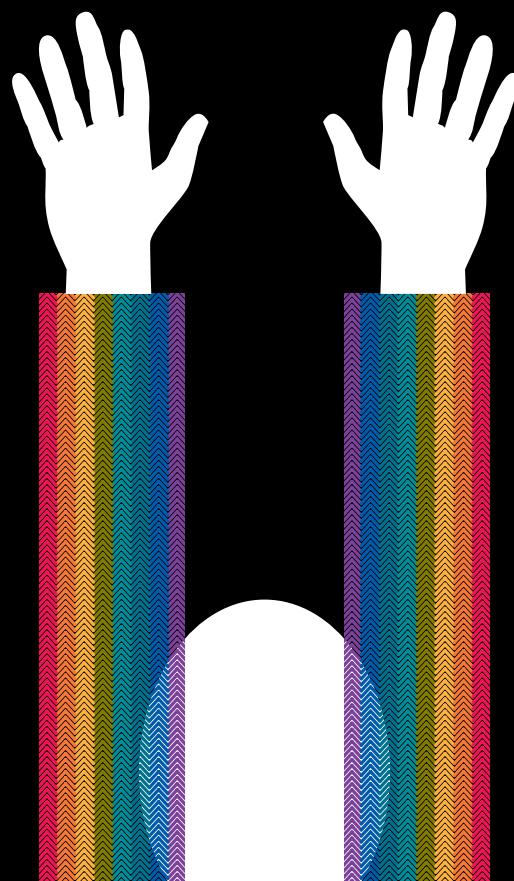


Jacques-Antoine **Malarewicz**

# Gérer les conflits au travail

La médiation systémique  
en entreprise



2<sup>e</sup> édition

PEARSON  
Village  
Mondial

# **Gérer les conflits au travail**

## Du même auteur

### Aux Éditions Village Mondial

*Systémique et Entreprise*, 2000.

*Réussir un coaching grâce à l'approche systémique*, 2003.

*Affaires de familles. Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, 2006.

### Aux Éditions Robert Laffont

*Le Couple, quatorze définitions décourageantes donc très utiles*, 1999.

*Repenser le couple*, 2001. Également au Livre de Poche, 2002.

*Le Complexe du petit prince*, 2003.

*La Femme possédée. Sorcières, Hystériques et Personnalités multiples*, 2005

### Aux Éditions ESF

En collaboration avec J. Godin :

*Milton H. Erickson, de l'hypnose clinique à la thérapie stratégique*, 1986.

Traduction avec J. Fleiss :

*Milton H. Erickson : L'hypnose thérapeutique*, 1986.

Codirection avec J.-C. Benoit :

*Dictionnaire clinique des thérapies familiales systémiques*, 1988.

*La stratégie en thérapie ou l'hypnose sans hypnose de Milton H. Erickson*,  
1988.

*Cours d'hypnose clinique*, 1990.

*Quatorze leçons de thérapie stratégique*, 1992.

*Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines*, 1992.

*Comment la thérapie vient au thérapeute*, 1996.

*Supervision en thérapie systémique*, 1999.

### Aux Éditions Privat (Toulouse)

*Itinéraire d'une absence, de Groddeck à Balint, l'émergence de la psychosomatique*, 1979.

### Aux Éditions Albin Michel

En collaboration avec M. Reynaud :

*La Souffrance de l'homme*, 1996.

Jacques-Antoine Malarewicz

# Gérer les conflits au travail

La médiation systémique en entreprise

2<sup>e</sup> édition



Copyright© 2009 Pearson Education France

La loi du 11 mars 1957 interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

ISBN : 978-2-7440-4044-3

---

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>1 Définitions</b>	<b>9</b>
La place de la médiation dans notre société	9
La place de l'activité professionnelle dans notre société	13
Conflit et crise	14
Qu'est-ce que l'approche systémique ?	14
Qu'est-ce qu'un changement ?	19
Les ressorts les plus fréquents dans toute période de crise	21
<b>2 Quelques situations de médiation</b>	<b>37</b>
Problèmes entre deux personnes	38
Problèmes entre un groupe et une personne	39
Problèmes entre deux instances	40
Problèmes de chantage	41
La prise d'otages	43
Problèmes de conflit social	43
La question du transfert de compétences	45
<b>3 Le travail avec la demande</b>	<b>49</b>
Identifier le contexte dans lequel émerge la demande de médiation	50

Identifier clairement l'origine et les spécificités de cette demande	56
Identifier les attentes et les demandes cachées	58
Contractualiser l'intervention	62
<b>4 L'état d'esprit du médiateur</b>	65
Le recadrage systémique	67
Les problèmes déontologiques du médiateur	77
<b>5 Les outils du médiateur</b>	87
La question du consensus	87
Rester, à tout moment, maître du contexte	90
Introduire des nuances	104
Utiliser des techniques dans la communication	109
Utiliser des objets de médiation ou des objets métaphoriques	123
Affecter des tâches	128
Élaborer en groupe la stratégie de médiation	132
Mettre en place une logique d'apprentissage	132
<b>6 La gestion par les problèmes</b>	139
Une anticipation créatrice	139
Les différents types de problèmes	142
La mise en place de cette stratégie	146
<b>7 Trois exemples de médiation</b>	149
1. Un chef de service bouc émissaire	149
2. Un conflit opposant deux directeurs régionaux	152
3. Une logique de disqualification	156
<b>8 Conclusion</b>	165
<b>9 Bibliographie</b>	167

---

# Introduction

**S**'il est un lieu où la sagesse trouve difficilement sa place, c'est bien dans l'entreprise. La sagesse suppose un certain détachement par rapport à des enjeux immédiats, elle se déploie dans la durée et sait donc s'organiser – pour employer déjà un vocabulaire fonctionnel – dans le temps. Surtout, le sage connaît la valeur des rituels, il en comprend la richesse et sait tirer profit de la dramatisation de certains gestes, notamment grâce à l'utilisation des symboles. D'ailleurs, dans la sphère religieuse, les saints sont réputés servir de médiateurs entre Dieu et son peuple, ils représentent donc cette sagesse, c'est-à-dire la capacité de faire la part des choses entre la responsabilité de chacun et l'exigence du Créateur.

Toutes choses qui sont bien difficiles à imaginer dans le contexte de l'entreprise, là où le temps et la durée n'existent plus si ce n'est en termes de productivité, là où les rituels se réfèrent essentiellement à des données financières et économiques et là où les procédures prétendent, à elles seules, résumer et organiser la réalité. C'est ce qui fait que le contexte professionnel n'est souvent pas capable de prévoir le recul nécessaire afin de dépasser les inévitables

points de friction qui apparaissent et se développent dans n'importe quel groupe humain. Dans la majorité des cas, ce contexte n'est pas assez souple et trop avare de temps pour permettre, en lieu et en temps, que cette sagesse puisse faire entendre sa voix, de manière spontanée, sans avoir à être formalisée par la direction des ressources humaines.

C'est ainsi que l'activité de médiateur se développe, dans la recherche d'une neutralité qui puisse s'imposer de l'extérieur et avec des moyens qui ne se résument pas à de la bonne volonté. Car la sagesse ne suffit pas pour éviter ou résoudre des conflits, il faut également avoir une connaissance et une expérience approfondies de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement. Pour aborder en détail les caractéristiques de cette pratique, il me faut d'abord poser quelques définitions, en précisant d'emblée les spécificités de l'approche systémique, avant de passer en revue les situations de médiation les plus fréquemment rencontrées dans le contexte professionnel. Nous verrons que la question du travail sur la demande est déterminante pour la suite de l'intervention du médiateur. C'est avec un certain état d'esprit qu'il aborde également son rôle. Il s'agira donc de le décrire avant de passer en revue les outils dont dispose le consultant pour permettre aux différents protagonistes de dépasser la crise qu'ils connaissent. Enfin, quelques exemples viendront illustrer les différentes notions qui auront été décrites jusque-là.

# 1

---

## Définitions

**A**vant d'entrer dans le vif du sujet, quelques définitions et quelques éclaircissements sont nécessaires pour mieux situer les enjeux de la médiation, notamment dans la dimension systémique de sa pratique.

### **La place de la médiation dans notre société**

La notion de médiation est relativement nouvelle dans notre société. Chaque fois qu'un conflit, surtout lorsqu'il est porté sur la place publique, tend à se prolonger et à ne pas être résolu par des voies « normales », une personne réputée neutre va être sollicitée afin d'intervenir pour résoudre la situation conflictuelle. Ainsi, la *médiatisation* appelle facilement la *médiation*. Ces deux termes, qui ont pourtant la même racine, s'ils sont employés dans un même contexte, décrivent des mécanismes qui s'opposent dans la mesure où la médiatisation exacerbe facilement les enjeux d'une crise, alors que la médiation est censée les apaiser.

Cette évolution s'explique de plusieurs manières. D'abord, nous vivons dans une société où le niveau du

seuil de perception de la souffrance a sensiblement baissé depuis quelques dizaines d'années. Cela signifie que, très rapidement, ce qui n'était auparavant ressenti que comme une frustration, une déception ou une conséquence de la fatalité, est maintenant perçu de manière douloureuse comme une injustice qui demande elle-même à être apaisée et surtout « corrigée » par la désignation d'un responsable qui doit être puni. De plus, l'individualisme renforce ce mécanisme et tout un chacun s'arroge la possibilité de revendiquer ou de garder tel ou tel droit, tel ou tel avantage, surtout lorsque ces droits ou avantages sont réputés être acquis. Mais un avantage peut toujours sembler être acquis alors que – malheureusement ou heureusement – les contextes changent et évoluent, ce qui peut les rendre caducs. Ces avantages sont alors facilement dépassés car ils ne peuvent être compris que si l'on tient compte de l'environnement dans lequel ils ont été négociés et obtenus.

Le besoin de réparation s'est accentué, et les procédures visant à trouver une compensation face à ce qui est de plus en plus facilement vécu comme un préjudice se multiplient. L'appareil législatif s'est progressivement centré sur la victime, ce qui, pour chacun, rend les droits plus apparents que les devoirs. La victimisation tend de plus en plus à définir l'identité de l'individu au détriment du sentiment d'altérité. Il est devenu plus évident et plus facile d'exister dans la souffrance que dans l'absence de plainte, et dans la solitude de la souffrance que dans le lien avec l'autre.

La complexité de notre monde a démultiplié les occasions et les possibilités de conflits ; cette complexité s'accompagne d'une judiciarisation de la vie publique, privée et professionnelle. Comme par ailleurs les conditions

de travail sont, à bien des égards, de plus en plus difficiles, les désaccords deviennent de plus en plus fréquents. Ces conditions de travail se sont dégradées à la fois d'un point de vue matériel et relationnel. L'instabilité professionnelle, les incertitudes sur l'avenir, des relations teintées de méfiance, l'exigence de rentabilité, l'anonymat des modes de management, les restructurations incessantes, tout cela crée une atmosphère où les intérêts financiers supplantent ceux des personnes. Il est devenu de plus en plus difficile de se définir socialement par rapport à une activité professionnelle dont bien des dimensions paraissent pénibles, dévalorisantes et appauvrissantes avant d'être rejetées.

On a pu penser, pendant un certain temps, que le stress et l'agressivité se « géraient » facilement, on a pu penser qu'il suffisait de les « organiser » pour qu'ils posent moins de problèmes et que leurs effets soient moins dommageables pour les personnes. On a même pu penser que ce stress et cette agressivité pouvaient être utiles non seulement pour l'individu, puisqu'ils faisaient partie de l'ensemble des modes de relations à son environnement, mais également pour l'entreprise elle-même. Ainsi, l'agressivité commerciale des vendeurs a été utilisée pour doper les chiffres d'affaire, et le stress « naturel » des managers a pu être largement mis à contribution pour les rendre constamment disponibles. Mais si l'appréhension subjective de la souffrance s'est modifiée dans le sens que j'ai indiqué, chacun se sent plus rapidement pris dans un conflit entre, d'une part, la nécessité de travailler et, d'autre part, ce qui semble acceptable en termes de conditions de travail. Se pose alors cette alternative : « craquer », dans l'impossibilité de

résoudre cette équation, ou bien faire en sorte que ce conflit éclate au grand jour et soit même médiatisé.

Comme la tertiarisation de la vie professionnelle exacerbé les enjeux interpersonnels, nous sommes de moins en moins en contact avec des produits manufacturés comme au temps du développement industriel, et de plus en plus avec d'autres individus, notamment des clients au sens large du terme. Mais il est bien plus facile de manipuler la matière inerte que les êtres humains, il est bien plus facile de déplacer, modifier ou transformer des objets que des personnes. Il n'est plus possible de gérer une entreprise en s'appuyant uniquement sur des liens hiérarchiques ; il est devenu indispensable de savoir lier des relations partaires<sup>1</sup> ou transversales<sup>2</sup> qui exigent de toutes autres compétences que le simple fait de donner des ordres ou de s'y soumettre. De ce point de vue, en ce qui concerne les compétences managériales, nous nous trouvons à un niveau de complexité nouveau pour lequel de nombreux dirigeants n'ont pas été formés ou auquel ils ne sont pas nécessairement sensibilisés.

- 
1. Les liens de parité peuvent être définis comme des liens qui relient des personnes exerçant la même fonction dans une même lignée hiérarchique, par exemple toutes les infirmières d'un même service hospitalier.
  2. Les liens transversaux concernent des personnes qui, dans des lignées hiérarchiques différentes, se situent à peu près sur le même niveau de responsabilité et qui ont entre elles des liens de complémentarité fonctionnelle. C'est le cas, dans un hôpital, entre un médecin, une responsable infirmière et un cadre administratif que, par exemple, un problème concernant un patient met « naturellement » en lien.

## La place de l'activité professionnelle dans notre société

Les plus jeunes des salariés de l'entreprise n'attendent pas de leur activité professionnelle les mêmes choses que leurs aînés. Il s'agit là d'une évolution récente et probablement profonde de la relation au travail dans notre société. Cette évolution a des conséquences importantes sur la nature des liens qui régissent l'activité professionnelle. Lorsqu'on y joint l'individualisme dominant, les conflits non seulement deviennent plus nombreux mais changent de nature. Ils sont plus nombreux car le sentiment d'altérité n'est probablement pas aussi partagé qu'à d'autres époques. Il en est de même pour le sentiment d'appartenance. Celui-ci tend à s'effriter au bénéfice soit d'un individualisme radical, soit d'une insertion dans un groupe ou un clan, notamment dans le partage des mêmes intérêts extra-professionnels. Cet individu a une tendance croissante à s'enrichir – le fameux « développement personnel » – dans ce qui l'intéresse par le biais de ses loisirs bien plus que par ce qui lui permet de gagner sa vie. Les entreprises ne s'y sont d'ailleurs pas trompées, en cherchant à « récupérer » cette notion de développement personnel. Ainsi, ces jeunes sont devenus plus exigeants pour eux-mêmes ; là encore, ils sont bien plus facilement enclins à faire valoir leurs droits que leurs devoirs et ils n'envisagent pas de conduire leur « carrière » professionnelle dans une seule et même entreprise. Les conflits changent de nature car ils se jouent de plus en plus souvent sur des problèmes de reconnaissance. Ce besoin de reconnaissance, en tant qu'individu plus qu'en tant que membre d'un groupe, désorganise les

liens sociaux dans l'entreprise. C'est ce qui fait, par exemple, que les syndicats ne sont pas toujours les mieux placés pour défendre les intérêts des employés.

