières séances, il est apparu que l'une des protagonistes, de caractère assez entier, ne supportait pas de se voir mise devant des faits accomplis comme la prise des vacances ou l'absence non annoncée de sa collègue ce qui l'obligeait à changer son programme. De plus, elle recevait fréquemment des commentaires de sa collègue, son aînée de 15 ans, et ne se sentait pas reconnue dans ses compétences professionnelles. Quant à la deuxième, elle se sentait agressée verbalement à chaque fois qu'elle tentait de s'adresser à sa collègue, raison pour laquelle elle évitait le plus possible de lui parler. Il en résultait des retards dans la livraison des projets et des remarques désobligeantes de son supérieur. De nature perfectionniste, elle le vivait très mal et considérait sa collègue comme responsable de son mal-être. Les séances suivantes ont permis de travailler sur le mode de communication, la prise de conscience du regard que chacune portait sur l'autre, le respect des personnalités de chacune, la manière d'exprimer un mal-être afin d'éviter les non-dits en vérifiant les disponibilités pour entamer une discussion.

#### Une convention écrite

Nous avons établi une convention régulant la communication et leur fonctionnement qui a été transmise, sur leur demande, à leur directeur. Trois ans après, ces deux personnes collaborent toujours ensemble et ont également recommencé à se voir dans le cadre privé. D'après mon expérience de plusieurs années en tant que médiatrice dans le domaine du travail, il me semble important aujourd'hui que le monde du travail prenne conscience que les prestations que nous offrons servent non seulement à apaiser une situation conflictuelle mais qu'il serait également judicieux d'utiliser cette ressource à titre préventif afin de préserver les collaborateurs et ainsi améliorer l'efficacité au travail et la productivité. N'oublions pas que la santé des collaborateurs va de pair avec la santé de l'entreprise.»

L'entreprise est un environnement hiérarchique et compétitif. Que ce soit entre collègues, avec un supérieur ou un client, les rivalités peuvent être nombreuses. Dans ce contexte, il n'est pas rare de se trouver face à des situations de conflit ou de mobbing générant stress, burnout, voire suicide. Garantir la santé des collaborateurs et favoriser une ambiance de travail agréable est une nécessité pour toute société soucieuse de son bon fonctionnement. Une étude sur le

mobbing a été effectuée en 2002 par le SECO<sup>2</sup>. Sur 3220 personnes interrogées, 7,6% remplissaient les critères scientifiques habituels du mobbing qui sont les atteintes à la possibilité de communiquer (interrompre constamment la personne, l'insulter...), les atteintes aux relations sociales (l'exclure, l'ignorer...), les atteintes à la réputation sociale (la ridiculiser, faire circuler de fausses rumeurs...), les atteintes à la qualité de vie et à la situation professionnelle (lui attribuer

des tâches absurdes, inadaptées, lui faire subir des critiques gratuites...), les atteintes à la santé (menaces de violence physique, voies de fait, harcèlement sexuel). Les problèmes de santé les plus fréquents relevés dans cette statistique sont faiblesse générale, stress intérieur, maux de dos, d'estomac ou de tête, troubles du sommeil, dépression. Selon une autre étude effectuée cette fois par la Société suisse des employés de commerce (SSEC), dans une entreprise de 500 personnes dont 3,5% des employés seraient mobbés et que 10% des victimes occuperaient des fonctions de cadre, la facture annuelle pour l'employeur se monterait à plus d'un million de francs sans compter les fluctuations de personnel, les prestations de l'assurance-chômage, etc.

### La médiation au service de la prévention

Ce mode de régulation sociale stimule une approche constructive du conflit. Elle invite les personnes autour de la table à passer de l'affrontement ou l'évitement à une négociation raisonnée, à sortir de l'état d'esprit «gagner à tout prix» pour entrer dans celui de trouver des compromis et ouvrir la voie à la conciliation, sinon à la réconciliation.

