

LETTRE D'INFORMATION n°8
OCTOBRE 2013



Le Groupe de confiance vous présente aujourd'hui un processus de médiation "type" tel qu'il est pratiqué par ses conseillers-ères. Chaque médiation est bien sûr différente, mettant en scène des personnalités propres autour d'enjeux spécifiques dans des contextes organisationnels différents. Toutefois, le processus suit des étapes incontournables (entretiens individuels précédant la réunion de médiation à proprement parler), selon des principes et valeurs éthiques clés en médiation (impartialité des médiateurs et médiatrices, confidentialité, engagement volontaire et responsabilisation des protagonistes dans la gestion du conflit et la recherche de solutions). Ces généralités sont décrites dans le fascicule informatif que notre Groupe de confiance a rédigé pour vous présenter la médiation et qui figure sur le site internet ([fascicule d'information](#)). Nous souhaitons illustrer ce cadre général par une présentation plus concrète d'un processus de médiation. Il ne s'agit pas d'une situation authentique mais plutôt d'une création composite inspirée de nombreuses médiations, reprenant des sujets conflictuels fréquemment abordés au Groupe de confiance : recadrage hiérarchique ressenti comme injuste, non motivé et harcelant, inégalité de traitement, rôle des autres collaborateurs dans le conflit, problèmes de communication, évaluation critique douloureuse, etc. L'objectif est de montrer comment ces thèmes peuvent être traités par le biais de la médiation. **Ainsi, bien que cette situation soit fictive, de nombreux collaborateurs se retrouveront probablement dans ces pages.**

François, cadre intermédiaire, est accusé de harcèlement psychologique par Nathalie, employée dans une des équipes qu'il dirige.

1. ENTRETIENS PRÉALABLES

1a) François (1 entretien préalable)

François sollicite un entretien avec le Groupe de confiance pour aborder sa situation difficile avec Nathalie. Cette dernière est à l'arrêt maladie depuis 6 mois et lors d'une séance de préparation de sa reprise de travail à laquelle François était présent ainsi que sa hiérarchie et un représentant des ressources humaines, Nathalie est venue accompagnée d'un avocat et a accusé François de mobbing.

François dit mal supporter cette accusation que Nathalie a étayée par des reproches qu'il estime blessants, graves et dans lesquels il ne se reconnaît pas. Il est fâché que ces propos aient été tenus devant sa hiérarchie, s'estime diffamé, alors que sa porte était toujours ouverte et que Nathalie n'a jamais évoqué rien de tel avec lui. Suite à cette réunion, François a demandé à sa hiérarchie le déplacement de sa collaboratrice, considérant que le rapport de confiance était rompu, compromettant fortement la poursuite de leur collaboration; la hiérarchie a cependant refusé de transférer Nathalie, ce qui le met dans une position pénible et délicate.

Au cours de son entretien avec une conseillère du Groupe de confiance, François relate l'historique de la relation entre lui et Nathalie depuis qu'il a été nommé son supérieur hiérarchique, il y a 2 ans. A relever qu'ils ne se côtoient qu'une fois tous les 15 jours lors d'une réunion de service :

- Après une première année sans difficulté, au cours de laquelle il a pu apprécier les qualités professionnelles de Nathalie, cette dernière l'a sollicité pour gérer un problème qu'elle avait avec un de ses collègues. François, constatant une discordance importante dans leurs pratiques professionnelles et voyant leur relation fort dégradée, juge pertinent d'intervenir rapidement et décide d'un changement d'affection des 2 collaborateurs.
- Quelques mois plus tard, François et sa hiérarchie ont écho que Nathalie utilise pour ses besoins personnels une place de parking destinée aux clients du service. La hiérarchie réagit en adressant une lettre d'avertissement à Nathalie.
- Nathalie riposte en rapportant à son tour à la hiérarchie que François transgresse également le règlement en utilisant, et en autorisant