## Conflit et crise

Dans quelle situation un médiateur va-t-il être amené à intervenir ? Autrement dit, quel est l'objet de son travail ? S'agit-il nécessairement d'un conflit ? Ce terme évoque une certaine violence et connote l'existence de prises de position émotionnelles tranchées et affirmées. Aussi, j'emploierai ici plus facilement le terme de *crise*, lequel évoque des dimensions qui me semblent plus utiles et plus pertinentes eu égard aux enjeux qui se développent dans ces situations. Toute crise aménage des possibles, comme une main qui reste un temps ouverte avant de se refermer de nouveau dans une rigidité appauvrissante. De même, d'un point de vue processuel<sup>3</sup>, la crise constitue une étape entre deux phases successives, elle ne marque pas une fin mais, tout à l'inverse, une progression vers de nouvelles configurations. Cette crise est donc porteuse d'alternatives, elle ouvre vers d'autres possibles.

## Qu'est-ce que l'approche systémique ?

En réalité, nous devrions plutôt nous demander ce qu'est l'approche systémique et communicationnelle. En effet, cette approche s'intéresse tout autant à ce qui se joue

---

3. Je reviendrai bientôt sur l'opposition entre *procédure* et *processus* (voir p. 19).

pour le groupe, avec sa logique et ses finalités, qu'à l'ensemble des interactions qu'entretiennent toutes les personnes qui font partie de ce groupe. La définition la plus simple que l'on puisse donner du système est celle-ci : un ensemble d'éléments en interaction, dans la poursuite d'un ou de plusieurs objectifs. Ces éléments sont soit des personnes, soit des sous-systèmes eux-mêmes constitués d'individus : tout dépend de l'importance du groupe et de l'échelle adoptée pour « lire » le système. Par exemple, une entreprise de trente personnes peut être vue à la fois comme un ensemble constitué de ces trente éléments, comme un ensemble où coexistent deux sous-systèmes – les cadres et les employés – ou encore comme la juxtaposition de cinq sous-systèmes – la direction, le service commercial, le service financier, la fabrication et le service après-vente. Ainsi, tout système obéit à des règles de fonctionnement, ce que j'appellerai ici sa logique. En même temps, il est bien plus que la somme des éléments qui le constituent, notamment dans la complexité des interactions qui relient ces mêmes éléments. Il y a donc une *logique* et des *interactions*, lesquelles relèvent d'une analyse de la communication.

Lorsqu'un outil comme la systémique est appliqué à la médiation, il est donc à la fois question du système dans lequel se joue cette médiation et de la compréhension relationnelle du conflit. Avant d'aborder plus précisément la définition du conflit, il me faut d'abord rapidement définir ce qu'est la logique d'un système, c'est-à-dire ses règles de fonctionnement. Deux termes peuvent résumer ce que sont ces règles : le paradoxe et l'homéostasie.

Un *paradoxe* est une affirmation, constituée elle-même de deux propositions qui s'annulent mutuellement, ce qui fait qu'un paradoxe est à la fois vrai et faux. Le paradoxe le plus omniprésent, en ce qui concerne les groupes humains, fait que certaines situations peuvent être lues et comprises à la fois comme des problèmes et des solutions. Dans cette rencontre entre deux logiques contradictoires émerge le paradoxe. C'est lorsque ces situations génèrent des souffrances, pour tout ou partie des personnes qui y sont impliquées, qu'il est question de problème. Mais, à une autre échelle, en prenant un autre point de vue, ces situations portent également en elles-mêmes la résolution d'un conflit qui se situe à un autre niveau. Autrement dit, l'approche systémique va partager le champ de la médiation en deux territoires : le premier va concerner la réparation, au sens où il est question d'agir sur la souffrance, tandis que le second va se jouer autour de l'homéostasie du système, qu'il me faut à présent définir.

L'*homéostasie* est un terme un peu barbare qui désigne la propension que montre tout système humain à tenter de rester, dans toute la mesure du possible, autour d'une zone d'équilibre assimilable au non-changement, ce qui permet à ce système de ne pas avoir à remettre fondamentalement en question ses propres modes de fonctionnement. À cette fin, tout système définit pour lui-même ce que l'on appelle des *règles d'homéostasie*, c'est-à-dire des mécanismes de régulation qui lui permettent de s'adapter à son environnement, et même de se suradapter, afin d'éviter autant que possible une révision plus ou moins drastique de ses habitudes. Ainsi, paradoxe et homéostasie vont de pair ; ces deux notions peuvent résumer à elles seules toute la com-

plexité devant laquelle le systémicien va chercher à déployer ses techniques.

Voilà donc ce qui concerne le système en tant que système, mais il faut également se donner les moyens d'aborder une situation de crise sur un plan relationnel et communicationnel, et c'est là qu'intervient la notion de processus. Je partirai de la constatation que l'entreprise est un système où les individus interagissent selon des règles à la fois précises et floues. Cela signifie que la précision est toujours illusoire ; autrement dit, les procédures qui donnent le sentiment de définir ces règles se révèlent constamment incapables de résumer la complexité des liens qui lient les individus entre eux. Par exemple, la mise en place d'un projet d'entreprise repose sur un ensemble de règles écrites qui ne représentent finalement qu'une part infime de ce qui se joue effectivement à propos du projet. Une distance considérable s'installe entre ce qui est annoncé et ce qui est vécu, et cette distance entraîne de l'incompréhension, de la frustration et des conflits. Toute la richesse de la communication n'est pas toujours en mesure de corriger cette distorsion, elle peut même l'aggraver. De fait, la communication n'est pas une activité fiable. Mais cette absence de fiabilité permet aux consultants de travailler, surtout lorsqu'ils sont en mesure d'exploiter des outils qui permettent de mieux appréhender l'abîme qui existe entre ce qui est demandé et ce qui est compris.

Les systémiciens ont pris l'habitude de dire que « la carte n'est pas le territoire », c'est-à-dire que toute procédure n'est qu'une pâle représentation d'une réalité bien plus complexe qu'ils décrivent alors en termes de processus. Le *processus* désigne donc la rencontre de la procédure

et de l'humain, en ce que ce dernier introduit, dans ce qu'il a lui-même prévu et qu'il n'est pas en mesure de contrôler, sa propre complexité, à savoir sa subjectivité, ses émotions, ses attentes et ses peurs, son histoire, ses habitudes bonnes ou mauvaises. En ce sens, la complexité inhérente à tout processus est ce que l'homme s'impose à lui-même tout en se berçant de l'illusion qu'il est fondamentalement clair, précis et « sérieux ».

À partir de tout ce que j'ai pu expliquer à propos de l'analyse des systèmes, il est légitime de se poser la question de sa spécificité dans la médiation et donc de ce qu'elle introduit dans ce type d'intervention. La systémique apporte d'abord des problèmes ! En effet, elle peut singulièrement complexifier la tâche du consultant dans la mesure où ses outils lui permettent d'appréhender la complexité des situations, dans la mesure également où son analyse de la situation peut l'amener à proposer un mode d'intervention radicalement différent de celui pour lequel il a été sollicité. Dans la vision d'ensemble qu'elle apporte, la systémique permet d'établir des liens entre des événements qui ne semblent avoir aucun rapport entre eux, elle apporte de la cohérence dans le désordre apparent et stigmatise la confusion dans ce qui semble rationnel.

C'est également une approche qui permet de mettre l'accent sur deux points essentiels : le travail sur la demande et la question du changement. Le travail avec la demande fera l'objet du Chapitre 3, nous y reviendrons donc largement. Quant à la question du changement, comme elle va se manifester à travers l'ensemble de mon propos dans cet ouvrage, il me faut d'abord lui donner un contenu plus précis.

## Qu'est-ce qu'un changement ?

Nous devons en premier lieu opérer une distinction entre solution et changement : une *solution* n'est qu'une réponse à une situation donnée et à un moment spécifique du devenir de cette situation ; elle ne correspond pas à un changement mais plutôt à une prise de position purement opportuniste, sinon anecdotique. Elle ne se constitue pas dans la durée et ne s'inscrit pas dans l'évolution de l'entreprise ou de la structure. Seul un apprentissage, plus exactement un apprentissage d'apprentissage, à savoir un *deutéro-apprentissage*, pour employer le terme technique, permet la mise en place d'un véritable changement.

À propos de la médiation, toujours dans une perspective systémique, il s'agit ainsi d'apprendre aux protagonistes l'apprentissage du dépassement de la crise. On aura compris que lorsqu'il est ici question de protagonistes, ce terme recouvre bien plus d'éléments – c'est-à-dire de personnes – que ceux qui sont immédiatement impliqués dans le problème tel qu'il se présente. En fait, dans la plupart des cas, c'est tout le système qui doit apprendre à apprendre à dépasser la situation de crise, ce qui explique qu'une médiation entraîne souvent des conséquences sur l'ensemble du groupe et dépasse largement le périmètre de la crise.

Quant au *changement*, il n'est pas possible d'en donner une seule définition ou d'en restreindre la portée à une seule dimension. Le changement est davantage en rapport avec un processus qu'avec un ensemble de prises de position qui pourraient correspondre à une procédure spécifique. Là encore, il est impossible de le décrire sans y introduire la complexité de l'humain. Ainsi, tout change-

ment inclut des dimensions émotionnelles ; il est d'autant plus pertinent qu'il semble spontané pour ceux qu'il concerne et qu'il semble provenir de la marge de la structure ; il remet facilement en question ce qui paraissait impossible jusque-là et il y a toujours un « bon moment » pour qu'il émerge. De nombreuses conditions déterminent donc cette émergence et une bonne dose d'intuition est nécessaire, de la part des dirigeants, pour mettre en mouvement ce processus de manière efficace. Face à la complexité de tout système, le changement est donc lui-même complexe.

Selon cette définition « systémique » du changement, ce n'est souvent qu'à distance de l'intervention du consultant que les résultats de son action peuvent être évalués et ce ne sont pas nécessairement ceux qui ont fait appel à lui qui sont le mieux en mesure de le faire. Ils doivent d'abord prendre du recul avant de comprendre ce qu'ils ont appris de nouveau, dans leurs réactions, face à des situations du même ordre que celles qui ont motivé leur démarche. Cette prise de distance nécessaire pose la question de l'évaluation de la médiation et de sa compréhension d'autant plus que, face à tout processus de changement, les mécanismes homéostasiques ne manquent pas de se mobiliser pour remettre en question ce qu'une intervention extérieure peut prétendre vouloir changer.

Fondamentalement, toute crise correspond bien évidemment à une souffrance, mais la souffrance est un sentiment subjectif même si elle est vécue comme une donnée objective par ceux qui la ressentent. C'est ce qui fait qu'une même situation peut ou non générer de la souffrance selon le contexte dans lequel elle intervient.

Au-delà de cette définition subjective de la souffrance, il est possible d'avancer l'hypothèse que c'est d'abord dans le caractère itératif d'une même situation que s'installe un sentiment pénible. En systémique, on parlera plutôt de la répétition d'une séquence relationnelle. Il en résulte un vécu d'impuissance et de découragement ; l'entourage se sent lui-même mis en échec et toutes les voies de recours habituelles paraissent elles-mêmes impuissantes. Par conséquent, résoudre une crise, c'est introduire un changement dans la répétition d'une séquence relationnelle spécifique. Par ailleurs, nous verrons que bien des crises se répètent parce qu'elles sont utiles à certains niveaux de la structure.

## **Les ressorts les plus fréquents dans toute période de crise**

Outre des données immédiates et spécifiques à chaque situation, une période de crise prend sa source dans des mécanismes relationnels récurrents. Ces éléments ne sont pas simplement « explicatifs » au sens où ils résumeraient, à eux seuls, toute la logique qui se déploie dans ces situations. De même, il ne suffirait pas de les corriger ou de les neutraliser pour que tout s'arrange et redevienne comme avant. Ce sont plutôt des éléments qui sont à la fois des prétextes et des « dynamiseurs » de crise : c'est la raison pour laquelle j'utilise le terme « ressort ». En fait, ces éléments mettent en place et développent des processus qui se nourrissent eux-mêmes, autrement dit ils s'autovalident : ils portent dans leur propre logique à la fois une origine et un devenir. Nous allons le voir, la plupart de ces éléments

sont assez répandus et donc banals, il est donc facile de concevoir que n'importe quel système puisse très facilement entrer en crise.

### *L'incompétence relationnelle*

Le premier de ces éléments concerne tout simplement la compétence managériale des responsables et des dirigeants. L'incompétence managériale équivaut souvent à une incompétence relationnelle car la grande majorité des problèmes qui se posent dans l'entreprise peuvent recevoir une explication relationnelle. Autrement dit, c'est dans leur façon de conduire leurs relations avec leur entourage que ces responsables et ces dirigeants vont également être compétents et non pas seulement dans l'application des connaissances théoriques qu'ils ont pu acquérir durant leur formation initiale. C'est donc dans le quotidien immédiat des liens qui se constituent entre les individus que se joue également le devenir de l'entreprise.

Malheureusement, cette compétence relationnelle ne s'acquiert pas toujours dans les cours de management, elle se construit dans la rencontre entre une certaine prédisposition et une bonne expérience ; il convient également d'ajouter à cela l'impérieuse envie de se bonifier constamment sur ce plan. Il m'est donc impossible d'en décrire les multiples dimensions si ce n'est en résumant – très schématiquement –, par trois qualificatifs, l'impression qui se dégage des personnes qui présentent cette compétence relationnelle : elles sont présentes, qualifiantes et imprévisibles. Leur présence à l'autre donne à chacun le sentiment d'être un interlocuteur privilégié, elles savent témoigner

de la reconnaissance de manière juste et rigoureuse tout en sachant se trouver là où elles ne sont pas attendues.

En s'éloignant de cet « idéal », ici très rapidement décrit, un dirigeant peut paraître incomptéte dans ses relations avec les autres, il peut donner à ses subordonnés le sentiment de se disqualifier, même et surtout de s'auto-disqualifier, c'est-à-dire de s'obstiner dans des façons d'être sans chercher à changer ses propres comportements. Cette autodisqualification peut avoir des conséquences importantes sur le devenir d'une structure, en portant un discrédit sur toute la chaîne hiérarchique et en détournant les enjeux managériaux vers des conflits de personnes.

