

## Médiation professionnelle et qualité relationnelle en entreprise

Hélas ! Trois fois hélas ! Il n'est pas de vie qui ne traverse quelques conflits, à tout le moins des relations tendues avec les uns ou les autres. Faut-il céder pour autant au fatalisme et attendre que ça se passe comme un mauvais rhume ?

Nous, médiateurs professionnels, pensons que non car, on a beau attendre, ça ne passe pas. La douleur des relations dégradées est rémanente et dure tant que le conflit n'est pas résolu. Quelquefois, elle se convertit en ressentiment ou en rancœur, mais son empreinte reste. Il faut traiter le conflit pour qu'elle disparaisse. C'est le rôle du médiateur.

D'abord de quoi s'agit-il ? C'est quoi une relation dégradée ?

Le toit d'une maison occupée par un locataire fuit.

- c'est très important ! C'est catastrophique ! M. Le Propriétaire, vous devez faire quelque chose !
- Ah ! Non ! C'est à l'assurance de s'en occuper ! Est-ce une tuile qui est cassée ?
- D'après notre contrat de location, Monsieur le Propriétaire, vous devez réparer.

Voilà à peu près la teneur d'une relation dégradée. Elles comportent toutes une dimension juridique : le contrat de location, le contrat d'assurance, le contrat de travail, le contrat d'achat. Et, là, souvent, on enclenche un jeu beaucoup pratiqué dans la cours des écoles : « C'est pas moi, c'est l'autre ! ». Puis une dimension technique : « est-ce une tuile cassée ? ». Enfin, on y décèle une approche émotionnelle, qui s'annonce dès le début de l'échange « c'est très important ! C'est catastrophique ! », et submerge les deux autres approches et empêche les parties d'analyser rationnellement la situation et sa résolution.

Pour cette fuite de toit, le travail d'un avocat va être d'ouvrir le(s) contrat(s), d'envoyer un plombier-couvreur pour faire une expertise. Mais tous deux laisseront les parties avec leurs blessures réciproques après les échanges « vigoureux » qu'elles auront eus sur la fuite et leur imposeront une solution à laquelle aucune des deux parties n'adhérera vraiment. Ainsi, seulement 60% des décisions de justices sont-elles suivies d'application.

Le médiateur, lui, renverse la démarche. Il s'occupe d'abord de purger les énergies affectives attachées à l'affaire afin que le dysfonctionnement soit traité « rationnellement » et en accord entre les deux parties — par exemple changer la tuile défectueuse — et, si besoin, que la solution déterminée en commun soit contractualisée.

Ça change beaucoup de choses car, pour caricaturer, une procédure jusqu'en appel coûte environ 15000€ et deux ou trois ans de délai pour aboutir à une solution imposée, donc, qui ne convient à aucune des parties bien souvent. Une médiation coûte autour de 10 fois moins et dure quelques semaines et aboutit à une solution choisie par chacune des parties.

Mais nous nous plaçons là dans une introduction un peu théorique et dans la perspective d'une intervention « pompier » pour éteindre le feu déclaré entre deux personnes. Autrement dit dans les cas les plus difficiles. Il est d'une bien meilleure politique d'inscrire « la qualité relationnelle au travail », notamment, comme un objectif majeur des services de ressource humaine des entreprises. La loi (1975) impose à l'employeur une obligation de résultat pour garantir la santé physique et morale des personnes au travail. Les récentes normes (45000) sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail dont la qualité relationnelle, abondent en ce sens. Mais il nous semble bien préférable de réaliser seuls, l'intérêt de ces sujets sans attendre que la loi nous y contraigne. La performance d'une équipe qui s'entend est sans commune mesure avec celle d'une équipe qui épuise son énergie dans des tensions internes. L'absentéisme est considérablement réduit. Quand les gens se sentent bien, ils

osent des initiatives qui améliorent l'efficacité, ils libèrent leur créativité. Bref, que des cercles vertueux.

De par sa formation, le médiateur professionnel est tout naturellement désigné pour intervenir sur l'amélioration des relations car, pour ce faire, il met en œuvre les techniques qu'il a apprises. Comment devient-on médiateur ? C'est un mélange de savoir et d'expérience.

Le savoir. Il n'est pas vraiment possible d'entrer en médiation entre deux parties, sans formation. La qualité relationnelle ne s'obtient pas par des réflexes naturels d'appel au calme, à la modération, au bon sens. Au contraire, cela risque d'envenimer les choses. Il y a des phrases rituelles à dire, il est des façons structurées de s'exprimer, il est des repérages de blessures à faire et à cautériser. Cela s'apprend. Le tout est conceptuellement assez simple et quelques heures suffisent à comprendre les mécanismes. Cependant des processus structurés d'entretien, l'acquisition des postures relationnelles et leur maintien en cours d'entretiens parfois longs, le recours spontané aux expressions idoines sont, eux, assez longs à acquérir car ils changent profondément nos habitudes d'échange avec autrui. Cela prend, en revanche, « un certain temps », disons une centaine d'heures étalées sur un an.