certaines collègues à utiliser pour leurs besoins propres, certains équipements du service (photocopies personnelles, réservation de voyage sur internet). François reconnaît la pertinence de cette dénonciation ; néanmoins, leur relation devient tendue et ils s'évitent. Il finit par décider de solliciter une discussion avec Nathalie au cours de laquelle il reconnaît ses torts mais lui reproche d'avoir procédé à des représailles. Nathalie n'est pas fière de sa dénonciation mais explique se sentir victime d'inégalité de traitement, considérant injuste d'être la seule à être sanctionnée. Ils finissent par s'excuser mutuellement. François pense que les choses sont réglées : il a le sentiment qu'ils ont pu se parler franchement et ils ont décidé de ne pas garder rancune.

- Quelques mois plus tard, François doit procéder à sa première évaluation de Nathalie. Il y fait mention de divers manquements dans la tenue des dossiers : ils seraient connus dans le service, bien que le supérieur hiérarchique précédent de Nathalie ait toujours évité d'aborder ce point. L'évaluation se passe mal : Nathalie réagit fortement aux critiques et François la trouve de mauvaise foi, estimant qu'elle n'accepte aucune remarque. Le ton monte de part et d'autre et François, considérant que la discussion n'est plus possible, met un terme à cet entretien et décide de reporter la poursuite de l'évaluation à deux semaines plus tard. Ce deuxième entretien n'aura pas lieu, Nathalie s'étant mise en arrêt maladie dès le lendemain.

François est surpris des accusations de mobbing, estimant qu'il a procédé à un recadrage normal de la part d'un supérieur hiérarchique. La conseillère du Groupe de confiance lui propose une médiation avec Nathalie pour qu'ils puissent chacun exposer leurs points de vue, leurs blessures et travailler ensemble sur la perspective d'une reprise de leur collaboration. François est intéressé par cet outil qu'il accepte d'emblée : il souhaite en particulier donner à Nathalie l'occasion de lui exposer en quoi il a pu lui nuire.

1b) Nathalie (3 entretiens préalables)

Nathalie accepte difficilement un entretien au Groupe de confiance lorsque la conseillère la contacte et se déclare réticente à la médiation : elle n'a plus aucune confiance ni en François ni dans le reste de la hiérarchie et hésite à démissionner. Nathalie évoque les mêmes faits historiques mais différemment :

- Nathalie est en colère de la façon dont François a traité le problème qu'elle lui a exposé avec son

collègue : pour elle, le collègue dysfonctionnait gravement, mettait en danger les usagers et méritait un recadrage sévère. Elle est choquée et estime injuste que la solution de la hiérarchie ait été un déplacement mutuel. Elle se sent depuis en porte à faux entre ses valeurs professionnelles et celles du service.

- Sa colère et son sentiment d'injustice ont amplifié lorsqu'elle a reçu l'avertissement de sa hiérarchie. Elle estime qu'un simple courrier aurait suffi à ce qu'elle libère la place de parking et est choquée d'avoir un avertissement figurant dans son dossier alors que le collègue dont elle s'est plainte par le passé n'aurait fait l'objet d'aucune sanction; de plus, l'utilisation du matériel du service pour un usage personnel serait courant dans le service. C'est ce sentiment d'injustice qui l'a motivée à dénoncer François et ses collègues.
- Nathalie s'est sentie par la suite devenir le mouton noir de l'équipe. Elle a conscience que sa dénonciation n'a pas été appréciée par certains collègues et s'en est excusée auprès d'eux. Toutefois, elle pense que c'est surtout à cause de l'attitude froide et distante que François a adoptée avec elle, et qui a été perçue par toute l'équipe, que son intégration est devenue problématique. Elle a surtout ressenti de l'hostilité des collègues proches de son chef (éclats verbaux en réunion d'équipe) et estime qu'ils ont pris parti pour lui.
- Le plus douloureux est qu'elle considère que ses demandes concernant les situations à traiter étaient systématiquement refusées par François et a eu le sentiment de devenir un "handicap" pour les dossiers dont elle devait s'occuper.
- Nathalie pense que les critiques formulées dans son évaluation sont le fait des tensions avec son chef, les jugeant excessives et estimant qu'elles auraient dû être formulées dans des entretiens de régulation du travail et non sanctionnées dans un document formel.