Tout un chacun peut être soumis au mécanisme décrit par Peter selon lequel, dans une structure pyramidale, chacun monte immanquablement vers son niveau d'incompétence. Mais cette « pétérisation » peut elle-même participer de plusieurs logiques. D'abord, l'accession à des postes de responsabilité de plus en plus gratifiants conduit aux limites de la compétence strictement professionnelle de l'individu. Voilà pour le plus apparent. Mais il est donc également possible que la « pétérisation » soit due à un problème de compétence relationnelle. Elle peut sembler volontaire même s'il s'agit d'une prise de position parfaitement irrationnelle ; la conduite des entreprises ne répond pas seulement, loin de là, à des logiques uniquement rationnelles.

### *Les problèmes de reconnaissance*

La non-satisfaction des besoins de reconnaissance explique, dans notre société, la majeure partie des crises qui peuvent éclater. Ainsi, toutes les études qui cherchent à

identifier les éléments qui motivent les employés d'une entreprise démontrent que le critère le plus classique, c'est-à-dire la rémunération, a tendance à s'effacer devant le besoin de reconnaissance. Il s'agit cependant d'une question, là aussi, très complexe.

D'abord, on ne peut recevoir de la reconnaissance que si on en donne ; de même, on n'en donne que si on en reçoit. Autrement dit, cette reconnaissance circule dans un double flux, à la fois vertical, selon une logique hiérarchique classique, mais également horizontal, dans les liens de parité et les liens transversaux que j'ai décrits plus haut. Le premier flux est plus facile à identifier alors que le second se joue à un niveau très subjectif. De plus, les éléments de reconnaissance, c'est-à-dire ce qui fait que chacun peut avoir le sentiment d'exister un peu plus dans le regard et l'action de l'autre, sont à la fois universels et spécifiques à chaque individu.

Nous sommes tous plus à même d'identifier les éléments de reconnaissance dont nous avons besoin que ceux que nous sommes susceptibles de donner aux autres. C'est ce qui fait que nous avons également tendance à donner aux autres les éléments de reconnaissance que nous attendons d'eux, alors qu'ils ne leur conviennent pas nécessairement. Une des compétences les plus importantes de tout dirigeant est, précisément, de savoir identifier les éléments de reconnaissance que les autres sollicitent, tout en ayant lui-même, légitimement, le droit d'en espérer certains autres.

Les entreprises ont appris, notamment pour s'attacher la fidélité de leurs cadres, à être très inventives en ce qui concerne les éléments de reconnaissance qu'elles leur

donnent. Cette préoccupation se manifeste par une intrusion de plus en plus marquée dans la sphère privée de ces cadres. La confusion entre la vie professionnelle et la vie privée est évidente quand il est question, par exemple, de fournir des services qui concernent le quotidien de la famille de ces employés<sup>4</sup>. Évidemment, ces initiatives ne suffisent pas à « épuiser » la demande de reconnaissance car, à côté et au-delà de ces éléments universels, chaque individu a des besoins ou des attentes bien spécifiques. Par exemple, une femme divorcée peut avoir le sentiment de ne pas être reconnue si son patronyme de jeune fille n'est pas utilisé, alors qu'une autre aura le même sentiment si son nom d'ex-épouse est abandonné ! Dans l'un et l'autre cas, chacune donnera une valeur différente à la prise en compte de sa vie privée dans le cadre professionnel. Ce sont donc là des éléments très spécifiques à chaque individu.

Ainsi, la notion de reconnaissance est cardinale dans notre monde en général, et dans celui de l'entreprise en particulier. Ce n'est pas simplement une question de fierté ou d'amour-propre mais, bien au-delà, une manière de se sentir exister en tant qu'individu.

### *Le mode d'exercice du pouvoir*

Comment définir le pouvoir ? En fait, l'approche systémique permet de passer d'une approche directe de cette notion à une approche indirecte. Dans l'approche directe, le pouvoir que peut exercer une personne sur une autre

---

4. Par exemple, lorsque des services de blanchisserie, de coiffure ou de garde des enfants sont proposés au sein de l'entreprise.

revient à lui donner un ordre, à lui enjoindre d'accomplir une tâche ou de se soumettre à telle ou telle prise de position. Alors que, selon une définition indirecte du pouvoir que peut exercer un individu sur un autre, il sera toujours question d'un contexte particulier. Autrement dit, d'un point de vue systémique, tout pouvoir correspond au fait de définir un contexte pour l'autre. Il n'y a pas de liens qui ne soient définis par un contexte, donc le pouvoir, ou plutôt la prise de pouvoir, est inévitable.

Mais les problèmes commencent dans l'apprehension subjective de cette prise de pouvoir par ceux-là mêmes qui la « subissent ». Dans un contexte imposé par un autre, un individu peut vivre plus ou moins bien ce qui lui paraît être une intrusion rapidement intolérable dans ce qu'il ressent et dans ce qu'il vit. D'une manière générale, toute prise de pouvoir est moins bien vécue qu'il y a quelques décennies, notamment chez les plus jeunes qui acceptent mal ce qu'ils vivent facilement comme une emprise de l'autre sur leur sphère personnelle et même privée. Tout se passe comme si, sur ce point, la sensibilité générale s'était exacerbée et que, de nouveau, ce qui n'était précédemment vécu que comme l'exercice « normal » de l'autorité était devenu synonyme d'atteinte à l'intégrité de la personne.

Le pouvoir devient violent, plus exactement il est ressenti comme étant violent, lorsqu'il ne respecte pas la personne selon des critères que tout un chacun est en droit de définir. Il est manifeste que dans des entreprises où règne le profit immédiat au bénéfice d'entités éloignées et anonymes, là où les disparités sociales s'accroissent constamment, cette violence est de plus en plus présente.

### *La question des dettes*

Lorsqu'on se plonge dans l'intimité de certaines relations, la question des dettes permet parfois de mieux comprendre la genèse de certaines crises. De quoi s'agit-il exactement ? Un mécanisme de dette se met en place chaque fois qu'une personne rend un service à une autre personne. Qu'elle le veuille ou non, la personne qui bénéficie de ce service est prise dans ce mécanisme. Il s'agit là d'une situation extrêmement banale qui ordonne facilement les relations interpersonnelles dans un groupe. Cela s'appelle avoir de bonnes relations avec les autres ou, plus cyniquement, se livrer au clientélisme. En réalité, dès qu'un processus de dette s'installe, il lie et relie les différents protagonistes selon les articulations de la logique suivante :

- Supposons que A rend service à B. Le second contracte donc une dette vis-à-vis du premier ; qu'il le veuille ou non, qu'il le reconnaisse ou non, cette dette existe. A est donc en droit, à un moment qu'il choisira, pour une occasion spécifique, de réclamer son dû.
- Ce qui va être demandé en retour ne sera probablement pas de même nature que le service rendu initialement, ne serait-ce que parce que les intérêts de chacun divergent de ceux des autres, ce qui est parfaitement légitime.
- Cependant, une escalade s'installe facilement entre le service rendu et ce qui sera demandé en retour à chaque fois que quelque chose sera négocié entre les deux personnes. Autrement dit, ce qui est demandé en retour porte une charge émotionnelle plus importante que le service rendu initialement. L'implication de la

personne n'est pas la même et, à mesure que ce mécanisme se déploie dans le temps, la logique des dettes successives renforce manifestement la relation.

- Enfin, et c'est probablement le plus important dans cette logique de la dette, celle-ci est tout autant attachée à la fonction qu'à la personne. Cela signifie que si, pour une raison ou pour une autre, B disparaît, celui qui va lui succéder – je l'appellerai C – hérite des dettes de son prédécesseur, ce qu'il ignore dans la plupart des cas. Ainsi, C va avoir à régler, à un moment ou à un autre, les dettes de B, et va se trouver pris dans une relation dont il ne mesure pas toutes les conséquences ni toutes les implications.

Dans les processus de dettes, c'est généralement ce dernier point qui pose problème. Autrement dit, un conflit peut survenir entre deux personnes soit parce que l'une ignore qu'elle est en dette vis-à-vis de l'autre, soit parce qu'elle refuse de prendre en charge cette dette qu'elle a reçue en héritage sans en être nécessairement consciente et donc sans l'avoir acceptée. Dans l'un et l'autre cas, le ressentiment peut aboutir à un conflit dans ce qui est vécu comme une véritable malhonnêteté. Ainsi, ce mécanisme est d'autant plus « efficace » qu'il est caché et qu'il aboutit, dans cette escalade, à une augmentation du ressentiment et à l'apparition d'une souffrance relationnelle dont l'origine n'est pas toujours facile à identifier.

Par exemple, un dirigeant qui s'éloigne de l'entreprise va laisser des dettes – selon la définition que j'ai donnée du terme – que son successeur va ignorer ou dont il n'accepte pas d'assumer les conséquences. Tout se passe comme s'il

héritait d'un terrain miné par son prédécesseur. La personne qui prend la responsabilité de rompre la chaîne des dettes se met en situation difficile vis-à-vis des autres, elle se montre alors ingrate ou, pire encore, incapable de demeurer loyale vis-à-vis d'engagements qu'elle n'a pas pris elle-même.

### *La prévalence des liens de protection*

À première vue, cela peut paraître illogique, mais les liens de protection, lorsqu'ils ont tendance à s'imposer dans un groupe, peuvent facilement générer des situations de crise. Plus exactement, dans la mesure où ces liens de protection prévalent dans une partie du groupe, ils provoquent des scissions, mettant dès lors cette partie « hors jeu » par l'enkystement relationnel qui en résulte. En effet, les individus qui appartiennent à ce sous-ensemble ont tendance à se refermer sur eux-mêmes, dans le confort apparent et la connivence qu'assure la protection. Ils s'échappent ainsi de la règle du jeu commune et des tensions peuvent alors apparaître entre ceux qui restent fidèles aux valeurs de l'ensemble du groupe et ceux qui donnent le sentiment de les trahir. Les crises qui en résultent prennent facilement une dimension identitaire et territoriale entre ceux qui restent fidèles et ceux qui trahissent, entre ceux qui respectent les lois de la communauté et ceux qui obéissent à leurs intérêts les plus immédiats.

Par exemple, lors du rachat d'une entreprise par une autre, les membres d'un des services de l'entreprise rachetée peuvent se désolidariser de ce processus, se sentant menacés ou éprouvant la crainte de disparaître ; ils vont avoir tendance à augmenter l'importance de leurs liens

extra-professionnels, et il est même possible que le nombre des arrêts maladies croisse de manière significative. Ainsi, à partir de ce qui se produit dans ce service, l'ensemble de l'entreprise rachetée ne va plus répondre aux attentes que l'acquéreur peut avoir envers elle, sa survie peut être mise en péril. Les liens de protection, plutôt d'autoprotection, ainsi exacerbés, provoquent une situation de crise dans l'ensemble de la structure.

### *Les boucs émissaires*

Pour ne pas avoir à se remettre en question dans son fonctionnement, un groupe, ou le responsable d'un groupe, peut être tenté de s'assurer les services d'individus qui ont de bonnes capacités de victimes de façon à mieux en faire des boucs émissaires par la suite. Dans cette rencontre très particulière, où chacun trouve son compte, la structure ou la personne qui « victimise » permet à la victime potentielle de renouveler un même scénario, une même séquence relationnelle. Cela signifie que, de manière itérative, un membre de ce groupe peut devenir le bouc émissaire de l'ensemble et donc être accusé de « dysfonctionner », pour mieux être rejeté, avec sur les épaules toutes les fautes que les autres ne veulent pas assumer ou auxquelles ils ne sont pas capables de se confronter.

En ce cas, l'histoire de l'entreprise se conjugue autour de la succession des crises de rejets, et ce n'est qu'avec l'émergence d'un nouvel état d'esprit, ou l'arrivée d'un nouveau dirigeant, qu'un médiateur est sollicité. Nous nous trouvons alors devant la remise en question de la logique homéostasique qui prévalait jusque-là, même si cette logique n'est pas toujours apparente pour ceux qui y

participaient en toute bonne foi. Les crises qui engendrent des boucs émissaires ont une valeur de rituel, dans leur dimension sacrificielle et expiatoire. En cela, elles sont manifestement utiles et le médiateur ne peut éviter d'en tenir compte dans son analyse de la situation.

### *L'irrationalité dans les entreprises*

Comme je l'ai déjà mentionné, la conduite des entreprises, c'est-à-dire celles des hommes qui en sont responsables, est loin d'être toujours rationnelle. Si cela était le cas, les consultants et donc les médiateurs auraient beaucoup moins de travail. Comment comprendre l'importance de cette irrationalité ? Il me semble que quatre facteurs se conjuguent ici pour aboutir à des prises de position ou à des décisions qui échappent visiblement à tous les critères qui permettent d'affirmer le professionnalisme des acteurs impliqués dans ces situations. Là où le bon sens – tout simplement – devrait prévaloir, ce sont des comportements plutôt influencés par des pulsions suicidaires qui peuvent être décrits.

Le premier facteur se constitue dans la rencontre, bien souvent contradictoire, entre des intérêts collectifs et des considérations individuelles et personnelles. Bien évidemment, dans l'entreprise, chacun est supposé agir en fonction de l'ensemble en même temps qu'il défend, ce qui est largement légitime, ses propres prérogatives. Mais lorsque le particulier prend manifestement le pas sur le général, lorsque les querelles de personnes obèrent des décisions qui concernent l'ensemble du groupe, l'irrationnel s'installe et la crise n'est alors que le symptôme de ce dysfonctionnement.

Le deuxième facteur concerne la gestion de la complexité du fonctionnement de l'entreprise. Cette complexité ne peut se résumer à la taille de la structure ; il faut prendre en compte, plus intimement, ses modes de fonctionnement et, plus exactement encore, la prévalence des procédures sur les processus. Par définition, les procédures sont écrites, elles sont rigides et ont tendance à proliférer et à envahir tous les domaines d'activité de l'entreprise. À vrai dire, elles sont à la fois nécessaires et nuisibles, incontournables et dommageables. Comme je l'ai déjà précisé, un processus est une procédure qui aménage une place importante à la dimension humaine de son application, elle intègre en elle-même une souplesse et une manière de « mode de vie » qui lui permettent de s'adapter à des circonstances qui ne sont pas nécessairement prévisibles. En ce sens, la mise en place et le respect des processus intègrent la complexité du fonctionnement des groupes humains. Lorsque les procédures dominent dans le fonctionnement d'une entreprise et qu'elles prétendent résumer et contenir l'ensemble des possibles – c'est-à-dire toute la réalité –, elles finissent par produire bien plus de complexité qu'elles n'en gèrent. Tout se passe alors comme si, dans l'apparente simplification qu'elles semblent apporter, les procédures ne faisaient que repousser encore plus loin la résolution de problèmes qu'elles créent elles-mêmes. En réalité, elles prennent le pouvoir au détriment des hommes qu'elles sont supposées servir. Toute l'énergie de ces hommes est captée par le respect des procédures, au détriment de celle qui serait utile pour les faire évoluer en leur donnant, précisément, une dimension processuelle.

