

MEDIATION ET BIEN ETRE AU TRAVAIL

Qu'est ce que le conflit ?

suivi de

Des occasions de conflits au sein des entreprises

Extrait du mémoire de Diplôme Universitaire de Médiateur
Institut de Formation à la Médiation et à la Négociation

Promotion 2015/2016

Qu'est-ce que le conflit

Dans ce terme apparu au XIII^{ème} siècle, figure des origines latines : conflictus « choc » et confluere « se heurter ». Le Grand Robert de la langue française en donne 4 acceptations :

1. Lutte, combat,
2. Rencontre provoquant une opposition (d'éléments, de sentiments contraires),
3. Contestation entre deux puissances qui se contestent un droit
4. Rencontre (de plusieurs lois, textes, principes) empêchant leur application normale, de par les contradictions qu'elle entraîne.

D'après M. Clément (2016) une double cause est à l'origine du conflit : le besoin et la démésure.

La méthode de médiation théorisée par Thomas Fiutak que nous détaillerons infra dans la partie 2.2 « positionne le besoin au cœur d'une approche largement inspirée des techniques de négociation développées à Harvard : elle consiste à passer de la « position » exprimée par les parties – « *voilà ce que je veux* »- à la recherche de son « intérêt » -« *voilà ce qui serait important pour moi* » lui-même apprécié à l'aune de la satisfaction d'un « besoin » primordial –« *voilà ce dont, en fait, je manque fondamentalement* »¹.

En médiation la notion de « besoin » « renvoie à tout un champ de possibilités situées entre une limite basse de nature corporelle (comme boire, manger, dormir ...), affective (comme ne pas avoir mal, se sentir en sécurité, être reconnu, aimé ou respecté ...) ou intellectuelle (chercher du sens, des explications), et l'appréciation par chaque individu de ce qui serait au fond adapté au manque qu'il ressent »².

Avant l'entrée en médiation il est fréquent que chaque partie se soit concentrée sur la défense de ses intérêts, ait construit pour cela un bouclier, une armure, un argumentaire fermé qui tourne en boucle, perdant la notion d'altérité. « Du point de vue utopiste, cette personne a perdu la mesure ; il est possible qu'elle ne sache plus ce dont elle a vraiment besoin »³.

Sauf cas particulier de conduite perverse que le médiateur devra savoir déceler pour mettre fin à la médiation, chacun porte pourtant une part de responsabilité dans le conflit et chacun détient une clé de la porte ouvrant sur la paix, aussi bien s'agissant de relation pacifiée que de paix intérieure.

M. Clément ajoute « A l'origine du conflit : une pulsion contrariée »⁴, idée que développe également H. Cohen Solal, dans ses enseignements à l'IFOMENE, ce dernier ayant d'ailleurs postfacé l'ouvrage de M. Clément. De plus pour cet auteur l'appropriation est au « cœur du conflit »⁵.

Des occasions de conflit au sein des entreprises

Selon une étude internationale menée en 2008 par le cabinet de conseil OPP⁶, les salariés français passent en moyenne chaque semaine cent dix minutes à gérer des conflits au travail.

Selon l'étude OPP de 2008 citée supra, les premières causes de conflits au travail sont :

- Chocs de personnalité et conflits d'âge (49%)
- Stress (34%)
- Surcharge de travail (33%)

Nous avons souvenir d'avoir assisté lors de l'université d'été de la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et du Contrôle de gestion) qui s'est déroulée à Strasbourg le 1er juillet 2015 à un débat avec des directeurs sur le management interculturel. Ils décrivaient bien ce que l'étude OPP de 2008 citée supra avait mis en avant au sujet du rôle de la culture dans la perception des causes de conflit au travail.

En effet, selon cette dernière par exemple, les travailleurs brésiliens présentent plus de probabilité de considérer que les chocs de valeurs sont une cause majeure de conflit (24%) et en France, 36% des salariés ont considéré que le manque d'honnêteté est un facteur clé, comparé à une moyenne globale de 26%.

Avant de décrire quelques exemples concrets, partageons quelques environnements rencontrés semblant propices à faire naître des situations dans lesquelles la médiation pourra être une voie de recours que nous nous efforcerons de faire valoir. En effet, les occasions de conflit sont nombreuses : restructurations, changements organisationnels, introduction de nouvelles technologies, rachats, fermetures ... sans compter au quotidien les relations intergénérationnelles, le sexisme, le racisme, l'intolérance ... sans aller jusqu'aux attitudes discriminatoires ou harcelantes.

