

LA MÉDIATION EN ENTREPRISE



AFFIRMATION D'UN MODÈLE

Ouvrage collectif dirigé par
Federica et Martin Oudin



Médias &
Médiations

Pour un dialogue entre médiation et cliniques du travail

Emmanuel Gradt

La médiation peut-elle se limiter à n'être qu'une méthode de remise en dialogue ? Le médiateur doit-il reculer d'un pas chaque fois que son mandant exprime le désir de comprendre ce qui se passe dans son organisation en crise ? Se pourrait-il que la médiation soit parfois, alors qu'elle est souhaitable et désirée par les acteurs, placée dans une impasse par son propre cadre de règles déontologiques ? Peut-elle enfin, sans s'en voir attribuer une part de responsabilité sociale, protéger sa pureté méthodologique et s'abriter derrière son obligation de moyens, au risque de laisser derrière elle des situations de travail apaisées en apparence, mais porteuses de menaces d'une résurgence de la violence ?

Ces questions fortes lancées à la médiation sont d'autant plus prégnantes que nombre de situations de conflits d'équipes de travail viennent malmener ses principes.

Au cours de la dernière décennie, les vents porteurs pour la médiation ont soufflé en même temps que le vent mauvais qui pousse les problématiques de santé au travail dans les vies professionnelles. Plus nombreux sur le marché, les médiateurs en entreprise reçoivent aussi des demandes plus complexes, dans lesquelles la dimension des risques dits psychosociaux, désormais massive, déplace le curseur vers le besoin de résultats. Un large

champ de recherches s'ouvre à la médiation, où s'hybrident des pratiques qui naguère s'ignoraient entre elles.

On se penchera ici sur les dialogues que cherchent à construire, de manière encore très émergente, quelques praticiens de la médiation et des « cliniques du travail ». Branches cliniques de la psychosociologie, de la sociologie, ou de la psychologie du travail, ces approches de l'intervention se donnent pour visée de « soigner le travail » pour soigner les personnes.

Pan aussi riche que minoritaire de la recherche en sciences humaines et sociales, ces disciplines bénéficient d'une importante antériorité sur la médiation en matière d'accompagnement des situations de travail dégradées et de construction d'outillages théoriques.

I – Psychologie du travail et médiation

Parmi elles, en psychologie du travail, la clinique de l'activité portée par Yves Clot et la psychodynamique du travail fondée par Christophe Dejours entrent particulièrement en résonance avec l'approche médiation.

S'enracinant l'une dans la psychologie du développement, la philosophie spinoziste et l'ergonomie, l'autre dans la psychanalyse et la psychopathologie, elles apportent tout d'abord de précieux éclairages pour penser la question de la conflictualité dans le champ professionnel, en la resituant comme une composante non pas de risque, mais de ressource pour la santé. Les irréductibles différences de places entre ceux qui prescrivent le travail et ceux qui

l'exécutant, et entre les professionnels eux-mêmes, créent ce qu'Yves Clot nomme des « conflits de critères »¹.

Cette expression désigne les écarts de représentation entre ce qu'est la qualité du travail pour les uns et ce qu'elle est pour les autres.

Ce n'est pas l'existence de ces conflits immémoriaux qui est un problème, mais l'impossibilité dans laquelle sont mis les professionnels de débattre entre eux et avec leur hiérarchie de ce qu'est le « bon boulot ».

L'absence de lieux institués de dialogue réglé autour de ces écarts de points de vue et leur renvoi à la solitude psychique et émotionnelle des individus entraînent une rétractation du développement conjoint de l'activité de travail et de la pensée.

Ce processus de dégénérescence fait le lit de la psychopathologie du travail et des tensions relationnelles.

Encouragés et régulés, ces conflits d'objets produisent en revanche une force motrice dynamique qui développe le pouvoir d'agir sur le réel, lequel donne des fondations aux transformations adéquates de l'activité de travail et de son organisation, au profit d'une amélioration de la santé psychique.

Certaines branches des sciences de gestion suivent de près les travaux des cliniques du travail. Leurs outils analytiques et statistiques confirment la nocivité du « silence organisationnel », et, à l'inverse, les effets vertueux sur la santé sociale et économique d'une « approche dialoguée des organisations »².