Le troisième facteur concerne des erreurs manifestes de communication, au sens premier du terme, c'est-à-dire tous les dysfonctionnements qui peuvent s'installer à propos des moyens qu'utilisent les responsables pour faire connaître, à leurs pairs ou à leurs subordonnés, les décisions qu'ils prennent. Plus largement, cette question devient cruciale dans les entreprises où la succession des dirigeants et des projets, où les bouleversements managériaux incessants, ou encore les périodes d'incertitude qu'ouvrent les rachats ou les fusions, fragilisent les processus de communication et les chaînes de décision. Ordres et contre-ordres se suivent, l'incohérence devient la règle et la rationalité perd, ici aussi, tous ses droits.

Le quatrième et dernier facteur me semble dû à la parfaite méconnaissance de la dimension relationnelle, pour ne pas dire humaine, dans la conduite des entreprises. Cette méconnaissance est largement répandue : elle génère au mieux des erreurs, au pire des catastrophes, mais n'est jamais anodine et le médiateur est souvent là pour apporter au moins une once de bon sens, de ce point de vue, lorsqu'il intervient. De fait, cette méconnaissance est le sujet principal de cet ouvrage.

### *L'ignorance des processus de deuil*

La perte, l'abandon et la mort ont ceci en commun qu'ils nécessitent un travail de deuil. Or ce travail de deuil, pour être pleinement satisfaisant, même et surtout dans l'entreprise, doit pouvoir se faire à dimension humaine. Il faut, pour y parvenir, que deux conditions au moins soient remplies : le respect de la durée et la prise en compte de la dimension rituelle dans ce travail de deuil.

Dans la grande majorité des cas, le monde de l'entreprise se montre incapable d'intégrer ces deux dimensions dans son fonctionnement. Pourtant, il ne peut prétendre y échapper, non seulement pour des raisons tout simplement humaines, mais aussi parce que ses objectifs de rentabilité, qui sont *a priori* légitimes, ne peuvent être raisonnablement remplis lorsque ces éléments ne sont pas respectés. Autrement dit, l'absence de travail de deuil porte atteinte à la rentabilité de l'entreprise à moyen et long terme. En ce qui concerne le court terme, cette ignorance ne pose bien évidemment pas de problèmes, comme bien d'autres dimensions humaines du management, mais peut-on penser que la fuite en avant que permet la fétichisation du court terme puisse être vraiment supportable encore longtemps ?

À l'évidence, la prévalence des exigences économiques et boursières immédiates accélère le « temps », jusqu'à ce que la durée soit manifestement réduite à la portion congrue. Dans une même entreprise, lorsqu'on accumule toutes les situations qui correspondent à une perte, la non prise en compte de la logique du travail de deuil aboutit à une déshumanisation de l'activité professionnelle. Quatre situations doivent ici être évoquées : le départ d'un dirigeant – qu'il soit prévu ou non –, la perte de l'identité de l'entreprise, notamment en cas de rachat ou de fusion, l'abandon – pour des raisons souvent commerciales – d'un produit qui constituait jusque-là l'essentiel de cette même identité et enfin la succession, souvent déraisonnable, des projets d'entreprise. Il n'est pas rare que dans une même structure ou dans un même service, se superposent, par exemple en l'espace d'une année, au moins deux de ces

situations<sup>5</sup>. L'accumulation de deuils non faits, c'est-à-dire essentiellement non ritualisés, provoque un sentiment de frustration dont l'origine n'est généralement pas identifiée, sauf lorsqu'il s'agit de la succession de projets. En ce cas, les intéressés comprennent facilement qu'il n'est humainement pas possible de s'engager et de s'investir dans un nouveau projet avant d'avoir « traversé » le deuil de ceux qui n'ont pas abouti, surtout lorsqu'ils se sont succédé à un rythme soutenu.

Il s'agit, là encore, d'un processus dont il faut savoir tenir compte dans l'apparition de crises et de conflits, en se donnant les moyens de comprendre que ce qui est nouveau n'est accepté qu'avec la ritualisation de ce qui a été perdu. En ce cas, la médiation peut s'apparenter à un *travail de deuil*, et l'on peut parfaitement employer ce terme, même s'il appartient manifestement au vocabulaire « psy », sans rencontrer les résistances que l'on pourrait craindre. Le médiateur est alors amené à mettre en place lui-même les rituels qui font défaut dans l'entreprise, ce qui est souvent une condition nécessaire avant le dépassement de ces crises.

---

5. J'ai développé cette question du travail de deuil dans le cadre professionnel dans mes ouvrages *Systémique et Entreprise* et *Réussir son coaching grâce à l'approche systémique*.



## 2

# Quelques situations de médiation

**I**l n'est pas possible, dans le cadre d'une entreprise, d'en rester à la seule approche personnelle des conflits. Autrement dit, l'idée que seul le caractère de tel ou tel individu explique l'émergence d'un conflit n'est pas satisfaisante. En ce cas, la résolution du problème devrait théoriquement passer par la remise en question de ce que l'on appelle généralement la personnalité de certains protagonistes, mais aboutit à une position réductrice. Il est beaucoup plus intéressant de considérer que tout conflit est le symptôme d'un dysfonctionnement dans le groupe. La principale réponse doit donc se situer à un niveau managérial et/ou organisationnel.

La réponse managériale concerne les liens professionnels et notamment ceux qui regardent la hiérarchie ; la réponse organisationnelle suppose l'introduction d'un changement, plus ou moins étendu, dans la conception structurelle des liens qui prévalent dans l'entreprise. Nous allons maintenant voir comment ces réponses peuvent être construites en fonction de la « présentation » de la crise.

## Problèmes entre deux personnes

Ces conflits sont les plus fréquents dans le contexte de l'entreprise étant donné la personnalisation des relations dans le monde professionnel et la montée du sentiment d'individualisme. Chacun, en tant que personne, se vit plus facilement qu'auparavant comme lui-même responsable de son propre bien-être. Chacun s'arroge alors la possibilité de revendiquer des droits qui ont pour particularité de toujours être légitimes, et qu'il estime être mal respectés ou bafoués. C'est essentiellement sur des liens de parité et des relations de complémentarité fonctionnelle<sup>6</sup> que se joue cette revendication car, par définition, l'absence de hiérarchie y aménage plus facilement des zones de conflit.

Cependant, lorsqu'un conflit éclate entre deux personnes à un niveau de responsabilité donné, se pose toujours la question du rôle et de la compétence de la hiérarchie ou des individus, eux-mêmes garants de ce niveau de responsabilité. Ainsi, même si un conflit oppose deux individus, il n'est pas possible d'en rester uniquement à l'analyse de ce qui se joue entre eux. C'est ici que l'approche systémique est utile car elle permet d'élargir la focale et de renvoyer à d'autres instances leurs propres implications dans le conflit. Ainsi, un problème interpersonnel est toujours le symptôme d'une souffrance « systémique », c'est-à-dire relevant de l'ensemble du groupe.

Nous verrons que la tendance du groupe est toujours de focaliser sur le particulier pour ne pas remettre en question le « fonctionnement » du général. Nous verrons qu'il est

---

6. Voir la définition de ces deux types de liens p. 14.

difficile d'avoir une lecture et, *a fortiori*, une action centrifuge alors que tout concourt à la présentation centripète des problèmes.

## **Problèmes entre un groupe et une personne**

Dans ce type de situation, soit la personne est en charge du groupe, auquel cas il s'agit probablement d'un problème de compétence relationnelle et/ou d'autorité, soit la personne fait partie intégrante du groupe, sans qu'elle bénéficie d'une position hiérarchique particulière, et il s'agit alors vraisemblablement d'un problème lié au processus du bouc émissaire.

Dans le premier cas, la remise en question « ouverte » et publique des compétences de la personne qui porte l'autorité correspond à la transgression d'un tabou sur laquelle il est souvent difficile de revenir. Il est impossible de l'ignorer et cette difficulté est d'autant plus grande que la transgression est ancienne, violente et partagée par un grand nombre de personnes. Cela signifie que lorsque cette limite est franchie, il devient évident, pour ceux qui ne la respectent plus, qu'ils ont plus de droits que de devoirs. En effet, il leur paraît assuré que leur action leur donne des droits nouveaux car ils ont le sentiment de remplir une tâche légitime et même de se substituer à leur hiérarchie. Ils sont alors tentés de ne pas s'arrêter en chemin et de remonter encore plus haut, dans leur remise en question du fonctionnement de la structure. C'est donc une situation profondément bouleversée que va alors devoir prendre en charge le médiateur, d'autant que le fait de faire appel à lui

augmente encore le sentiment d'insécurité du groupe et entame la confiance envers les dirigeants.

Dans le second cas, le processus du bouc émissaire est probablement ancien et s'est répété longuement dans le temps avant de devenir effectivement insupportable pour tout le monde, ce qui explique le recours à une personne extérieure. Là également, certaines limites ont souvent été franchies, notamment en termes de violence. Alors que ce type de problème peut rester longtemps anodin ou ne pas transparaître à l'extérieur du groupe, l'ancienneté du conflit et sa montée en puissance débordent ses frontières et font craindre un processus de contagion vers d'autres instances, par mimétisme ou « exportation » active. Nous verrons que le fait de convertir une personne en bouc émissaire est toujours le signe d'une souffrance de l'ensemble du groupe.

## Problèmes entre deux instances

Lorsque les logiques qui sous-tendent le fonctionnement de deux instances sont en contradiction les unes avec les autres, un conflit risque d'éclater entre elles. À l'évidence, chaque sous-groupe se constitue sur un territoire à partir d'une fonctionnalité bien précise. Là où le sentiment d'appartenance est très fort, les conflits peuvent ne pas simplement concerner des personnes mais, précisément, des groupes ou plutôt des sous-groupes. Ici, ce sentiment d'appartenance déborde, au moins pour un temps, les intérêts particuliers de chacun ; il fait prévaloir la logique du groupe restreint au détriment de l'ensemble de la structure. Ce fonctionnement en « baronnie » se rencontre essen-

tiellement dans des entreprises de haute technologie et de recherche ou dans celles qui ont été soumises à des rachats ou à des fusions successives. Dans ces contextes-là, il se trouve toujours de fortes personnalités, adeptes du clientélisme, pour revendiquer une autonomie pour leur territoire, soit parce qu'elles constituent la matière première de la structure, soit parce que la succession des propriétaires entraîne un réflexe de repli facilement compréhensible. Nous nous trouvons alors devant un problème d'organisation, au sens général du terme. C'est alors l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise qui est alors questionné au travers de ce conflit.

## **Problèmes de chantage**

La question du chantage mobilise, chez la personne qui le pose, des éléments facilement irrationnels. Ici, les éléments affectifs sont donc déterminants, ils motivent des prises de position qui dépassent généralement des enjeux strictement professionnels même s'il n'est pas toujours facile de faire la part des choses. En effet, ce contexte professionnel joue alors un rôle de bouc émissaire dans la mesure où d'autres interlocuteurs se dérobent ou sont absents – conjoint(e), famille, parents, amis –, dans la mesure également où des désaccords ou des conflits peuvent facilement y éclater, dans la mesure enfin où l'atmosphère générale de l'entreprise se prête à ce type de comportement. En effet, le chantage se manifeste plus facilement dans des entreprises où prévalent les liens affectifs. Lorsque les prises de position émotionnelles définissent en profondeur la logique managériale, l'exacerbation affective

des liens peut aller jusqu'au chantage. Il est alors facile – pour l'énoncer trivialement – de ne pas se sentir aimé, de ne pas se sentir reconnu et de revendiquer cette reconnaissance comme on revendique habituellement son existence dans l'entreprise.

Ce chantage peut aller jusqu'aux menaces de suicide, dans une escalade qui est d'autant plus dangereuse que l'entreprise est généralement mal préparée pour affronter ce type de situation. La personne se met visiblement en avant, jusqu'au sacrifice ultime, elle cherche à impliquer son contexte professionnel ou telle ou telle personne dans la hiérarchie en exigeant réparation pour ce qu'elle estime être un préjudice inacceptable. Souvent, c'est donc un sentiment de non-reconnaissance qui est à l'origine du conflit avant que d'autres éléments n'interviennent. L'escalade dans la violence est la règle à mesure que l'incompréhension s'installe et que différentes instances sont mises en échec.

Il est souvent difficile d'établir une frontière précise entre les conséquences d'un éventuel harcèlement moral et les manifestations d'une personnalité fragile où s'imposent facilement le sentiment de persécution et la tentation de la victimisation. La dimension irrationnelle du chantage rend délicate la « gestion » de ces situations compte tenu du fait qu'il est souvent difficile de prévoir les réactions de certaines personnes dans des structures où la parole, et plus généralement la négociation, ne sont pas valorisées et où les passages à l'acte sont, tout à l'inverse, le seul moyen de se faire reconnaître.

## La prise d'otages

La prise d'otages constitue une situation bien spécifique, notamment parce que la ou les victimes vont parfois avoir tendance à s'attacher à leurs agresseurs ou vont chercher à nouer une alliance avec eux. C'est ce que l'on appelle maintenant le syndrome de Stockholm, après qu'en 1973, dans cette ville, quatre membres du personnel d'une banque, pris en otage pendant six jours dans les suites d'un cambriolage, se sont progressivement « attachés » à leurs assaillants. Cette logique se construit sur l'idée – largement inconsciente – que s'allier avec un ennemi peut permettre d'éviter des représailles ou des brutalités de sa part. Entre autres conséquences, il en résulte que les personnes qui sont à même de « sauver » les otages peuvent devenir elles-mêmes des ennemis ; leurs actions sont alors mal perçues et ne reçoivent ni l'assentiment ni la collaboration des victimes. Celles-ci en arrivent à penser qu'elles peuvent être davantage mises en danger par leurs « sauveteurs » que par leurs assaillants.

En ce cas, la situation du médiateur se complique du fait qu'il se trouve face à une alliance – en bonne partie inconsciente – qui rapproche paradoxalement les « vraies » victimes et leurs assaillants, faisant des sauveteurs des personnes hostiles. Nous nous trouvons devant une situation de triangulation sur laquelle j'aurai l'occasion de revenir plus longuement.