Malgré notre optimisme, nous rencontrons dans l'exercice professionnel, tout spécialement depuis quelques années, de plus en plus de personnes peu satisfaites de la vie et peu de personnes qui rayonnent de "bien être subjectif". Sans prétendre disposer des compétences

réunies de nos collègues ergonomes, psychologues ou sociologues qui mènent des missions auprès des CHSCT, et en nous souvenant humblement de nos piètres résultats en épreuves de philosophie, nous pouvons néanmoins affirmer ne pas avoir rencontré beaucoup de personnes présentant « la conscience d'un état de satisfaction globale et durable dans une exigence signifiante fondée sur la vérité »⁷.

Au contraire, nous avons entendu beaucoup de personnes se plaindre d'une perte de sens, aussi bien dans l'acceptation de direction que celle de signification. En prêtant attention (peut être les cours de l'IFOMENE y aident ...) nous retrouvons même ces récriminations dans les conversations entre collègues dans les transports en commun !

A la réflexion il est étonnant de constater que ce n'est pas le pays des droits de l'homme qui a inscrit dans sa déclaration d'indépendance (mais il est vrai qu'il est assez ambiguë de parler d'indépendance pour la France), comme l'on fait les Etats-Unis en 1776, la recherche du bonheur comme un droit inaliénable de l'être humain ou encore la médiation dans sa constitution (toujours celle des Etats-Unis) depuis 2001 par l'intermédiaire de la loi uniforme sur la médiation (Mediation Uniform Act).

Pourtant nous avons par ailleurs la joie de constater que des personnes en position de direction cherchent et arrivent à promouvoir dans leur sphère de responsabilité un management en conscience, tels R. Sertelet qui a même pris la plume à plusieurs reprises pour montrer la voie à d'autres afin qu'ils adoptent la Yog'entreprise⁸ et favorisent au sein de l'ensemble du personnel l'apprentissage de la distanciation par rapport à ses émotions qui permet une meilleure maîtrise de la vie émotionnelle et une sélection en conscience des pensées qui viennent à l'esprit.

Sur ses pas, à notre façon en tant qu'intervenant extérieur, nous nous efforcerons donc de faire partager ce qu' Arthur Schopenhauer affirmait dans « L'art d'être heureux à travers cinquante règles de vie », à savoir que « Notre bonheur dépend de ce que nous sommes, de notre individualité, alors qu'en général on ne prend en compte que notre destin et ce que nous avons » et que « ce que quelqu'un possède pour soi, ce qui l'accompagne dans la solitude et que personne ne peut ni lui donner ni lui prendre, voilà qui est beaucoup plus essentiel que tout ce qu'il possède ou ce qu'il est aux yeux des autres ». Ainsi à mes yeux également le bonheur réside dans chaque être, au plus profond de son contentement intérieur, fruit de ce qu'il ressent, de sa sensibilité et de sa personnalité. Et j'ai acquis la conviction que l'on peut, par un travail sur soi, agir sur notre sensibilité, pour la rendre plus à même de réaliser nos aspirations profondes.

Bien sûr la médiation est un exercice qui s'inscrit dans un temps court à l'égard d'une telle démarche. Pourtant à mes yeux le médiateur «facilitateur » est un peu comme un professeur de yoga lorsque dans la phase du pourquoi il invite les parties par ses questions ouvertes en quelque sorte à appliquer le règle de vie numéro 25 d'Arthur Schopenhauer nous enjoignant à « considérer ce que nous possédons avec le regard précisément que nous aurions si cela nous était arraché ».

Emotions d'un côté et pensées, croyances de l'autre ne seraient pas deux pans étanches sans interactions l'un sur l'autre et qui plus est détermineraient ensemble notre rapport au monde.

Souvent nous avons été sollicités dans des environnements dégradés, où la relation aux autres était mise en péril, sans malheureusement pouvoir intervenir en tant que médiateur.

La question de l'influence de la relation aux autres nous renvoie à l'Ethique à Nicomaque d'Aristote. En effet ce dernier affirmait déjà « personne ne choisirait de vivre sans amis, eût-il tous les autres biens »⁹. Platon avant lui dans Gorgias affirmait déjà que « l'homme le plus heureux est celui qui n'a dans l'âme aucune trace de méchanceté ». Le promeneur solitaire de Jean-Jacques Rousseau quant à lui sait et sent que « faire du bien est le plus vrai bonheur que le cœur humain puisse goûter »¹⁰. Et si un courant de pensée opposé s'est bel et bien développé, Pline l'Ancien dès l'antiquité à la suite de Plaute n'hésitait pas à affirmer que l'homme est un loup pour l'homme (***Homo homini lupus est***), ce qui fut repris tant par Rabelais que Montaigne, Agrippa d'Aubigné, François Bacon, Hobbes, Arthur Schopenhauer et Sigmund Freud, des études établissent un lien entre bonheur et altruisme. Citons par exemple celle de E. Diener et M. Seligman en 2002¹¹ qui a montré que les gens les plus heureux sont les plus ouverts aux autres et se sentent tout autant (voire davantage) concernés par le sort des autres que par le leur. De même N.A. Christakis¹², professeur de psychologie à Harvard, qui a mené une étude pendant 20 ans sur environ 5 000 personnes, affirme que « Le bonheur des gens dépend du bonheur des autres auxquels ils sont connectés. Ce qui permet de considérer le bonheur comme un phénomène collectif » et que « chaque ami malheureux fait chuter notre capital de bonheur ».