¹ Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. Paris : La Découverte

² Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Paris : Nouvelle Cité (Coll. GRACE) – Préface d'Yves Clot

Ce qui se joue à l'échelle d'une équipe, d'un service, d'une entreprise, vaut aussi pour tout le pays, au point de se poser comme un véritable enjeu de santé publique.

C'est à ce titre que l'ANACT¹ et l'INRS² promeuvent au niveau national des démarches et des outils institutionnels de dialogue professionnel pour la prévention des risques psychosociaux dans les entreprises privées et publiques³.

Conflit et dialogue : ces deux notions centrales sont les carrefours où le médiateur et le psychologue du travail se croisent, mais que chacun aborde par une face différente.

Les dispositifs de dialogue du médiateur se donnent pour objectif d'aider les médiés à clarifier leurs différends pour que leur conflit relationnel perde en virulence et que, grâce à leur reconnaissance mutuelle, ils deviennent capables de trouver des solutions et de prendre ensemble des décisions éclairées sur des objets communs de dispute, lesquels objets sont circonscrits lors de la demande. Celle-ci ayant un contour défini, le médiateur a vocation à n'être que de passage.

Les cadres cliniques institués par le psychologue du travail visent quant à eux à faire instruire par la « dispute professionnelle »⁴ les conflits de critères mis sous le boisseau dans les relations professionnelles et managériales. Ils ont pour horizon la mise en place d'une dynamique de « coopération conflictuelle réglée », propre à développer en même temps le travail, la relation de

¹ ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

² INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

³ ANACT. (2015). Dix questions sur les espaces de discussion. (Brochure)

⁴ Clot, Y. (2014). Réhabiliter la dispute professionnelle. *Le journal de l'école de Paris du management*, 105, p. 9-16.

confiance et la santé. Ce type d'accompagnement, qui répond à des demandes de transformations en profondeur, doit inscrire son action dans le temps.

On peut identifier ainsi la ligne de crête entre les deux approches : pour le médiateur, le dialogue est le moyen pour que le conflit parvienne à une solution, tandis que pour le psychologue du travail, le dialogue est la solution pour que le conflit parvienne à devenir un moyen.

Les cliniques du travail n'ont pas comme porte d'entrée privilégiée le conflit relationnel explosif. Dans leur cadre de référence, celui-ci relève de l'urgence d'une démarche de prévention « tertiaire » à visée réparatrice à court terme.

Leur principe d'action postule que si l'on prend les choses par la racine de l'organisation du travail, facteur premier de risque et de ressource pour la santé, l'amélioration des relations interpersonnelles suivra.

Pourtant, la réalité résiste, et il arrive qu'une situation soit trop dégradée humainement pour permettre au psychologue du travail d'instaurer d'emblée des cadres de dialogue suffisamment sereins pour son intervention. C'est là qu'il peut en venir à appeler un médiateur à la rescousse.

II – Organisation du travail et médiation

À l'inverse, le médiateur peut très bien percevoir que certaines problématiques d'organisation du travail soulevées par un conflit relationnel auraient besoin d'être reprises dans une élaboration spécifique entre la direction et les salariés.

Mais au nom de l'obligation déontologique de confidentialité et de neutralité, et de sa crainte de prendre une posture d'expert, il peut

écarter tout projet d'encadrer la discussion autour de ces thématiques si les médies ne s'y engagent pas par eux-mêmes. C'est alors qu'il pourra trouver utile de suggérer à son commanditaire l'intervention d'un psychologue du travail.

En pratique, la conduite d'une intervention de terrain exige le plus souvent la continuité de l'alliance de travail créée avec le commanditaire et les bénéficiaires. Les médiateurs comme les psychologues du travail ont moins d'occasions de coopérer que de se suppléer, en tentant d'honorables bricolages méthodologiques, et parfois en allant jusqu'à se former aux rudiments de la discipline de l'autre.

D'autres encore ne font aucun de ces choix, étant entendu qu'il y a autant d'excellentes raisons pour chacun des deux métiers d'hybrider sa pratique avec une autre que de ne rien céder à la défense d'une ligne pure, exempte de dérive méthodologique et déontologique.