## Problèmes de conflit social

À l'évidence, de très nombreux éléments interviennent en cas de conflit social. Lorsqu'un médiateur entre en scène

dans une telle situation, son mandat lui aménage une marge de manœuvre qui se situe dans les dimensions uniquement relationnelles de ce conflit. Il n'a aucune compétence pour juger de la validité de telle ou telle position ou de telle ou telle proposition qui concernent, par exemple, des enjeux économiques ou financiers. Dans la plupart des cas, il est alors plutôt un « facilitateur » qu'un négociateur ; il sert effectivement d'intermédiaire entre des parties pour lesquelles le dialogue est interrompu.

« L'utilité » du médiateur, dans un conflit, est fortement associée à l'identité de la personne ou de l'instance qui fait appel à lui au tout début de son intervention. Il peut rester longtemps dépendant de ce lien et être « marqué » par une alliance, de nature historique, qui ne lui convient pas nécessairement et qui peut le handicaper dans son travail. Ses prises de position risquent d'être mal interprétées ou déformées, il peut être mis et enfermé dans une alliance qui lui retire *de facto* toute dimension de médiation. Il n'est plus un tiers autonome, mais une « créature » fermement associée à celui ou à ceux qui l'ont initialement mandaté pour résoudre le problème. Il faut faire preuve d'une grande vigilance et d'un professionnalisme accompli pour trouver et affirmer une position qui laisse une marge de manœuvre suffisante.

La position du ou des syndicats est bien évidemment déterminante et les conflits idéologiques viennent souvent se mêler aux conflits de personnes. C'est ici que la connaissance de l'historique du conflit est à la fois un avantage et un inconvénient. C'est un avantage dans le sens où cet historique permet de mieux comprendre l'enlisement du problème, mais un inconvénient car la connaissance de la

variété et la richesse de l'ensemble de ces informations peuvent être décourageantes. Encore une fois, c'est bien parce qu'il est extérieur à la structure que le consultant peut apporter un autre regard sur l'ensemble d'un passé qui obnubile facilement ceux qui l'ont vécu. Sa naïveté lui est alors très utile.

Il n'en reste pas moins que le principal obstacle auquel peut se heurter un médiateur, dans ce contexte, est ce qu'on peut appeler la « culture du conflit ». De l'aveu même de certains syndicalistes, ceux-ci ont parfaitement identifié le fait qu'ils existent surtout dans le conflit et que, dès lors, l'émergence et le maintien d'un désaccord avec leurs interlocuteurs habituels leur permet de gagner une légitimité étroitement liée à leurs possibilités de négociation. Toute situation de conflit, qu'ils peuvent appeler de leurs vœux de manière plus ou moins consciente, est donc bienvenue. Elle peut même rencontrer « en face », c'est-à-dire au niveau des responsables de l'entreprise, une volonté d'en découdre et la recherche d'un rapport de force. Il n'est pas déraisonnable de considérer que, paradoxalement, un accord sur l'utilité d'un conflit peut sous-tendre un désaccord sur son contenu. Le médiateur est ainsi confronté à une situation encore plus complexe que ne le laissent penser les apparences. Il doit aller au-delà de cet accord tacite qui ne fait que prolonger un désaccord dont, par ailleurs, les conséquences peuvent être néfastes pour la structure.

## **La question du transfert de compétences**

Nous sommes au centre d'une décennie où, 45 % des cadres des fonctionnaires de l'État et 40 % des employés

des collectivités territoriales vont prendre leur retraite, et il en est de même dans le secteur privé. Pour des raisons démographiques, il existe un « trou » générationnel entre les seniors, issus du *baby-boom* qui a suivi la Seconde Guerre mondiale et qui vont quitter l'entreprise, et les juniors qui seront amenés à les remplacer. Plus exactement, l'équivalent d'une demi-génération manque à l'appel : les cinquante-cinq/soixante ans sont immédiatement suivis par des trente-cinq/quarante ans<sup>7</sup>, autrement dit une différence d'âge d'une dizaine d'années les sépare.

À cette différence d'âge, ou probablement à cause de cette différence d'âge, vient s'ajouter une appréhension différente de ce qu'attendent de leur activité professionnelle un senior et un junior. Le premier est attaché à des valeurs comportementales dans le travail, il accorde une grande importance à la culture d'entreprise et lui reste donc très attaché. Le second supporte mal l'autorité, il reste facilement inquiet de l'équilibre qu'il peut garder entre sa vie professionnelle et sa vie privée et n'hésite pas à refuser les promotions qui peuvent lui être proposées en considérant qu'il deviendrait ainsi trop dépendant de son employeur. En ce qui concerne la trajectoire professionnelle, le senior a eu tendance à superposer ses expériences de travail pour mieux progresser dans une même entreprise ou un même secteur d'activité. Son cadet va plutôt juxtaposer ses différentes expériences, sans leur donner nécessairement une cohérence sinon celle qui dérive directement du fait qu'il reste centré sur lui-même, met-

---

7. Cela est dû à la baisse sensible de la natalité entre le milieu des années 1970 et le début des années 1980.

tant en avant des valeurs très individualistes, ne s'impliquant qu'à très court terme dans son travail en y recherchant un profit immédiat. Son ambition est de devenir bien plus un expert dans un domaine d'activité qu'un manager formaté par la culture d'une entreprise.

Pour toutes ces raisons, les conflits d'intérêts entre ces cadres en partance et ceux qui sont normalement appelés à leur succéder vont se multiplier et poser de sérieux problèmes aux entreprises. Ces conflits d'intérêts risquent de générer des crises, des conflits ou – pour le moins – des situations d'incompréhension. Cela rend nécessaire une réflexion approfondie sur les stratégies d'intégration des jeunes dans l'entreprise, voire la mise en place de procédures de transfert des compétences et des responsabilités qui s'apparentent à une démarche de médiation.



# 3

## Le travail avec la demande

Toute intervention s'appuie, bien évidemment, sur une demande. Mais les conditions de cette demande, c'est-à-dire les « où, quand, comment » de sa mise en place déterminent la suite. Autrement dit, les tout premiers moments, les toutes premières interactions, définissent l'ensemble de l'intervention. Comme dans un hologramme, l'ensemble du processus est déjà contenu dans les conditions de son amorce, c'est dire l'importance de cette phase initiale.

Une des premières difficultés du médiateur est de rester, autant que possible, maître de cette phase liminaire de son intervention, notamment pour se sentir libre par rapport à l'instance qui lui demande d'intervenir. Cette alliance est à la fois incontournable et dommageable. Elle est incontournable parce que, à l'évidence, il faut bien que quelqu'un fasse appel à lui, mais elle est dommageable car ce lien risque de restreindre le champ de ses manœuvres. Comment éviter, dans la mesure du possible, cet écueil ? Il lui faut d'abord identifier rapidement les principaux élé-

ments du contexte dans lequel il lui est demandé d'intervenir. Ces éléments vont lui permettre de déterminer qui peut être son meilleur interlocuteur, lequel n'est pas nécessairement la personne qui prend ce premier contact. Ensuite, le véritable travail avec la, ou plus exactement les demandes, peut alors être réalisé avant que son intervention puisse enfin être contractualisée.

## **Identifier le contexte dans lequel émerge la demande de médiation**

Afin de mieux définir le contexte dans lequel il intervient, le médiateur doit prendre connaissance et analyser, le plus rapidement possible, les trois éléments suivants : l'organigramme de l'entreprise, l'équilibre entre personne et organisation et enfin ce que j'appelle la « petite musique » de la structure qui prend contact avec lui.

Le premier interlocuteur du consultant va déjà pouvoir l'éclairer sur l'organigramme de l'entreprise. Il est parfaitement en droit de s'enquérir de cet ensemble de données, car il a besoin de savoir à quel niveau situer les différentes responsabilités. Cependant, tout organigramme n'est qu'une représentation emblématique de l'entreprise. Cet emblème, comme le blason que les seigneurs avaient appris à arborer sur leurs drapeaux, donne habituellement une image gratifiante et cohérente de l'entreprise, mais il s'agit souvent d'une représentation figée et donc dépassée des relations qui président à son fonctionnement. Un organigramme est gratifiant d'abord parce qu'il donne à penser qu'une réflexion, plus ou moins poussée, a été menée pour apporter une congruence entre

le type d'activité de l'entreprise et son fonctionnement dans le quotidien. Il convient ensuite de se plier à certaines règles pour obéir à des conventions largement répandues et apprises dans les écoles de gestion. Les modèles organisationnels sont peu nombreux et les entreprises peuvent difficilement éviter de s'y référer. Cependant, un organigramme est également une représentation figée et pauvre de la complexité de la vie de l'entreprise ; il présente le grave inconvénient de rester dépendant d'une logique essentiellement procédurière et non processuelle. En fait, dans la grande majorité des cas, dès qu'il est posé, il devient caduc. Un organigramme est rarement réactualisé en fonction de la mobilité des personnes ou pour tenir compte des événements importants qui ponctuent le quotidien de la structure comme, par exemple, un changement de politique commerciale ou la mise en place d'un projet important. L'organigramme est donc souvent une représentation métaphorique de l'entreprise, il renvoie à un idéal qui ne peut être atteint. Autrement dit, il s'agit là d'une pratique incontournable mais personne n'est dupe de sa congruence réelle par rapport au quotidien et à la complexité du fonctionnement de l'entreprise.

L'équilibre entre personne et organisation correspond à une façon de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit d'évaluer l'importance relative que prennent soit les personnes – dans leur spécificité et leur dimension individuelle –, soit le respect des règles organisationnelles communes. Lorsque les personnes prennent le devant dans cette prise de pouvoir, cela entraîne soit des conflits entre les personnalités les plus fortes, soit de longues phases de négociation où il s'agit d'atteindre un consensus rarement

satisfaisant. La conduite du groupe devient chaotique, rythmée par des confrontations plus ou moins violentes, des protestations de préséance ou des luttes territoriales. Le management se trouve soumis à des facteurs qui n'ont pas toujours des liens évidents avec l'objet de l'entreprise. Il est préférable que des règles organisationnelles simples et précises définissent la conduite de l'entreprise, règles qui doivent bien évidemment correspondre aux valeurs du groupe. Leur mise en œuvre permet de contourner les données individuelles qui deviennent facilement des impératifs individualistes, si elles ne sont pas contenues par une règle du jeu commune. Par exemple, les rôles fonctionnels et opérationnels doivent correspondre à des règles organisationnelles plutôt qu'aux goûts et aux inclinations de chacun ; ainsi, un directeur général qui préfère se rendre constamment sur le terrain se heurtera immanquablement à ceux dont c'est précisément le rôle.

Ce que j'appelle la *petite musique* de l'entreprise correspond à ce qui détermine spécifiquement son mode de management. De manière assez générale, ce mode de management est défini à la fois par la mentalité de ses dirigeants – ou, mieux encore, par un seul dirigeant –, par l'histoire de l'entreprise et par ce qu'elle produit. À l'évidence, le ou les dirigeants d'une entreprise définissent ce mode de management. Cependant, il n'est pas ici question du noyau dur de ce management, c'est-à-dire de ce qui peut en être dit officiellement et ouvertement. Il ne s'agit pas de la « ligne officielle du parti », mais du niveau plus intimement relationnel de ces modes de management. De même, je ne me réfère pas aux valeurs « officielles » de l'entreprise, celles qui sont mises en avant pour apporter

une cohésion au groupe et, en réalité, rester dans le politiquement correct. Ce sont toujours les mêmes termes qui reviennent : il est question d'efficacité, de réactivité, d'esprit de solidarité et de coopération, de sens des responsabilités et de développement des compétences. Tout cela est enrubanné d'un humanisme bon teint auquel il semble difficile d'échapper. Il s'agit là d'un ensemble de valeurs qui ne résistent pas bien longtemps aux exigences économiques et aux lois du marché ou à celles de la productivité.

L'histoire ancienne ou récente de l'entreprise est conte-nue dans sa situation présente. Plus exactement, ce n'est pas tant à l'histoire au sens premier du terme – c'est-à-dire en tant que succession d'événements et de faits – que je fais allusion, mais à tous les ressentis, à toutes les émotions qui sous-tendent les moments les plus difficiles de cette histoire. Ces éléments-là restent longtemps présents, même avec les années et au-delà de l'horizon générationnel. Ils nourrissent la véritable mémoire du groupe bien plus que certains faits dénués de toute dimension affective. Ainsi, un conflit ou une crise rappellent tous les conflits et toutes les crises qu'a pu connaître une entreprise et permettent même d'anticiper ceux qui ne sont pas encore apparus. Il en est de même pour chacun d'entre nous, car ce qui nous imprègne et nous marque, c'est d'abord la répétition des mêmes types d'événements.

Par exemple, dans une entreprise dont la croissance s'est faite essentiellement à partir de rachats et/ou de fusions, la tendance sera au développement d'un mode de management marqué par la disqualification. En effet, cette entreprise existe « grâce » à l'incompétence de certains autres, grâce à leurs échecs. Son surcroît de compétences

trouve sa légitimité dans le fait que d'autres n'ont pas su, ou n'ont pas pu, en avoir suffisamment au bon moment. Cette logique va encore se complexifier par le fait que certains des membres de la ou des entreprises rachetées vont faire partie du groupe des dirigeants de l'entité actuelle. Autrement dit, l'histoire et la succession des échecs vont rester inscrites dans les relations, en ce que les mêmes logiques relationnelles se prolongent en touchant un point essentiel, c'est-à-dire les conditions de son existence même, marquant ainsi le style de management.

Ce que « produit » l'entreprise, au sens large du terme, infiltre également peu ou prou son mode de fonctionnement. Cela signifie que les connotations relationnelles attachées au savoir-faire de l'entreprise ont toujours tendance à modéliser les relations entre les membres de l'entreprise. Quelques exemples peuvent illustrer cette logique et les analogies qui en découlent. Ainsi, « l'entreprise-hôpital » sait générer de la protection pour ses clients naturels, c'est-à-dire les patients et, dans une certaine mesure, pour leur entourage. Cette protection les soulage face à la souffrance du corps et de l'esprit, et les aide à mieux vivre l'injustice qui accompagne toute maladie, surtout lorsqu'elle rend possible ou imminente une issue fatale. Mais cette protection, ce que « produit » donc l'hôpital, a également tendance à pénétrer les relations entre les membres du personnel, elle en vient à définir les liens dans les équipes de soins. Il en résulte, par exemple, qu'un problème d'alcoolisme sera plus « sérieusement » pris en charge, paradoxalement, dans un milieu industriel que dans un milieu hospitalier. En effet, la protection qui prévaut parfois entre les soignants ne permet pas d'aborder

ce type de souffrance : on n'en parle pas, on ne la dénonce pas, on préfère l'ignorer.