Ces différents événements ont donné à Nathalie le sentiment que sa hiérarchie cherchait à la pousser dehors.

Lors du premier entretien, Nathalie est très affectée par la réminiscence des souvenirs douloureux sur son poste de travail et ne se sent pas les ressources pour aborder ces difficultés en médiation. Elle doute même de sa capacité à reprendre le travail ce qui est prévu pour la semaine prochaine. Elle accepte toutefois un nouvel entretien qui est fixé un mois plus tard.

Lors du 2^{ème} entretien, Nathalie va mieux : elle évoque sa reprise de travail intervenue entretemps et qui s'est finalement relativement bien passée; elle

précise qu'elle n'a ressenti aucune animosité de la part de François. Toutefois, elle remarque qu'il reste sur ses gardes avec elle, en retrait, et perçoit un malaise : leur relation n'est pas naturelle. Nathalie reste cependant réticente à l'égard d'une médiation, elle ressent de la peur à l'idée d'évoquer ses griefs à l'égard de François qui est son supérieur hiérarchique et ne se sent pas libre de lui parler franchement. Nathalie exprime également de la méfiance à l'égard des motivations de François face à la médiation et pense qu'il cherche avant tout à se donner bonne conscience et à faire bonne figure face à sa hiérarchie. Finalement, Nathalie estime n'avoir aucune attente à l'égard d'une médiation et n'envisage d'y participer que parce que son chef la demande. La médiatrice souligne qu'il est important qu'elle ne s'engage en médiation que si elle a aussi le désir d'aborder des points conflictuels et pense pouvoir en retirer quelque chose de positif; par ailleurs, la médiatrice précise avoir pour pratique de refuser une médiation lorsqu'elle doute de la bonne foi d'un des participants, ce qui n'est en l'occurrence pas le cas. Nathalie décide de ne pas s'engager à ce stade dans une médiation, espérant qu'avec le temps, les choses reviendront dans l'ordre. Elle accepte de refaire un point de situation avec la médiatrice un mois plus tard.

Lors du 3^{ème} entretien, Nathalie explique que le malaise avec François reste présent et gênant et se rend compte qu'il n'est pas possible de faire "comme si de rien n'était". Elle craint cependant d'aborder ouvertement avec lui ce qui a motivé ses accusations de mobbing. Nathalie a toujours eu peur de s'exprimer face à son chef qui s'emporte facilement, est persuadée qu'il va s'énerver et hausser le ton à nouveau, a peur de tenir elle-même des propos blessants et redoute des représailles possibles de la part de son supérieur hiérarchique. Les dernières hésitations de Nathalie s'estompent lorsque la médiatrice lui propose d'aborder ses peurs en médiation : elle décide alors d'opter pour la médiation en disant qu'elle veut une discussion franche.

2. MÉDIATION

1^{ère} séance

Cette première séance permet aux deux protagonistes d'explicitier leur vécu et leurs souhaits respectifs tels qu'exprimés en entretiens individuels. Ils s'expriment avec beaucoup de franchise et insistent particulièrement sur les points suivants :

François :

- Il dit vouloir comprendre ce qui n'a pas été entre eux et que les choses puissent être dites. En

particulier, il veut savoir, et pas seulement imaginer, ce qui a motivé Nathalie à formuler des appréciations qu'il a trouvé très difficiles à entendre comme "François entretient un climat pathogène dans l'équipe", "François est un faux cul et un roquet".

- Il dit avoir la volonté de faire ce qui est en son possible pour que ça aille mieux. Il se déclare prêt à "faire autrement". En particulier, il reconnaît qu'il aurait pu formuler ses critiques concernant le suivi administratif des dossiers avant de les formaliser dans une évaluation. Il concède avoir pris la décision de déplacer Nathalie et le collègue avec lequel elle était en conflit dans l'urgence de soulager les tensions et que cette mesure a pu paraître injuste.
- Il reconnaît hausser facilement le ton dans les échanges verbaux mais précise qu'il le fait avec tous les collaborateurs et accepte aussi que ses interlocuteurs lui répondent sur le même ton : il apprécie les "échanges vrais et engagés".
- François signifie l'importance qu'il accorde à la cohésion d'équipe et à l'intégration de Nathalie.