En cas de trouble majeur, le réflexe le plus courant d'une direction ou de représentants du personnel consiste à passer commande d'une expertise, d'un diagnostic, d'une enquête interne ou externe. Cette stratégie, qui s'inscrit dans la tradition du postulat positiviste que nous a légué Auguste Comte, vise à *comprendre pour agir*. On cherche à construire en première intention une compréhension objective et rationnelle de la situation, étalonnée sur un savoir théorique, d'où découleront les bonnes mesures à prendre par la suite.

Mais le temps que l'expert consacre à la réalisation d'un rapport assorti de recommandations est un temps de vie, pendant lequel les risques d'atteintes à la santé des personnes et des collectifs continuent de courir. La voie rationnelle représente ici un péril

supplémentaire, sans parler de celui, fréquent, de voir le rapport de l'expert n'être suivi que de peu d'actions concrètes.

La médiation et la clinique du travail se rejoignent dans le postulat inverse. En plongeant dans l'ici et maintenant de la situation telle qu'elle se présente, leurs démarches se donnent pour but d'*agir pour comprendre* : la compréhension et le savoir sur un milieu professionnel émergent à partir d'une action transformatrice sur ce milieu.

De leur côté, les approches individuelles de la psychologie clinique ou du coaching, convoquées pour réduire la souffrance des sujets ou pour augmenter leurs capacités à faire face à un environnement difficile, ne visent pas de résultat transformatif de niveau structurel.

C'est dans l'espace vide laissé entre les approches individuelles, collectives et organisationnelles des tensions liées au travail que la médiation a une carte à jouer, en les associant toutes les trois.

III – Associer les approches

Lorsque, au nom de l'urgence psychosociale, c'est une médiation qu'un commanditaire sollicite, il souhaite non seulement agir, mais aussi avoir les moyens d'une compréhension rationnelle de ce qui se passe. Tout en confiant au médiateur le soin de traiter les tensions interpersonnelles localisées, il ne peut s'empêcher de lui demander également un rapport.

Et c'est une excellente forme de demande, pour peu que le médiateur la transcende et lui fasse exprimer tout son potentiel.

Le mandant peut attendre d'un processus dialogué de médiation qu'il fasse mieux qu'apporter de l'intercompréhension entre les personnes, et mieux que lui fournir une pensée prête à l'emploi qu'il pourra considérer du seul point de vue rationnel.

En médiation, tout remonte. Les acteurs peuvent y voir s'éclairer une compréhension à la fois rétrospective et prospective de leurs problématiques de coopération, de santé et de performance. Le mandant lui-même, s'il y consent, sera en mesure d'identifier le rôle qu'il pourra tenir, certes souvent comme source des tensions, mais toujours comme ressource pour les dépasser.

**Lorsqu'une crise éclate,
c'est que les acteurs sont enfin mûrs pour la résoudre.
L'énergie négative qui les fait se jeter les uns contre les autres
recèle la force motrice qui pourra
les faire sortir de leur violence par le haut.**

Synthèse d'une capacité à maîtriser les orages relationnels, d'une conception développementale de la conflictualité et du dialogue sur le travail, et d'une perception des liens entre les éléments et registres d'un système, un dispositif d'accompagnement global référé aux méthodes de la médiation peut accompagner l'entreprise tout entière dans cette perspective.

Intervention de prévention tertiaire en ses débuts, une telle démarche de médiation peut engendrer, à son issue, des actions de prévention primaire qui diminuent à long terme les facteurs de risques.

IV – Illustration

Prenons la situation générique d'un ensemble organisationnel d'une quinzaine de personnes, réparties en trois niveaux hiérarchiques, intégré ou non dans une structure plus vaste. Au sein de cet ensemble, les relations professionnelles entre ces trois niveaux d'acteurs sont plutôt directes, ancrées dans le quotidien.

Certes, le manager de service a une personnalité sociale perçue comme difficile, mais au fil d'une évolution lente sur plusieurs

années, l'organisation a construit et remanié ses équilibres à mesure que s'établissaient des compromis divers et variés dans tous les registres : relationnels, professionnels, managériaux, sociaux, organisationnels, structurels.

Faute d'un dispositif institué pour accueillir les régulations internes, cette construction plutôt stable repose intégralement sur la multitude des compensations petites ou grandes que chacun fait discrètement, à son niveau, dans ces différents registres, en évitant certaines discussions.