L'expérience. Un médiateur peut mettre en œuvre les outils qu'il a appris mais il y a tout de même des postures d'entretien altéro-centrés, des maîtrises de soi devant les décharges affectives des parties, des prises de distance, qu'un minimum de maturité personnelle aident à obtenir et à garder au cours des entretiens. De plus, au cours de ses interventions, le médiateur capitalise du savoir-faire dans la mise en œuvre des processus qu'il aura appris et devient un homme d'expérience.

Nous venons d'exposer : qu'est-ce qu'une relation dégradée ? La qualité relationnelle au travail. Comment un médiateur intervient-il ? La nécessité d'être formé. En guise de conclusion terminons par un florilège de quelques exemples simples de tensions au travail qui étaient allés jusqu'à bloquer les fonctionnements des entreprises. Et nous rappelons que la médiation n'est pas réservée à la résolution de « petits conflits » et à la mise en place d'un minimum de civilité en entreprise mais est bien adaptée à la résolution d'enjeux financièrement très importants dont le verrou se trouve dans l'affrontement de deux ou plusieurs ego blessés.

Dans nos exemples, Patati et Patata sont les deux héros « joker » des conflits dont nous relatons ci-dessous les tenants et aboutissants à « bâtons rompus », selon une expression choyée par les médiateurs. Toute ressemblance avec des personnages ou des affaires réelles est totalement fortuite. Néanmoins, vous aurez tous compris que, pour être anonymes, les conflits sommairement retracés ci-dessous, sont souvent inspirés d'affaires réelles. Mais nous ne dérogeons pas à notre engagement de confidentialité en dénaturant ces conflits qui, en étant attribués à Patati et Patata, retrouvent leur caractère fictif et donc, toute ressemblance...

Patati et Patata sont des collègues de travail depuis trois ans. Ils s'entendraient plutôt bien, si ce n'est que Patati a appris, intégré, ingéré de haute lutte de la part de ses parents qu'il faut dire bonjour quand on rencontre des gens de connaissance. Les parents de Patata se moquent complètement de ces convenances sociales avilissantes de la liberté et auxquels seuls les esprits faibles s'astreignent comme à une allégeance sociale que, eux, vomissent depuis la Révolution française. Patati, pourtant, ne supporte plus que Patata ne réponde pas à son bonjour matinal en arrivant au travail. Les parents de Patata ont un grave accident de voiture et Patata doit se rendre à leur chevet de toute urgence. Elle demande à Patati de la remplacer. Patati l'envoie promener. ; un refus que Patata lui revaudra. Un médiateur est appelé car les deux ne peuvent plus travailler ensemble.

Patati a eu une très mauvaise collaboration avec Patata dans le cadre d'un projet. Il a demandé à la direction de ne plus travailler avec Patata. Dont acte. Lors d'un projet ultérieur, la direction ne s'est plus souvenue de son engagement de ne pas faire travailler les deux salariés ensemble et Patati voit

affecter Patata dans l'équipe du nouveau projet qui lui est attribué. Un médiateur est requis pour voir ce qui peut être fait.

Patati est responsable dans une petite entreprise de cinq salariés. Patata, son adjoint, ne supporte pas sa façon de commander. Patati se sent remise en cause dans son autorité quand la moindre nuance d'interprétation intervient à la suite d'un de ses ordres. Les deux arrivent à un stade de méfiance et d'incommunication tel qu'ils ne peuvent plus travailler ensemble. Un médiateur est appelé.

Patati est un homme, un vrai de vrai, un boxeur amateur. Il est empêtré dans une difficulté professionnelle et appelle à l'aide Patata, une collègue. Ce n'est pas elle qui décroche mais elle entend ce dont il s'agit et répond de loin (en criant pour être entendue) « qu'elle est désolée de ne pouvoir l'aider car elle a un rendez-vous ». Patati entend bien les cris de Patata mais le message ne passe pas ; Patata prend alors le combiné pour parler directement à Patati qui lui hurle après et l'insulte au téléphone car on ne lui parle pas sur ce ton, lui c'est un homme, un vrai qui sait se faire respecter des femmes. Face à ce déluge d'invectives, Patata repasse le téléphone à sa collègue sans avoir dit un mot, ce que Patati prend pour « elle m'a raccroché au nez ». La dégradation des relations est allée crescendo au cours des années au point de devenir un point de blocage pour le fonctionnement de l'entreprise. La direction a fait appel à un médiateur.

Les entreprises du secteur du bâtiment et des travaux publics ne sont pas spontanément enclines à entrer dans une démarche très innovante comme celle de mettre en place un dispositif de médiation interne pour travailler sur la qualité relationnelle. Cependant les bénéfices d'une telle démarche sont tels que les entreprises seront amenées à ouvrir de nombreux chantiers sur ces sujets... Or ouvrir des chantiers... voilà un beau métier que nous connaissons.

Didier Sébilo TP74 et médiateur professionnel

[didier.sebilo@laposte.net](mailto:didier.sebilo@laposte.net)

[www.mediateursmeudon.fr](http://www.mediateursmeudon.fr)