

La médiation, une démarche peu connue pour aborder les tensions relationnelles

Les tensions relationnelles et conflits ont toujours fait partie de la vie professionnelle. Les origines en sont variées : structurelles (souvent liés à une problématique d'organisation, d'affichage d'organigramme), relationnelles (incompatibilités de caractères ou de personnalités), divergences sur les modes de fonctionnements, manque de précision sur le rôle, la mission, les objectifs, conflit d'intérêts, etc. Karl Popper, philosophe et enseignant en sciences, disait « *Nous devons nous évertuer à réduire les conflits, mais non pas à les supprimer. Leur existence même est essentielle à la Société ouverte.* ». Leur expression est un signe de bonne santé dans les organisations. Aussi, bien gérés, ils peuvent être même source d'innovation et de nouvelle coopération.

La crise sanitaire ou l'apparition de nouvelles sources de tensions relationnelles

Depuis le début de la pandémie, et ses vagues de confinement et déconfinement, apparaissent de façon subtile et latente de nouvelles crispations et des sources de tensions relationnelles au sein des structures que ce soit au niveau des nouveaux modes de travail ou sur de nouvelles orientations. Leurs origines sont diverses :

- le télétravail en mode contraint et dégradé au départ puis plus régulé par la suite mais ayant pour conséquence une multiplication des mails et l'augmentation de la charge mentale associée pour les traiter avec la contrainte plus ou moins présente de répondre instantanément pour afficher sa joignabilité...
- un sentiment d'appartenance à une équipe érodé de par l'absence d'espace d'expression orale informelle et naturelle (temps devant la machine à café, déjeuner partagé, conversations dans les couloirs après les réunions, etc.)
- des pratiques inégales en termes de management à distance avec une aisance différente selon la personnalité du manager et un juste un curseur à positionner entre micro-management (control freak) et absence de management (autonomie totale laissée au collaborateur, source de malaise pour certains)
- de nouvelles variables à gérer comme l'imbrication des sphère privée et sphère professionnelle
- la nouvelle croyance qu'après plus d'un an de télétravail, tous les collaborateurs ont acquis les outils collaboratifs (sans tenir compte de leur multiplication, du rejet non avoué de certains)
- une lassitude dans l'adaptation continue aux changements
- l'incertitude pour certains sur l'évolution de leur poste ou du périmètre d'activité des fragilités individuelles masquées, sources de risques psychosociaux (RPS)

Cette liste n'est pas exhaustive. Il faut de plus noter une variable supplémentaire non négligeable : des nouveaux équilibres et modes de fonctionnement à retrouver avec la fin du télétravail à 100 % ou le retour souvent à un mode de travail mixte présentiel et distanciel. Selon les résultats de la consultation sur télétravail ARACT-ANACT (1) réalisée de février à mai 2021 : " *Les relations de travail semblent significativement affectées : pour 37 % des répondants (contre 17 % en 2020), elles se sont plutôt dégradées.....*". Il existe d'autres signaux d'alerte comme une perception " *d'isolement* " pour 40 %, " *des appréhensions à l'idée de retourner sur site* " pour 39%. Ces tensions peuvent s'exprimer de diverses manières : repli d'un collaborateur, mal-être individuel ou collectif plus ou moins visible, baisse de la performance, retard dans les livrables mais aussi au travers des relations interindividuelles : manifestations d'agressivité verbale en réunion, échanges de mail de type « scud », rupture de la communication orale entre deux collaborateurs, deux services, effet de groupe contre une personne, perte de fluidité dans la relation collaborateur-manager, etc.

La détection des signaux faibles des RPS : un rôle du manager encore plus primordial lors de management à distance

Dans la consultation sur télétravail ARACT-ANACT en 2021 citée ci-dessus, il ressort que *seuls 19 % des répondants estiment aborder les difficultés liées à la réalisation du travail à distance avec leurs managers (ils étaient 40 % en 2020)*. Ceci démontre que, dans ce contexte, notamment de changement de modes de fonctionnement, le manager se doit d'être encore plus attentif aux signaux faibles de RPS (signaux physiques, comportementaux, professionnels). Il a intérêt à instaurer des espaces de dialogue, formels et informels, individuels et collectifs, pour inciter à faire remonter les irritants s'il y a, à dire les choses et à faire coopérer. La relation de confiance est encore plus primordiale. Le manager contribue à prévenir les situations à risque le plus en amont possible. Il peut agir sur la qualité de vie au travail au travers de son mode de management. Il est amené à se remettre en question ses pratiques managériales « habituelles » et notamment s'interroger sur les écarts potentiels entre travail prescrit, travail réel et travail vécu pour ses

collaborateurs. D'après une étude d'Opinion Way, 44% des salariés sont toujours en détresse psychologique en mai, soit à peine 1 point de moins qu'en mars dernier ; chez les managers, la part monte même à 52% (2).