De même, dans un organisme public comme l'ANPE, chargé de la prise en charge des demandeurs d'emploi et dont la tâche consiste à définir au mieux une adéquation entre les compétences professionnelles d'un individu et les exigences d'un futur employeur, la question de la formation est donc très importante. Mais cette question devient facilement celle qui préoccupe les employés de ces agences : ils savent parfaitement utiliser les compétences qu'ils ont acquises auprès de leur clientèle en les transposant, pour eux-mêmes, dans leur propre trajectoire professionnelle. C'est ce qui fait que ces agences sont d'excellents clients pour les cabinets de consultants, en ce que les membres de leur personnel sont facilement « inquiets » pour leur propre formation et en viennent à accumuler des connaissances dans une démarche d'excellence qui ressemble parfois à une fuite en avant. Il leur paraît évident qu'il est utile et même nécessaire de faire appel à des compétences extérieures puisque c'est ce qui constitue leur propre identité.

Un dernier exemple enfin : une entreprise de sécurité qui commercialise à la fois du matériel et des services d'intervention auprès de ses clients aura tendance à manager, pour elle-même, de manière très particulière, la question du changement. Dans son mode de gestion des problèmes de management, elle va facilement attendre la toute dernière extrémité avant de réagir et de mettre en place de nouvelles modalités de fonctionnement. Le fait est que l'entreprise agit avec elle-même comme elle agit avec ses clients : elle gère l'urgence et donc se gère dans

l'urgence. Tout se passe comme si elle en avait besoin pour exister, et ce besoin va donc se jouer également à l'intérieur de l'entreprise, comme si l'urgence la nourrissait non seulement dans son activité commerciale mais également dans son organisation interne.

Ainsi, lorsque dans une large mesure, une entreprise fonctionne de la même façon pour ses clients externes et les membres de son personnel, elle risque de dysfonctionner et de se sclérosier en se repliant trop sur elle-même plutôt que de rester ouverte sur son environnement. Malheureusement, il est parfaitement impossible de définir « objectivement » cette mesure ; elle varie selon les cas et les situations.

Il importe donc, pour le médiateur, de connaître autant que possible tout ou partie de ces éléments et notamment cette « petite musique » de l'entreprise. Ces éléments peuvent lui permettre de mieux identifier une des origines possibles des conflits. En effet, beaucoup d'entre eux se jouent dans cette souffrance autour d'un fonctionnement dont les limites, entre l'intérieur et l'extérieur, restent floues et mal définies.

## **Identifier clairement l'origine et les spécificités de cette demande**

Le médiateur doit donc rester attentif à identifier quel est, pour lui, le meilleur interlocuteur, c'est-à-dire celui qui est effectivement le mieux à même de définir les enjeux qui ordonnent la situation, car le « démarcheur » n'est pas nécessairement le « décideur ». Pour mieux comprendre quel est ce décideur, c'est-à-dire la personne qui possède au

mieux la définition des enjeux, le médiateur doit donc rester curieux du fonctionnement de l'entreprise et des modes relationnels qui ont le plus fréquemment cours.

Il n'est pas rare que la démarche envers un professionnel, en vue d'une demande de médiation, fasse l'objet d'une délégation. Autrement dit, la personne qui est effectivement à l'origine de la démarche peut facilement se « cacher » derrière une autre. En effet, demander une médiation peut être ressenti comme un aveu d'échec, ou peut être considéré comme un engagement vers un compromis, comme s'il s'agissait déjà de lâcher prise et de s'avouer vaincu. Il est alors tentant de ne pas en prendre immédiatement la responsabilité et de faire endosser cette démarche par une autre personne.

De même, il est possible qu'une demande de médiation soit incomplète au sens où seule une partie du problème peut être initialement exposée au médiateur. C'est probablement le cas le plus fréquent, sans que la bonne foi des personnes puisse nécessairement être mise en doute. Il est normal de se focaliser sur ce qui « fait mal » lorsqu'on souffre d'une situation. Là encore, la curiosité est indispensable pour aller au-delà de ce qui est annoncé, un peu plus loin que ce qui est expliqué. C'est là que les outils de l'approche systémique sont d'un grand secours car ils permettent de mieux appréhender les tenants et aboutissants de toute situation de crise. Nous en verrons des exemples ultérieurement.

## Identifier les attentes et les demandes cachées

Il est plus pertinent de parler non pas d'une seule demande mais d'une pluralité de demandes. Parmi ces demandes, certaines sont manifestement énoncées, d'autres restent cachées. Les premières reflètent ce que l'on peut appeler la « ligne officielle du parti », les secondes concernent la trajectoire personnelle de chaque individu dans l'entreprise. De même, les attentes ne sont jamais simples : elles sont toujours plurielles et ne sont pas nécessairement énonçables. C'est ce qui fait que nous nous trouvons, encore ici, face à des situations complexes. Un conflit ou une crise dramatisent tout un ensemble de prises de position et génèrent de nombreuses réactions émotionnelles. Il est donc des attentes « normales », celles qui relèvent d'une logique organisationnelle, lesquelles renvoient à la conduite générale du groupe, et d'autres qui concernent des logiques plus individuelles.

La ligne officielle du parti va dans le sens d'une résolution claire et rapide des problèmes. Elle se conjugue à partir et autour du modèle du fonctionnement hiérarchique de l'entreprise, ce qui justifie amplement la démarche envers un consultant ou un médiateur. La ligne officielle est toujours imprégnée de « bonnes intentions », elle est difficilement réfutable et ne peut donc être remise en question. Ainsi, le contenu de la ou des demandes officielles offre peu de surprises. Elles en reviennent constamment à souhaiter le retour à un ordre « normal », notamment dans le respect de ce que décrit l'organigramme. Ainsi, ces attentes sont toujours politiquement correctes, elles peuvent facilement être anticipées et obéissent à des règles

toujours identifiables. Ces demandes, pour autant, ne sont pas à négliger, d'une part parce qu'elles justifient la nécessité d'une aide externe (elles permettent donc d'entrer dans la forteresse homéostasique), d'autre part parce qu'elles vont permettre au médiateur de formaliser la dimension contractuelle de son intervention.

Les attentes normales mettent en avant la souffrance que provoque et qu'exacerbe la crise, elles s'inquiètent soit de la « fixation » de la crise, soit, *a contrario*, de son extension. Sa *fixation*, c'est-à-dire sa prolongation dans le temps, risque d'aboutir à transformer une partie du système en bouc émissaire ; son *extension* fait que la crise prend une valeur de modèle jusqu'à ce que s'étende, bien au-delà des protagonistes initiaux, le champ des remises en question. Il arrive également que la demande de médiation obéisse à un principe de précaution, auquel cas le champ d'action du médiateur est bien plus important, car il peut alors mieux intervenir sur les éléments qui « expliquent » cette crise, au sens où j'ai déjà eu l'occasion de le définir.

En parallèle à ces demandes « officielles », il existe toujours d'autres attentes : ce sont donc les demandes « cachées ». Celles-ci obéissent à des intérêts individuels et personnels. Ces attentes sont celles qui, précisément, ne peuvent pas être énoncées car elles contreviennent généralement aux objectifs de l'ensemble du groupe. Elles doivent être identifiées, autant que possible et aussi rapidement que possible, sans être nécessairement énoncées – et donc dénoncées – par le médiateur. Le médiateur lui-même risque soit de se trouver disqualifié, soit – ce qui est bien plus grave – d'être transformé en bouc émissaire par tout ou partie du groupe, auquel cas il devient totale-

ment impuissant et n'est plus en mesure d'introduire un quelconque changement dans la structure.

Quelles peuvent être ces attentes cachées ? Tout dépend d'abord de la personne en question, de l'identité et de la fonction de celle qui « porte » cette demande et ensuite du type de situation auquel le médiateur se trouve confronté. Pour toutes ces raisons, il m'est bien évidemment impossible d'établir une liste exhaustive de ce type d'attentes. J'en présente cependant les plus fréquentes ci-après.

### *Disqualifier une personne ou la hiérarchie*

Toute crise porte en elle la possibilité de disqualifier la ou les personnes qui ont la responsabilité du groupe dans lequel elle éclate. Il est possible que cette disqualification porte sur une personne précise (sans que cela soit immédiatement apparent) ou que ce mécanisme puisse prendre d'autres proportions, atteignant une partie de la structure ou certaines des fonctions qui y sont exercées, notamment tel ou tel niveau hiérarchique de l'entreprise.

Une crise peut être l'occasion de faire apparaître l'incompétence d'un individu. Nous l'avons vu, l'incompétence relationnelle peut être facilement évoquée dans ce genre de situation, et peut concerner l'une ou l'autre dimension du management. Ainsi, cette attente peut se trouver incluse dans la demande de médiation. Tout se passe alors comme si, dans l'esprit de certains, un des bénéfices de la crise pouvait être de mettre à l'épreuve telle ou telle personne, dans l'espoir qu'un échec servirait leurs intérêts personnels. Une épreuve et une mise en échec dont le médiateur devient le complice et le metteur en scène, bien évidemment, involontaire. Il est facile de com-

prendre que dans ces conditions, son propre échec est lui-même souhaité.

### *Modifier l'organisation de l'entreprise*

Il arrive que le besoin de changement que la crise fait émerger soit encore plus « massif », encore plus fondamental. Au-delà de la disqualification des personnes ou d'un groupe de personnes, c'est alors tout ou partie de l'organisation de l'entreprise qui doit ou devrait être remise en question. De nouveau, l'un ou l'autre des protagonistes peut avoir vu d'un bon œil l'éclatement de cette crise et même sa non-résolution.

À l'évidence, la vie de l'entreprise ne se déroule pas comme « un long fleuve tranquille » ; ce type de situation n'est pas rare. En l'occurrence, nombre de personnes peuvent éprouver le sentiment de se faire instrumentaliser, au premier rang desquelles le médiateur, qui ne sert alors qu'à mettre à plat une bonne partie de l'organisation, sans que cela corresponde nécessairement à son mandat tel qu'il est explicitement posé.

### *Aboutir à des « passages à l'acte »*

Le *passage à l'acte*, c'est-à-dire le fait de prendre et d'appliquer une décision relativement inattendue et brutale s'apparente à ce que j'ai déjà décrit comme étant davantage une solution qu'un véritable changement. Autrement dit, la médiation est alors totalement vidée de sa dimension pédagogique. Généralement, cette décision survient en dehors de l'intervention du médiateur ; elle peut aussi être présentée, non sans abus, comme une conséquence plus ou moins éloignée de cette intervention. Dans tous les

cas, elle s'apparente à une prise de pouvoir qui bouscule les termes du contrat que le consultant a pu établir avec l'entreprise.

Par exemple, le licenciement d'un des protagonistes de la crise peut survenir alors que tout laissait à penser qu'il n'était pas question de se séparer de cette personne ; ou encore, un accord peut s'établir, là aussi contre toute attente, entre des protagonistes qui ne semblaient pas pouvoir envisager un quelconque rapprochement. Il peut alors apparaître que les possibilités, voire les conditions de ces « passages à l'acte » étaient déjà présentes avant même l'intervention du médiateur. Cela peut correspondre aux intérêts de la structure, mais on peut aussi déduire de cette « instrumentalisation » que les modèles de management de l'entreprise en question n'obéissent pas à des règles de clarté ou qu'ils relèvent plus de l'improvisation que d'une politique mûrement réfléchie.

## **Contractualiser l'intervention**

Chaque fois qu'intervient un consultant, son action doit être définie par un contrat. Je ne mentionne pas ici le contrat du point de vue administratif, mais du point de vue de sa dimension relationnelle. Il s'agira de ce que sur quoi le consultant peut s'engager, en quelque sorte le contrat moral qui peut s'établir entre lui-même et la structure dans laquelle il intervient.

Il doit d'abord être bien clair qu'en aucun cas le médiateur ne peut être lié par une obligation de résultat. Comme chaque fois qu'un consultant s'engage dans une entreprise, ses obligations concernent d'abord les moyens qu'il va

mettre en œuvre et non pas le résultat de son intervention. En effet ce résultat est, d'un point de vue systémique, comme je l'ai déjà mentionné, impossible à évaluer de manière objective et définitive par ceux qu'il concerne immédiatement. Le client, au sens large du terme, est lui-même partie prenante dans le résultat de la médiation ; il ne peut se situer à l'extérieur du processus dont il est un des acteurs. S'il se plaçait dans la position d'évaluer ce processus, il deviendrait alors à la fois « juge et partie », il jugerait en fait lui-même sa propre attitude, ce qui aboutirait à un paradoxe intenable. Je l'ai déjà relevé à plusieurs reprises, nous sommes ici dans le domaine de la complexité, et les intérêts immédiats, manifestes ou cachés, de la ou des personnes qui interviennent dans le processus déterminent le résultat final.

Pour le médiateur, l'intérêt principal de la contractualisation de son intervention réside dans le pouvoir qu'il a de définir lui-même le cadre de son travail. Autrement dit, il doit rester – autant que possible – maître du « où, quand, comment » de sa démarche. Il ne peut prétendre en définir toutes les dimensions mais il doit faire au mieux pour sauvegarder sa liberté. Ce n'est pas son seul intérêt qu'il cherche ainsi à protéger, mais les possibilités de changement qu'il juge pertinentes de mettre en œuvre. Son expérience et ses compétences doivent lui permettre d'identifier ces changements dans un constant va-et-vient entre les attentes et les demandes de ses différents clients. Nous allons maintenant voir comment le consultant s'efforcera à maîtriser le contexte de son intervention, car il doit s'agir là de son premier souci.



## 4

# L'état d'esprit du médiateur

L'État d'esprit avec lequel le médiateur va intervenir peut être résumé de la manière suivante : il se considère lui-même comme un observateur/acteur qui doit permettre aux différents protagonistes du conflit de dépasser les enjeux immédiats dans lesquels ils (se) sont enfermés depuis un certain temps.

Le médiateur est donc à la fois un observateur et un acteur, et d'égale manière. S'il est plus un spectateur qu'un acteur, il ne s'engage pas dans son travail de médiateur, il reste en dehors des enjeux de l'entreprise ; s'il est plus un acteur qu'un spectateur, il devient partie intégrante de cette entreprise. Selon l'opinion commune, le médiateur doit rester plus un spectateur qu'un acteur, mais l'approche systémique lui permet de ne pas rester neutre. Cette non-neutralité ne porte pas, bien évidemment, sur le fait qu'il n'a pas à prendre position pour l'un ou l'autre des protagonistes ; elle se joue à un autre niveau. Elle signifie qu'il s'engage effectivement dans les enjeux relationnels qui se déroulent dans l'entreprise. En effet, comment pourrait-il

montrer, illustrer et commenter lui-même ce qu'il veut apprendre à ses interlocuteurs, s'il reste obstinément et friileusement en dehors du jeu relationnel stérile qu'il prétend dénoncer ? S'il n'est pas capable lui-même de s'engager dans la mêlée, de se « mouiller », comment peut-il attendre de ces mêmes interlocuteurs qu'ils apprennent de nouvelles façons d'être ensemble, dans des logiques relationnelles constructives qui leur permettent de résoudre leurs conflits ?