Et puis un jour, un événement extérieur, tel qu'un brutal retournement du marché, une modification de la réglementation - sans parler d'une crise sanitaire - vient briser un, puis plusieurs maillons de cette chaîne d'ajustements. Une réorganisation radicale est soudain nécessaire.

Là où il faudrait une rapide réponse adaptative de l'ensemble, tout se grippe. Tout ce qui venait, de façon invisible, compenser les impensés de l'organisation, s'écroule en cascade. C'est la *décompensation*. Autrement dit, la crise systémique.

Dans ce vaste glissement qui affecte tout ce système organisationnel et relationnel, la défiance s'installe, et détériore gravement les relations entre les niveaux hiérarchiques et au sein de chaque niveau.

Tout le monde entre en souffrance, sans solution rationnelle. Aucun modèle décisionnel préfabriqué n'est pertinent. Aucune action disciplinaire, contenue ou organisationnelle (sanctionner un ou plusieurs « coupables », remplacer tout le monde d'un coup...), n'est en mesure de rétablir de l'équilibre.

Chacun ressent que l'état antérieur ne sera jamais retrouvé, mais faute d'horizon commun, les perspectives sont désespérantes.

V – De la crise à la transformation

Pour se transformer en opportunité de croissance, ce type de crise appelle de profonds changements de posture chez tous ses acteurs, notamment dans leurs rapports de pouvoir.

Lorsque l'accompagnement débute, les acteurs en présence n'ont encore acquis aucune capacité à sortir de leurs réflexes d'attaque-réposte et de leurs postures de dénonciation et de répression. Les orienter vers le dialogue en direct que proposerait la démarche classique et linéaire de la médiation (présentation, entretiens, rencontre) comporterait un fort risque psychique, managérial et économique au regard de l'enjeu qui les attend : refondre de l'intérieur les équilibres de leur système dans sa globalité.

Et pour que ce système n'éclate pas en cours de route, dirigeants, managers et salariés vont avoir pour autre enjeu d'opérer cette transformation d'un même pas, dans la diversité de leurs *tempos* subjectifs. L'accompagnement d'une sortie de crise s'envisage ainsi, parfois, comme une intense médiation de projet.

Ce projet doit se donner les moyens d'avancer pas à pas et, tout en agissant sans retard sur le dénouement des blocages relationnels, s'inscrire dans un temps suffisamment long pour épauler chacun, à son niveau de décision, vers des réajustements fins et interdépendants.

Pour conduire tout cet ensemble dans cette voie, il est possible au médiateur de réorganiser ses outils méthodologiques selon un assemblage sur mesure dont il sera le maître d'œuvre.

Afin que la pensée chemine et que les capacités d'agir se reconstituent, il peut inviter les salariés, l'encadrement et la direction à entrer dans une démarche réflexive par groupes

homogènes séparés, avant de les faire se rencontrer de groupe à groupe, puis tous les groupes ensemble.

Il peut alterner les réunions de médiation interpersonnelles et collectives, et les entretiens individuels ou collectifs de reprise.

Il ne s'agit pas ici de recréer des ateliers de diagnostic destinés à la seule construction rationnelle d'un plan d'action, que le médiateur rédigerait pour les uns ou les autres. Aucun espace ouvert à la parole subjective ne doit viser à la protéger du risque de la rencontre, mais il doit l'y préparer. Pour que toute parole ait une chance de se découvrir puissante et agissante, il lui faut les forces motrices du dialogue entre antagonismes, ce dialogue que le médiateur est qualifié à accompagner, et que le psychologue du travail l'encourage à raviver sans relâche.

Qui veut dire quoi, à qui, et comment ? Bien qu'un médiateur ne cherche pas *a priori* à orienter son questionnement, ou l'invitera à alimenter la réflexion des médiateurs en puisant de temps à autre dans la boîte à questions du psychologue du travail :

- - Qu'est-ce que bien travailler, pour vous, et pour votre service ?
- - Qu'est-ce que bien travailler en équipe avec vos collègues ? vos subordonnés ? votre manager ? votre direction générale ?
- - Qu'est-ce qui y fait obstacle, dans votre quotidien ?
- - Que devriez-vous faire, que voudriez-vous faire dans le travail que vous n'arrivez pas à accomplir ?