Un rôle de manager médiateur à endosser dans certaines situations

Avec la pandémie, le manager a dû s'adapter et faire évoluer son mode de management. Selon l'étude de l'ANDRH (3) sur la sortie de crise, l'emploi et le dialogue social menée auprès de décideurs RH 55% des répondants indiquent que la crise a amené leur organisation à faire évoluer sa culture managériale.

Un des rôles attendus chez le manager est justement de savoir détecter les tensions et conflits et de permettre leur régulation. Aussi, est-il intéressant pour le manager dans de nombreuses situations, et encore plus dans ce contexte particulier de post crise sanitaire d'adopter la posture de médiateur pour permettre la restauration des relations interindividuelles dans son équipe ou au sein de son organisation.

Néanmoins, il convient de préciser que le manager médiateur intervient comme facilitateur de la compréhension et du dialogue sans se positionner comme autorité ou négociateur. Le pouvoir hiérarchique (décision, influence,...) doit être mis de côté. La désignation d'un manager médiateur n'est pas souhaitable dans les situations à enjeux lourds (allégation de harcèlement, conflits sociaux, etc.). Le recours à ce type de démarche le plus en amont possible revêt un intérêt particulier du fait de ses spécificités notamment du principe de confidentialité qui s'applique aussi bien au médiateur qu'aux personnes/collaborateurs en proie à un différend ou conflit.

La médiation : un cadre spécifique pour une résolution à l'amiable et durable

La médiation est un processus structuré, volontaire et coopératif de prévention et de résolution amiable des différends qui repose sur la responsabilité et l'autonomie des participants. Les objectifs de la médiation sont de rétablir la communication entre les personnes et de rechercher des solutions à l'amiable, durables et acceptables par toutes les parties. Elle se déroule expressément avec l'accord des personnes. La confidentialité, principe fondamental et structurant de la médiation concerne tous les acteurs tout au long du processus et après. La médiation, de par son **processus centré sur la relation à restaurer**, favorise la mise en place de solutions, créatives, fructueuses et durables. Le médiateur est un tiers dûment formé, indépendant, neutre et impartial. Il est garant du déroulement du processus de la médiation, de son cadre et obéit à une déontologie stricte. Préalablement formé à la spécificité de la posture de médiateur, à la compréhension des différentes étapes d'une médiation et au renforcement de certaines qualités comme l'écoute active, le manager peut prévenir les tensions et permettre à ses collaborateurs d'être acteurs dans la résolution de leurs conflits. Le manager médiateur est sensibilisé aux différentes formes de tensions et au processus d'escalade du conflit. Il se positionne alors en tant tiers neutre, conjugue présence et distance. Il facilite la communication entre les collaborateurs, favorise les échanges et l'expression de chacun sur leur perception de la situation, l'aspect émotionnel et l'impact sur les personnes. Il contribue ainsi à la prise de conscience de ce qui se joue et la reconnaissance mutuelle des besoins et enjeux. Les collaborateurs sont alors en mesure de surmonter des obstacles et trouver des solutions et/ou de nouveaux modes de fonctionnement entre eux. *"Le conflit ne repose pas sur une réalité objective, il est dans la tête des gens"* (4).

Quand le manager peut-il être amené à endosser un rôle de manager médiateur ?

Dès lors qu'il observe l'apparition de tensions avec rupture de communication, la prise de positions tranchées avec l'apparition de clans, le manager peut prendre un rôle de facilitateur et se positionner comme médiateur. Il peut aussi enclencher une démarche de ce type, qu'elle porte ou non le nom de médiation, lors de manifestation de signes de souffrance ou face à une situation où le dialogue est primordial pour faire aboutir un projet, dépasser un conflit ou créer de la coopération. En effet, la levée des potentielles incompréhensions, malentendus s'avère primordiale ainsi que l'expression de désaccords et différends. Plus les signaux seront détectés en amont et un processus de dialogue instauré, plus il y aura de chance d'enrayer une escalade du conflit. [Se former au rôle de manager-médiateur](#) permet aussi au manager de prendre conscience des limites de cette posture : le manager sait quand et sur quels critères, selon le contexte, il se doit de passer le relais en interne ou en externe notamment lorsqu'il s'agit d'un conflit ancien ancré ou avec une dimension systémique importante.

Article rédigé par Isabelle Lacour, Médiatrice, coach, consultante prévention et gestion des RPS

(1) ARACT Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de travail- ANACT Agence Nationale

(2) *latribune.fr* 28 Mai 2021

(3) Communiqué de presse ANDRH du 8 juin 2021

(4) Roger Fisher & William Ury, extrait du livre « Getting to Yes »