Outre cette implication dans l'action, le médiateur doit avoir un certain goût pour les paradoxes, savoir également être attentif aux multiples dimensions de la communication interhumaine, ne pas se satisfaire des résultats les plus apparents ou encore savoir constamment accepter ses propres limites. Tous ces éléments vont infiltrer et influencer constamment l'ensemble de ses interventions. Ainsi, l'état d'esprit du médiateur est particulièrement déterminant lorsqu'il est question de l'approche systémique car celle-ci ne se résume pas simplement à un catalogue de techniques.

Dans l'aide qu'il peut apporter à ses interlocuteurs afin de dépasser les enjeux dans lesquels ils sont pris, le médiateur doit se poser trois questions. Les réponses à ces trois questions vont lui permettre de « tisser » son fil rouge, elles vont déterminer l'ensemble de ses prises de position. C'est à partir d'elles qu'il va être en mesure d'introduire des changements dans la situation à laquelle il est confronté. Ces questions introduisent ce que l'on appelle en systémique un *recadrage*, c'est-à-dire qu'il est toujours question de la même situation mais qu'elle est analysée sous un angle nouveau pour prendre, dès lors, une apparence différente. Nous verrons ensuite, toujours à propos de la position du

médiateur, ce que peuvent être les problèmes déontologiques qui se présentent éventuellement sur son chemin.

## **Le recadrage systémique**

Le recadrage systémique permet de situer le problème dans l'ensemble de la structure et non pas seulement entre les protagonistes immédiats de la crise. Ce recadrage va donc prendre la forme de trois questions que j'étudie ci-après.

### *À quoi sert l'impossibilité apparente de collaborer ?*

Cette première question va nous permettre de retrouver la notion d'homéostasie. Je rappelle que tout conflit survient dans un contexte spécifique, lequel obéit à certaines règles de fonctionnement dont la plus immédiate est la recherche de cette homéostasie, c'est-à-dire la mise en œuvre de règles de fonctionnement qui tentent de maintenir un équilibre, un *statu quo* qui éloigne la structure d'une remise en question drastique de ses règles du jeu. Autrement dit, il s'agit de changer le moins possible pour ne pas avoir à changer brutalement, au risque de disparaître. Bien que le changement soit impossible à éviter, ne serait-ce que parce que l'environnement change inéluctablement, tout groupe humain a tendance à s'enfermer dans l'illusion qu'il peut être capable de s'adapter aux changements qu'apporte cet environnement, il se donne l'impression de pouvoir changer tout en ne remettant rien en question. C'est ce qui fait que tout système définit pour lui-même des règles d'homéostasie et, parmi celles-ci, la chronicisation d'un conflit, l'enkyystement et le maintien d'une zone de tension peuvent permettre à l'ensemble d'éviter une remise en

question radicale et insupportable. Ainsi, un conflit peut également être utile, c'est-à-dire qu'il peut être à la fois génératrice de souffrance et pertinent pour l'équilibre de l'ensemble du système.

À la question de savoir à quoi peut servir la non-résolution d'un conflit, la réponse la plus immédiate peut donc être : « à maintenir l'homéostasie du groupe ». Bien évidemment, cette réponse n'est pas immédiatement utile, car elle est théorique et imprécise, éloignée de la réalité quotidienne. Il faut se donner les moyens d'aller plus loin dans l'intimité de cet équilibre. En effet, le non-changement et donc le maintien de la crise sont toujours intéressants pour une personne ou pour une structure, et cette utilité se conjugue habituellement sur la base des logiques suivantes :

- La crise rend utile une personne ou une structure. Ce sont notamment les services des ressources humaines qui peuvent y trouver la justification de leur rôle dans l'entreprise. Cependant, la frontière entre utilité et incomptence peut être facilement franchie, et il est risqué pour cette fonction de voir se prolonger une crise qui peut s'avérer synonyme d'échec pour elle.
- Cette crise focalise l'attention du ou des dirigeants sur une ou plusieurs personnes. Elle détourne donc l'attention d'autres instances. Nous ne sommes pas loin alors de la logique qui engendre les boucs émissaires.
- Elle disqualifie une personne ou une structure. Comme je l'ai déjà mentionné, directement ou indirectement, une crise peut mettre en échec telle ou telle personne.
- Elle justifie le fait qu'on puisse faire appel à un ou plusieurs intervenants extérieurs qui, dans leur propre

échec, deviennent eux-mêmes les boucs émissaires du groupe. En ce sens, tout consultant joue plus ou moins ce rôle sans en avoir toujours conscience.

Dès qu'il est en mesure de mieux identifier l'une ou l'autre de ces logiques, le médiateur sait mieux d'où peuvent venir les résistances qu'il risque de rencontrer. Mais il devient également celui qui empêche de « tourner en rond » autour des mêmes problèmes, dans la répétition des mêmes séquences interactionnelles.

### *Comment font les intéressés pour ne pas collaborer efficacement ?*

Les réponses à la question « Comment font-ils pour ne pas collaborer ? », sont bien plus importantes que celles qui correspondent à l'interrogation « Pourquoi ne collaborent-ils pas ensemble ? ». D'un point de vue systémique, la seconde question renvoie essentiellement, encore une fois, à l'homéostasie du système, alors que les réponses à la première ouvrent très immédiatement sur une logique de non-changement, donc de changement. Autrement dit, le « pourquoi » renvoie au passé, le « comment » s'insère dans le présent. Dans une large mesure, le passé est le domaine de la subjectivité, donc celui de la discussion et de l'argumentation, alors que travailler sur le présent permet de rendre plus objectives les prises de position de chacun. Nous sommes alors dans le *hic et nunc*, dans l'ici et maintenant des interactions entre le médiateur et les différents protagonistes.

Et c'est précisément dans ces interactions que va se jouer – en bonne partie – l'avenir de cette intervention. En conséquence, ce qui va intéresser le médiateur, ce sont

les « techniques » qui vont être employées pour tenter de le mettre en échec. Le terme *technique* est ici important : il marque le fait que le maintien de l'homéostasie met en jeu des compétences, et une compétence peut ou non être mise en œuvre, elle peut être remise en question pour laisser place à d'autres capacités.

De fait, dans les premiers temps de toute médiation, les protagonistes « montrent » comment ils font pour ne pas s'entendre, pour ne pas se comprendre. Ils montrent leurs « armes » sans en avoir pleinement conscience, ils font étalage de leur puissance et chacun s'appuie sur le sentiment qu'il a raison contre les autres. Il est même possible de considérer, dans certains cas, qu'il s'agit de décourager cet intervenant externe qui prétend leur apprendre à vivre ensemble. Dans un second temps, les mêmes « techniques » vont être utilisées avec lui, bien qu'il soit manifestement sollicité pour résoudre les problèmes. Il ne reçoit donc pas toute l'aide dont il a besoin, et cette mise en échec parfois programmée peut prendre des aspects variés. Par exemple, les techniques employées peuvent être – parmi bien d'autres – les suivantes, des plus manifestes aux plus subtiles :

- Refuser de participer au travail de médiation. Il s'agit là, bien évidemment, de la forme de résistance la plus spectaculaire, qui vise à créer un nouveau rapport de force en le déplaçant sur l'outil choisi pour résoudre un premier conflit. Cette fuite en avant ne fait qu'accroître l'importance de la crise et risque d'aboutir à une rupture violente. Ce sont ici souvent des mécanismes de victimisation qui prévalent.

- Ne pas respecter une partie des règles du jeu définies dans la médiation. Il peut être très facile de ne pas accepter certains des éléments du cadre qui structure la médiation. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un l'un ou l'autre ne tient pas compte des horaires fixés ou du lieu de la réunion. Cette mauvaise volonté en revient à remettre constamment sur le tapis une négociation sur le cadre du travail plutôt que sur son contenu.
- Disqualifier l'outil. Il est également très facile de mettre en échec ce type d'intervention en ne rentrant pas dans sa logique. Ce ne sont pas seulement ici les modalités de la négociation qui sont remises en question, mais leurs résultats. Tout se passe comme si la médiation perdait de son sens dans le fait qu'elle n'est pas acceptée, malgré les apparences. À vrai dire, il s'agit d'un simulacre de travail qui ne peut être mené à son terme.
- Court-circuiter l'intervention du médiateur. Il peut arriver qu'un dirigeant mette en place, sans en informer le consultant, des processus parallèles de résolution de crise. Par exemple, d'autres personnes sont sollicitées, des décisions déterminantes sont annoncées brutalement, comme celle d'interrompre le travail. Dans tous ces cas, le médiateur est plus ou moins ouvertement désavoué et sa présence prend l'apparence d'un alibi ; il comprend alors que le seul fait d'avoir fait appel à lui intéressait ses interlocuteurs et que ceux-ci n'acceptaient pas d'entrer dans la logique de changement qu'il pouvait proposer.

- Ne pas partager toutes les informations. Lorsqu'une personne pratique la rétention d'informations, elle ne partage pas avec le médiateur des éléments qui peuvent être pertinents pour lui dans le cadre de son intervention. Il marche sur une seule jambe et n'a pas les moyens d'intervenir, encore une fois sans en avoir nécessairement conscience.
- Utiliser la disconfirmation. Dans la *disconfirmation*, un individu revient sur une affirmation ou une prise de position antérieure, il nie ce qu'il a avancé, ne reconnaît plus ce à quoi il s'est engagé. Il est pour le moins désagréable de subir cette dérobade, comme si plus rien n'était alors digne de confiance. Cet individu se disqualifie lui-même pour mieux disqualifier la relation avec l'autre, il ne se reconnaît plus lui-même comme un interlocuteur fiable et retire à l'autre toute reconnaissance. Il s'agit là d'une manœuvre qui déstabilise durablement, sinon définitivement, le terrain de discussion et remet en cause la confiance nécessaire dans tout travail de ce type.
- Recourir à ce que l'on appelle en systémique la *connotation positive*, autrement dit la flatterie. Il existe bien des façons de connoter positivement un consultant. Par exemple, on peut initialement lui faire comprendre qu'il a été chaudement recommandé par un autre client mais il s'aperçoit que ce n'est pas le cas ; il peut aussi recevoir l'assentiment massif des personnes avec lesquelles il travaille et s'apercevoir qu'en fait il n'est absolument pas suivi dans ses prises de position. Ces connotations positives visent à endormir sa vigilance,

elles cherchent à l'anesthésier et à le rendre dès lors moins incisif dans ses prises de position. Le médiateur éprouve alors trop facilement le sentiment d'arriver en « terrain conquis » et peut penser, un certain temps, qu'il est au summum de sa pertinence et qu'il est manifestement l'homme de la situation.

Ce sont là des manœuvres, des techniques donc, qui visent à mettre en échec le processus de changement et non pas la personne du médiateur en tant que telle, même si le consultant peut parfois éprouver certaines difficultés à prendre ce recul nécessaire.

### *Comment le médiateur peut-il être « utilisé » pour permettre la prolongation du conflit ?*

La stratégie de non-changement la plus efficace, c'est-à-dire celle qui assure au mieux l'homéostasie du système, consiste à inclure dans le système la personne qui présente *a priori* la menace la plus immédiate. Le médiateur est alors non seulement mis en échec, mais il participe lui-même à cet échec en étant en quelque sorte « internalisé » dans l'entreprise.

Cette dimension de la logique homéostasique des systèmes pose, bien évidemment, la question des médiateurs internes dans l'entreprise. Ainsi, d'un point de vue systémique, ces derniers sont particulièrement fragilisés par leur statut, ils sont par conséquent plus facilement « manipulables » qu'un intervenant externe<sup>8</sup>. Peu ou prou, ils entrent dans la logique hiérarchique de l'entreprise à laquelle ils appartiennent, c'est-à-dire dans des rapports de force tou-

---

8. La même question se pose d'ailleurs pour les *coachs* internes.

jours déterminants pour leur carrière dans la structure. Ainsi, ces rapports de force risquent de les distraire dans la conduite de leur intervention. Même s'ils sont considérés comme des fonctionnels « purs » qui interviennent dans de l'opérationnel « pur », ils ne peuvent totalement échapper aux règles homéostasiques de l'ensemble de l'organisation. Les médiateurs internes restent soumis à des lois qui les dépassent, ils dépendent toujours d'un responsable qui lui-même dépend d'un autre responsable, et ainsi de suite jusqu'aux niveaux les plus élevés de l'entreprise. C'est surtout dans la maîtrise du cadre de leur intervention, telle que je vais la définir plus avant, qu'ils éprouveront le plus de difficultés à mettre en place leur intervention. Nous verrons l'importance de cette étape.

Bien évidemment, les médiateurs n'ont pas toujours immédiatement conscience de se faire inclure dans les règles de non-changement de l'entreprise. Nous sommes ici dans le domaine de la manipulation et leurs interlocuteurs n'ont pas eux-mêmes toujours l'intention consciente de participer à cette manœuvre et de l'organiser. C'est la logique du système dans lequel ils se trouvent qui les amène à agir de cette manière. Ces stratégies peuvent rester longtemps cachées et n'apparaître que très tardivement dans le travail du médiateur. En voici les principales :

- « Détourner » le médiateur. Le médiateur est inclus dans une alliance sans en avoir immédiatement connaissance. Les non-dits, voire les secrets, renforcent cette mise en place. Les manœuvres qui peuvent être employées sont habituellement le reflet de la nature perverse<sup>9</sup> des relations qui définissent les liens dans l'entreprise. Le fait de placer et d'enfermer obstinément

le médiateur dans un jeu d'alliances qui lui est étranger, en cherchant à lui faire prendre parti pour les uns contre les autres, bien évidemment sans qu'il l'accepte ou sans qu'il en ait l'intention et la volonté, le rend facilement inopérant. Il se trouve ainsi piégé, pieds et poings liés, dans un scénario dont il ne peut dès lors prévoir la suite.

- Amener insensiblement le médiateur à prendre parti. Il sort alors de sa neutralité, mais c'est une sortie qu'il ne choisit pas, il n'en détermine pas le contexte ni surtout les conséquences, d'où l'intérêt de choisir soi-même les conditions de son « interventionnisme » et de son implication dans la structure. Il subit un mécanisme, souvent faute de l'avoir « organisé » lui-même. D'autres techniques que la mise en alliance « sauvage » existent pour amener le médiateur à prendre parti pour l'un ou l'autre des protagonistes. Par exemple, le fait de proposer au médiateur de prolonger son intervention bien au-delà des termes du contrat initial peut l'entraîner à prendre des positions qui lui étaient étrangères au moment de son analyse première de la situation. De même, la poursuite et la mise en place d'un consensus qui ne s'appuie que sur la stratégie du gagnant-gagnant risquent d'aboutir, là encore, plus à une solution provisoire qu'à un véritable changement. Au terme d'un marathon plus ou moins épuisant à mesure que se prolonge l'intervention, chacun peut se montrer satisfait, en ayant le sentiment que la médiation a fait prévaloir
- 
9. Au sens où l'on peut parler de « perversion » chaque fois qu'un objet ou une personne sont détournés de leur fonction.

sa propre vision de la situation, mais il s'agit là d'une impression qui résiste mal au temps. Plus ou moins rapidement, le conflit peut resurgir, cette fois-ci avec une acuité redoublée, lorsque la frustration domine de nouveau.