Nathalie :

Elle souligne avoir souffert :

- d'un sentiment d'insécurité (en lien avec le sentiment que son chef ne veut plus travailler avec elle et cherche des prétextes pour la pousser dehors).
- d'avoir vu son image abîmée au sein du service (propositions concernant des usagers non prises en compte par François, hostilité de collègues à son égard suite à sa dénonciation, sentiment d'une influence négative de l'état de tension entre elle et François sur sa crédibilité auprès des collègues).

Cette séance est l'occasion pour François de clarifier les motifs l'ayant amené à ne pas entrer en matière sur les demandes de Nathalie concernant les usagers (problèmes de communication et restrictions institutionnelles sont évoqués). Nathalie motive son utilisation de la place de parking du service par ses déplacements professionnels nombreux (elle travaille sur plusieurs lieux) alors qu'elle est depuis de longs mois sur liste d'attente pour louer un autre parking à ses frais; depuis qu'elle ne peut plus l'utiliser, elle perd beaucoup de temps en transports publics ce qui limite son temps d'échange avec les collègues et nuit à son insertion dans l'équipe.

A la fin des 2 heures de médiation, François souhaite une deuxième séance, estimant que si des choses ont pu être dites et qu'il comprend mieux les griefs de sa collaboratrice, il leur faut encore

travailler leur mode de collaboration. Nathalie est nettement plus réticente à poursuivre la médiation : aborder ces points conflictuels est pour elle douloureux, elle espérait pouvoir passer à autre chose plutôt que de continuer à ressasser les problèmes. Finalement, il est convenu de fixer une 2^{ème} séance une semaine plus tard pour :

- travailler sur l'intégration actuelle et future de Nathalie dans l'équipe.
- travailler sur l'amélioration de leur collaboration à eux deux et sur la restauration d'un rapport de confiance mutuel.

2^{ème} séance

François ouvre la séance en reconnaissant que l'historique de la collaboration professionnelle avec Nathalie a été marqué par de nombreux épisodes difficiles (conflit avec collègue, changement de lieu de travail imposé, avertissement décidé par la direction) et que cela a fait beaucoup pour une personne. Il souhaite cependant pouvoir exercer son rôle de supérieur hiérarchique sans que ses recadrages ne soient vécus par Nathalie comme des représailles; il est prêt à tenter de contrôler son ton de voix et propose à Nathalie de lui signaler lorsqu'elle estime que sa manière de s'exprimer devient blessante. Il souligne qu'il n'a jamais envisagé de licencier Nathalie.

Nathalie approuve que la fonction de François implique de pouvoir lui faire des critiques et qu'elle doit en tenir compte. Elle reconnaît aussi les avoir mal vécues. Elle se demande "est-ce que je deviens parano?". Elle exprime sa difficulté à supporter de poursuivre la médiation sur leur passé conflictuel. Elle éprouve même le besoin à un moment de se protéger du regard des médiatrices et de François sortant faire quelques pas dans le couloir en s'exclamant "arrêtez de me regarder tous !". Elle verbalise avoir l'impression de devoir sans cesse retourner le couteau dans la plaie et regrette que son chef n'accepte pas de tourner simplement la page.