Avec ces questions simples, le médiateur peut mettre au jour des mécanismes conflictuels que les professionnels ont rarement les moyens d'identifier par eux-mêmes et qui, pourtant, les relient au cœur de leurs divergences. Il peut leur faire toucher du doigt la zone d'impensé universel des organisations du travail et de la relation managériale que sont les conflits de critères et, en facilitant

le transfert du conflit de personnes sur des conflits d'objets, ouvrir la voie à une émancipation des relations de travail.

Ainsi, à partir d'une tension locale, en posant successivement la focale sur le collectif et sur l'individuel, sur le manager, son équipe, et la direction, sur le travail prescrit et le travail réel, sur le subjectif et l'organisationnel, ce que l'intervention accomplit tient d'une sorte d'« ostéopathie systémique » qui aurait le souci de faire retrouver leur souplesse à toutes les articulations de l'organisme social, sans jamais « faire craquer ».

Pour mener à bien cette démarche qui s'appuie sur le lien que la psychologie du travail fait entre conflit et organisation, la posture de médiateur demeure l'axe de l'intervenant ; l'écoute active, l'accueil des émotions, l'ouverture des signifiants, le questionnement maïeutique et le renversement des positions en préoccupations, ses outils ; et les piliers déontologiques de la médiation, ses appuis.

C'est au nom de son **indépendance** que le médiateur doit pouvoir prendre l'initiative de mettre au travail la demande initiale, d'inviter le commanditaire et les bénéficiaires à reconnaître la dimension systémique de leur conflit lorsqu'elle est manifeste, et à reconsidérer le périmètre de la démarche et sa projection dans la durée.

La **confidentialité** n'est un sujet de dilemme éthique que si elle est confondue avec le secret. Les personnes accompagnées en médiation sont à la fois des sujets psychiques, des sujets de droit, et des sujets politiques.

Destinée à protéger la parole subjective, l'obligation de confidentialité doit se centrer sur la protection du sujet psychique et du sujet de droit. L'intimité des médiations – la connaissance de

« qui a dit quoi » – doit être préservée avec rigueur, et le médiateur, qui s'interdit d'être le porte-parole de quiconque, veille à ce que les messages soient adressés par les personnes elles-mêmes lorsqu'elles le désirent.

Mais il serait regrettable qu'une compréhension trop rigoureuse de l'obligation⁹ de confidentialité en vienne à faire obstacle à l'instauration entre tous niveaux hiérarchiques de dialogues de nature politique, touchant aux règles de métier et aux modes de communication, de fonctionnement et d'organisation. La régulation de ces objets est essentielle à une bonne coopération et à la santé psychosociale, quelle que soit la forme de gouvernance de l'entreprise.

Il serait tout aussi regrettable que le médiateur s'interdise, dans ses échanges avec le mandant, les élus, les préventeurs, et les salariés d'élaborer sous forme d'hypothèses ses propres analyses managériales et organisationnelles à partir d'informations qui circulaient dans l'espace commun avant d'entrer dans l'espace de médiation. Le médecin du travail, pourtant tenu au secret professionnel, aurait alors moins de contraintes déontologiques !

L'impartialité s'établit et s'éprouve dans la durée, en tous lieux. Tout interlocuteur doit sentir que quels que soient sa sensibilité ou son niveau hiérarchique, le médiateur l'invitera au même titre que les autres à une attitude avant tout réflexive.

La neutralité reste entière sur le fond. Le médiateur se défend d'influer par ses opinions ou ses conseils sur les décisions d'organisation que choisiront de prendre ou de ne pas prendre les professionnels et leur hiérarchie. Cependant, il ne pourra empêcher que sa méthode d'accompagnement et ses hybridations dialogiques, radicalement non-neutres, inspirent des modes de fonctionnement et de management plus collectifs.

Le monde du travail a cruellement besoin de dispositifs spécifiques pour le dialogue professionnel, qui l'aident à restaurer une conflictualité constructive au cœur de relations sociales à la structure complexe. Les croisements épistémologiques et les principes d'action proposés ci-dessus ne manquent pas de soulever eux-mêmes des conflits de critères entre médiateurs et cliniciens du travail. Les dialogues de métier destinés à instruire ces divergences peuvent être âpres, mais ils sont utiles et nécessaires. Des dispositifs d'analyse de la pratique inédits sont à inventer. Un puissant potentiel d'appui à la demande de transformation sociale et économique des entreprises est en jeu.