Nous avons évoqué ci-dessus des situations de médiation au travail et développerons donc ici la médiation intra-entreprise, tout en gardant en tête que notre objectif est également de pratiquer la médiation inter-entreprises, par exemple auprès de l'ordre des experts-comptables qui pratique le recours à la médiation depuis de nombreuses années et a une actualité récente en la matière (signature d'une convention de partenariat entre le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et le médiateur des entreprises (annoncée le 22 juin 2016).

Cependant compte tenu de l'évolution des modèles économiques (uberisation, digitalisation) il nous faudra garder en tête dans nos efforts de promotion que la médiation au travail ne se limite pas à la médiation intra-entreprise entre salariés.

En effet si le terme « travail » dérivé du latin *tripalium*, un instrument de torture, nous fait le plus souvent penser au travail salarié, le travail au sens large correspond à toute activité humaine de production de biens et/ou de services. Ainsi le bricolage comme le jardinage ou encore les travaux ménagers, les devoirs scolaires voire la toilette sont des travaux.

Nous n'entendons pas restreindre notre champ de réflexion aux seuls biens et services ayant une valeur pour autrui. D'ailleurs depuis le rapport Stiglitz, les économistes englobent le bénévolat et le travail domestique dans le travail, ne limitant pas ce dernier au travail rémunéré, activité productrice des travailleurs.

Aujourd'hui la multiplication des formes d'activité productrices (travailleurs indépendants ou exerçant en entreprise unipersonnelle, adhérant ou non à une plateforme, salariés recourant au portage salarial, essor du bénévolat et de l'économie solidaire) et des formes de rémunération (numéraire mais aussi échange de services) opère une synthèse entre des dimensions parfois contradictoires qui ont eu leur heure de gloire à différentes périodes, comme le décrit Dominique Méda (*Le Travail, Que sais-je ?*), à savoir : le travail facteur de production (XVIII^e siècle), le travail-essence de l'homme (début XIX), le travail pivot de la distribution des revenus, des droits et des protections caractéristiques de la société salariale (fin XIX).

Jacques Freyssinet sépare les différents types de travail en travail libre, travail salarié et travail forcé, dans le cadre d'activités marchandes ou non-marchandes. Si nous excluons ici le travail forcé, nous englobons bien le travail libre dans le cadre d'activités marchandes (fourni par les travailleurs indépendants) comme d'activités non marchandes (travail domestique, travail militant)

Notes

- ¹ Clément M. (2016) Un voyage aux origines du conflit Utopies et médiation Médias & Médiations p.52
- ² Clément M. (2016) Un voyage aux origines du conflit Utopies et médiation Médias & Médiations p.53-54
- ³ Clément M. (2016) Un voyage aux origines du conflit Utopies et médiation Médias & Médiations p.70
- ⁴ Clément M. (2016) Un voyage aux origines du conflit Utopies et médiation Médias & Médiations p.51
- ⁵ Clément M. (2016) Un voyage aux origines du conflit Utopies et médiation Médias & Médiations p.87
- ⁶ Rapport de recherche OPP & the Chartered Institute of Personnel and Development Juillet 2008
Combattre, contourner ou esquiver ? Pour une gestion efficace des conflits dans le monde du travail
- ⁷ Lenoir F. (2015) Du bonheur Un voyage philosophique Librairie générale française p.45
- ⁸ Sertelet R. (2010) Yog'entreprise Raison d'être intérieure en lien avec raison d'être extérieure, Editions
jet d'encre
- ⁹ Aristote Ethique à Nicomaque, VIII, 1
- ¹⁰ Rousseau J-J. Rêveries du promeneur Solitaire, sixième promenade
- ¹¹ E. Diener et M. Seligman (2002), MPE Very Happy People dans Psychological Science, 13, 81-84
- ¹² Christakis, Nicholas A.; Fowler, James H. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network : longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study British Medical Journal