En aidant à sortir du rôle de «victime» ou «bourreau», la médiation permet ainsi à chacun de retrouver son statut d'être humain responsable de ses actes. Chaque partie reste libre, tout au long du processus, de la suite à donner au conflit qui l'amène autour de la table et sa participation est volontaire.

La confidentialité des informations apportées tout au long des séances est un élément fondamental pour garantir un climat de confiance propice à la recherche de solutions et éviter les non-dits par crainte de représailles. Les participants se mettent d'accord sur la façon de traiter cette confidentialité et communiquer les accords trouvés vers l'extérieur. Le médiateur ne peut servir de témoin dans le cadre d'une éventuelle procédure judiciaire.

La médiation a fait son entrée dans les entreprises depuis plusieurs années déjà. Elle se retrouve sous diverses formes telles que la mise en place d'une équipe de médiateurs internes éventuellement sous l'égide d'un ombudsman au sein de grandes sociétés ou le recours à des

médiateurs professionnels indépendants pour les PME.

Au départ, elle correspondait à une ressource potentielle quant au devoir de l'employeur de protéger la santé des employés (art. 328 et suivants du CO et art. 6 LTr). Ce processus de régulation a pris de l'ampleur depuis l'arrêt du 9 mai 2012 «C\_462/2011 dans lequel le Tribunal Fédéral s'est prononcé sur l'étendue de cette obligation par la désignation d'une personne de confiance hors hiérarchie ou la mise à disposition de ces employés d'un système de gestion de conflits équivalent qui assure le même niveau de protection.

La Fédération Suisse des Associations de Médiation (FSM) a invité ses quelque 1000 médiateurs sur l'ensemble du pays à participer à une enquête<sup>3</sup> afin d'avoir une photographie de la médiation en Suisse. Il ressort que 20% des médiations réalisées en 2008 concernaient le monde du travail. Elles ont nécessité en moyenne cinq séances et 73,6% de celles-ci se sont terminées par un accord écrit entre les parties.

### Ethique et rôle du médiateur

Le médiateur fait preuve d'une écoute empathique envers les participants tout en gardant la distance nécessaire par rapport au conflit. Il s'applique à porter son attention non seulement sur le contenu mais également sur la forme. Il adopte, envers chacun, une attitude neutre et impartiale exempte de préjugés. Ainsi, il permet l'instauration d'un climat favorable au dialogue.

Son travail consiste à garantir un déroulement équitable du processus. Il régule une discussion qui semblait de prime à bord unimaginable et favorise les échanges en restant centré sur chacun. Il fait (re)vivre la relation. Il soutient les participants à la médiation afin qu'ils parviennent à trouver une ou des solutions à leur conflit qu'ils considèrent comme équitable(s). Toute résolution n'est favorable que si elle a fait l'objet d'une adhésion totale après discussion et échange de point de vue. En effet, elle sera plus en adéquation avec la réalité quotidienne des protagonistes que si ceux-ci se voyaient imposer des décisions prises par

une personne externe à leur problématique et nous parlons alors de solutions durables. ■

- 1 Pratique de la Médiation, J.-L. Lascoux, ESF Editeur, 2009
- 2 Centre de compétence de la Confédération pour toutes les questions de politique économique
- 3 [www.infomediation.ch/cms/uploads/media/Enquete\\_Rapport\\_detail\\_graphiques\\_2nov09\\_f\\_01.pdf](http://www.infomediation.ch/cms/uploads/media/Enquete_Rapport_detail_graphiques_2nov09_f_01.pdf)



**DOMINIQUE BARRAS**

est médiatrice assermentée spécialisée dans les médiations en entreprise et les médiations de famille. Elle a ouvert le Bureau de Médiation dans le canton de Fribourg et y travaille en tant qu'indépendante. Elle intervient également en tant que formatrice d'adultes dans les entreprises et les hautes écoles. Présidente de Médiation Solution, elle a créé cette association afin d'offrir l'accès à des médiateurs professionnels.

[www.mediation-formation.ch](http://www.mediation-formation.ch)

[www.mediation-solution.ch](http://www.mediation-solution.ch)

# 1/2 quer