La divergence de François et Nathalie dans leur manière de gérer le conflit devient un point central de la médiation : il est mis en évidence que Nathalie ressent le fait de revenir sur le passé comme la marque d'un ressentiment que François aurait toujours à son égard; Nathalie voudrait "effacer l'ardoise", poursuivre sans rancune. Par contre, François veut traiter de tout ce qui est conflictuel pour reconstruire un mode de collaboration différent et éviter de reproduire les situations problématiques du passé. Cette clarification permet à Nathalie et à François de poser des points importants qu'ils estiment devoir respecter pour pouvoir poursuivre

dans de bonnes conditions leur relation professionnelle :

- être sincères et transparents l'un avec l'autre
- ne pas être à l'affût du faux-pas de l'autre
- François s'engage à veiller à traiter avec équité l'ensemble des collègues, valeur forte pour lui.
- François s'engage à écouter Nathalie sans s'énerver et Nathalie s'engage à signaler à François si elle ressent iniquité ou blessure.
- Nathalie s'engage à accepter les remarques professionnelles sans les prendre personnellement ni comme des représailles.

Au terme de cette 2^{ème} séance, Nathalie et François souhaitent tous deux refaire un point de situation après avoir eu un laps de temps suffisant pour expérimenter leur fonctionnement et une 3^{ème} séance est prévue 8 mois plus tard.

3^{ème} séance

Le climat relationnel est d'emblée très différent de celui des séances de médiation précédentes : François et Nathalie sont détendus, souriants et plaisantent volontiers.

Tous deux déclarent avoir bien vécu cette période et soulignent que leur relation a été dans l'ensemble détendue et naturelle. Ils s'accordent à souligner que leurs engagements respectifs ont été tenus. Nathalie associe leurs tensions passées à une "méconnaissance mutuelle". Elle se sent aujourd'hui mieux acceptée dans l'équipe et relève que l'absence de tension entre François et elle a un effet positif sur son intégration.

Tous deux relatent avoir toutefois fait attention à ne pas aborder de sujet conflictuel, de peur que cela se passe mal : François a remarqué que certains dossiers n'étaient pas à jour et qu'ils ne contenaient toujours pas l'ensemble des éléments demandés mais a évité d'aborder le sujet, craignant en particulier d'être à nouveau perçu comme un "mobbeur". Nathalie a également évité de faire part d'une divergence de points de vue concernant une situation à traiter.

Cette séance de médiation permet à Nathalie et à François d'oser aborder des points de divergence quant à leur conception du travail : Nathalie

souhaiterait que François accepte de limiter leur quantité de travail et de refuser des nouveaux mandats, estimant que le nombre croissant de dossiers nuit à la qualité du travail; elle préfère dès lors négliger l'administratif et se concentrer sur le traitement des situations. D'une manière générale, elle estime que François accorde trop d'importance à l'administratif qui n'est pas le cœur de son travail. François explique faire l'objet de pressions importantes de la part de sa hiérarchie qui demande que toujours plus de travail soit accompli en moins de temps et qu'il fait son possible pour protéger l'équipe. Par ailleurs, devant rendre des comptes à sa direction, il a besoin que les dossiers contiennent certains éléments et relate que Nathalie remplit un formulaire systématiquement de manière erronée alors qu'il lui a rappelé la procédure 3 fois. Il a l'impression de parler dans le vide ce qui l'énerve. François et Nathalie conviennent de consacrer une prochaine réunion d'équipe à réfléchir ensemble aux éléments que les dossiers doivent impérativement contenir et à la manière dont certaines procédures pourraient être simplifiées de manière à alléger le travail.

Ils décident de ne pas fixer de nouvelles séances de médiation, se sentant à même d'aborder sans médiateur leurs différends et ne prendront contact avec le Groupe de confiance que s'ils en ressentent le besoin.

Cette médiation, bien que fictive, est néanmoins illustrative de la restauration du rapport de confiance que ce processus permet bien souvent. Lorsque des collaborateurs, qui se décrivent comme mutuellement de mauvaise foi et estiment ne plus pouvoir travailler ensemble, acceptent de se donner un temps et un espace pour exposer leurs points de vue et s'écouter mutuellement dans un esprit de respect que le cadre de la médiation vise à garantir, ils en viennent dans bien des cas à se percevoir différemment, à comprendre les comportements de l'autre autrement, à percevoir les effets insoupçonnés que leur propre attitude a pu engendrer. Une nouvelle dynamique peut dès lors s'instaurer.