- Fidéliser le médiateur. Lorsqu'un médiateur accepte d'intervenir plusieurs fois dans une même entreprise, surtout lorsqu'il est invité à mettre en œuvre les mêmes outils ou la même approche, il perd progressivement sa liberté d'action, il abandonne petit à petit une partie de son champ d'intervention. Il a alors tendance à utiliser les mêmes recettes, les mêmes schémas d'analyse, en ayant le sentiment que ses procédures vont se montrer efficaces à chacune de ses interventions. Le consultant pense connaître une entreprise qui, en réalité, est en constant mouvement. Nous retombons ici dans la question de l'« internalisation » de l'intervenant externe, et cette fois-ci le mécanisme est en quelque sorte « rampant ». Les conséquences viennent d'en être décrites. Cette interdépendance se construit insensiblement et peut s'expliquer par des raisons qui sont d'une certaine manière étrangères à l'outil lui-même, notamment sur un plan commercial.

Dans toutes ces situations où nous relevons l'utilisation de techniques par les interlocuteurs du médiateur, celui-ci n'apporte plus de plus-value en termes de changement car il participe lui-même à des logiques homéostasiques qui le dépassent et il n'est plus en mesure de les analyser. Il devient bien plus un acteur qu'un spectateur. Cela montre, encore une fois, que ce sont les clients eux-mêmes qui sont

les plus actifs dans la remise en question de l'action des professionnels qu'ils sollicitent.

## **Les problèmes déontologiques du médiateur**

Une *règle* ou une *position déontologique* est une limite qu'une profession détermine pour elle-même dans sa pratique, face à ce qui lui semble être une remise en question inacceptable de ses valeurs éthiques. Une des libertés du médiateur est donc de refuser d'intervenir là où ces positions déontologiques lui semblent être remises en question. Dans la plupart des cas, ce sentiment reste parfaitement subjectif et s'affine avec l'expérience, comme dans toutes les professions. Ces règles déontologiques relèvent donc en partie de l'appréciation de chacun, d'autant plus que l'activité de consultant et de conseil n'est pas réglementée comme peut l'être celle de médecin ou d'avocat<sup>10</sup>. Quatre situations me semblent devoir mobiliser une réflexion sur la déontologie du médiateur.

### *L'inadéquation de l'outil avec le problème tel qu'il est présenté*

Il peut arriver qu'un médiateur, sollicité pour intervenir dans une situation donnée, ait à refuser le mandat qu'on lui propose. S'il estime qu'il existe une inadéquation manifeste entre le problème et l'outil, il se doit de ne pas s'engager plus avant dans la mise en place de cet outil. Ce ne sont pas nécessairement des considérations éthiques, au

---

10. Cependant, les principales associations de *coachs* et de médiateurs ont fort opportunément défini des règles déontologiques.

sens le plus noble du terme, qui le déterminent alors mais, plus simplement, le fait que son travail n'apporterait pas une plus-value suffisante eu égard au problème posé ou qu'il répondrait à une demande qui ne correspond pas à son champ d'action. Ainsi, le rôle du consultant consiste également à évaluer la pertinence de chaque technique, cela signifie aussi qu'il doit être en mesure d'offrir à ses clients une large palette d'outils afin de répondre à leur démarche. Il peut ainsi être amené à les réorienter vers un autre type d'intervention.

Chaque outil a ses propres limites, et chacun d'entre eux y trouve les frontières qui le différencient des autres. Ainsi, une médiation ne peut pas correspondre, par exemple, à un travail de cohésion d'équipe, à un *team building* ou encore à un bilan de compétences. C'est ici qu'intervient l'importance du travail sur la demande tel que je l'ai défini au chapitre précédent. Nous avons vu que cette première étape vise précisément à « déblayer » le terrain et à éclaircir le flou qui accompagne certaines sollicitations auprès de consultants.

Les phénomènes de mode sont généralement assez dommageables en ce qu'ils amènent des clients, plutôt mal informés, à recourir trop systématiquement à des outils qui, sous prétexte qu'ils sont en vogue, sont supposés endosser des situations qui les dépassent ou qui ne correspondent pas aux objectifs qu'ils sont capables d'atteindre. À l'évidence, c'est ce qui se produit pour le *coaching*, et la médiation est soumise au même risque.

### ***La question du harcèlement***

Qu'il s'agisse d'un harcèlement de nature psychologique, physique ou sexuel, dans la mesure où ces distinctions peuvent être facilement faites, le médiateur qui en identifie l'existence dans les premiers temps, et *a fortiori* au cours de son intervention, se trouve de nouveau confronté à une limite de sa pratique. En effet, le législateur a lui-même défini un cadre auquel tout professionnel a l'obligation de se soumettre : le harcèlement est un problème avant tout légal et non pas seulement professionnel. Ainsi, lorsqu'il prend connaissance de tels faits, et que ces faits lui semblent raisonnablement avérés sans qu'il ait besoin de se mettre dans le rôle d'un inspecteur de police, le médiateur ne peut accepter de gérer des éléments qui le dépassent et qui l'empêcheraient d'être effectivement pertinent tout au long de son intervention.

Cela signifie qu'il ne peut être là pour résoudre, d'une manière quelconque, un problème de harcèlement ; cela correspondrait plutôt à un « arrangement » qu'à une prise en compte effective de la situation. Il ne peut accepter d'en atténuer les effets ou de participer, même indirectement, à des négociations, même avec l'accord des intéressés. Le médiateur doit renvoyer cette information à qui de droit, c'est-à-dire aux instances légales, dans l'entreprise ou parfois en dehors de l'entreprise, avec la pleine collaboration de la personne qui est victime de ce harcèlement. C'est d'ailleurs là que se situe fréquemment le problème du médiateur.

Soit la ou les victimes répugnent elles-mêmes à se plaindre ou à faire en sorte que la question devienne publi-

que, soit les faits ne sont pas suffisamment avérés pour justifier, vus de l'intérieur de la structure, une suite judiciaire. Dans le premier cas, des considérations hiérarchiques ou tout simplement le fait de ne pas prendre le risque d'un licenciement, ce qui est parfaitement compréhensible, aboutissent à une autocensure des intéressés. Dans le second cas, notamment vis-à-vis de ce qui peut être considéré comme un harcèlement moral, la subtilité des moyens employés pour déstabiliser un employé brouille la situation et ne permet pas toujours de se forger une idée précise de ce qui se joue entre la personne et son entourage professionnel. Encore une fois, dans toute la mesure du possible, c'est la loi qui doit prévaloir, puisqu'elle existe. Le médiateur est d'abord un citoyen avant d'être un professionnel. En tout état de cause, chaque situation est spécifique et il ne peut être question de définir une règle générale en dehors de ces quelques considérations.

### *La gestion des rumeurs, des secrets et des non-dits*

Les situations où interviennent des rumeurs, des secrets et des non-dits sont également délicates car nous sommes ici, très immédiatement, de nouveau dans le domaine des manipulations et des prises de position émotionnelles. Certaines distinctions doivent cependant être introduites à propos des problèmes que ces trois éléments posent au médiateur.

Les rumeurs courent de telle manière qu'il est souvent impossible d'en définir l'origine, *a fortiori* d'en identifier les auteurs et souvent d'en connaître l'ampleur. Il s'agit donc d'une « arme » qu'il est difficile d'évaluer, car elle a toujours un rôle, elle vise un objectif même si elle se construit

et se développe de manière désordonnée et spontanée. Dans une situation de médiation, cet objectif consiste généralement à disqualifier l'outil ou le médiateur en tant que personne ; il s'agit parfois de mettre en échec par avance certains de ses choix ou certaines de ses prises de position. Dans la grande majorité des cas, chaque fois que cela est possible, il est souvent préférable d'ignorer les rumeurs. En effet, chacun sait que les dénoncer ou simplement en parler revient à leur donner de l'importance, et même parfois à en accréditer plus ou moins directement le contenu. En vertu du vieil adage selon lequel « il n'y a pas de fumée sans feu », même les commenter, c'est déjà participer à leur propagation. Dans certaines situations, dans certaines entreprises – celles dans lesquelles ce sont manifestement les rumeurs qui ont pris le pouvoir en tant que vecteur privilégié de transmission des informations –, lorsqu'il s'avère impossible d'imposer une vision moins « destructrice » de la communication, le consultant peut être amené à refuser de s'engager plus avant dans un travail où il n'est pas en mesure de trouver sa place. Il a besoin, comme tout un chacun, d'être respecté pour intervenir efficacement, il a besoin de pouvoir « bénéficier » d'un climat de confiance qui lui permette d'éviter d'être constamment sur la défensive, auquel cas il n'est d'aucune utilité pour son client.

Les secrets posent un problème plus délicat. Par définition, un secret dont on ignore l'existence n'a aucun effet, il ne pose aucun problème puisqu'il ne « circule » pas et que personne ne peut y être soumis. Un « vrai » secret est une information dont une personne prend connaissance sans pour autant être supposée la connaître ; générale-

ment, cette même information va être propagée de la même manière, auprès d'autres personnes : « Je vous dis ceci, mais faites comme si vous ne saviez pas ! » Effectivement, la plupart des secrets sont des « secrets de polichinelle » soit parce que l'imagination, en l'espèce, est assez pauvre, soit parce que le contexte dans lequel se propage une information qualifiée de secrète lui donne un contenu qu'il est facile de deviner. Dans tous les cas, ce partage enferme le « détenteur » dans un paradoxe selon lequel il est supposé savoir tout en ne sachant pas, ou encore ne pas savoir tout en sachant. Autrement dit, l'esprit se trouve paralysé entre deux positions radicalement opposées. Non seulement l'information indûment partagée provoque cet effet, mais elle s'accompagne d'une alliance implicite avec la personne qui la donne, ce qui exacerbe le sentiment d'impuissance. Il s'agit donc là d'un moyen très efficace pour rendre inopérant un consultant.

La suite dépend, bien évidemment, de la teneur de cette information, de sa proximité avec les enjeux de l'intervention du médiateur et de l'identité de la personne qui la transmet. D'une manière générale, chaque fois que cela est possible, un secret ne doit pas être gardé : l'information qu'il contient doit pouvoir dès lors se propager « à l'air libre », en toute transparence. Pour cela, la règle générale, que confirment encore une fois certaines exceptions, s'articule en deux temps. Le médiateur doit d'abord avertir la personne qui a partagé avec lui ce secret du fait que la forme de cette information ne pourra pas rester « en l'état », c'est-à-dire qu'il ne pourra pas faire « comme s'il ne savait rien ». Il lui importe ensuite de trouver la bonne personne, le bon interlocuteur, pour la

partager sans « dénoncer » nécessairement l'origine de cette information. Il est ici important de ne pas oublier – j'y reviendrai plus longuement –, que le premier client du consultant est l'entreprise, et non pas tel ou tel membre du personnel. S'il accepte, sans la dénoncer, l'alliance que lui propose une personne, à partir d'un secret partagé, le médiateur « trahit » ce premier client en servant dès lors des intérêts personnels au détriment de ceux qui concernent l'ensemble du groupe.

Les non-dits correspondent à des informations qui ne sont pas immédiatement partagées avec le médiateur, l'exact inverse du secret « par omission » : ce qui peut être important n'est pas révélé, ce qui peut être utile n'est pas donné. Les non-dits restreignent l'action du consultant, ils permettent de ne pas lui donner les moyens de son action, soit par oubli dans les meilleurs des cas, soit pour lui rendre la tâche plus difficile, soit encore pour garder un pouvoir sur tout ou partie de son intervention. S'accorder le droit de « ne pas dire », c'est monnayer l'information, lui donner un statut privilégié et en faire un enjeu particulier. Même si l'une des tâches du médiateur consiste à aller chercher l'information et qu'il sait qu'il s'agit là d'une occasion d'exercer un pouvoir, il doit pouvoir faire autre chose que rester dans la méfiance, passer son temps à vérifier ce qu'on lui dit ou encore se demander où sont les pièges qui lui sont tendus.

On voit ainsi que le fait de partager ou non une information correspond à une arme relationnelle ; il s'agit de fermer ou d'ouvrir l'accès à tel ou tel fait pour définir son propre territoire, pour le défendre ou pour constituer des alliances. Les rumeurs, les secrets et les non-dits accompa-

gnent donc « naturellement » le médiateur, ne serait-ce que parce qu'une situation de crise les rend inévitables : ces « techniques » nourrissent les conflits et les perpétuent dans le temps. Il est donc « normal » que le médiateur en subisse les conséquences, mais il doit pouvoir compter sur la relative collaboration de ses interlocuteurs. Si ce n'est pas le cas, le professionnel peut estimer qu'il se trouve rejeté aux limites déontologiques de sa pratique et il doit se sentir libre d'en tirer toutes les conséquences.

### *Un changement important au cours de l'intervention du médiateur*

Dans certains cas, au cours de son intervention, le médiateur peut voir évoluer d'une manière significative et déterminante son contexte de travail. Le cadre initial, celui dans lequel a pu être défini son contrat, devient par conséquent obsolète. Le médiateur peut alors être placé devant une alternative difficile : soit renégocier les conditions de son intervention, soit y mettre fin d'une façon unilatérale. Dans l'un et l'autre cas, le professionnel peut opposer une limite déontologique à la poursuite de son travail car il peut avoir le sentiment de ne pas être en mesure d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés initialement.

À l'évidence, dans une situation de crise, par essence difficile et conflictuelle, les passages à l'acte ne sont pas rares et peuvent se faire sans qu'aucune information ne les laisse présager et sans que le médiateur en soit préalablement informé. Ainsi, par exemple, une décision déterminante peut être prise et annoncée sans avoir été discutée, des éléments nouveaux peuvent être introduits dans la négociation, ou encore certaines personnes peuvent pren-

dre l'initiative d'intervenir « en parallèle » dans le processus en cours. Dans tous ces cas, la disqualification du médiateur peut être soit intentionnelle, soit relever de sa propre sensibilité et des expériences du même type qu'il a déjà vécues. Toutes ces situations remettent en question son rôle et parfois même son existence dans l'entreprise. Il se trouve alors dans l'impossibilité de se servir des outils qu'il possède, soit par manque d'informations, soit du fait d'une mise en rivalité qui peut lui sembler déloyale, soit encore parce que des objectifs nouveaux et souvent non négociés viennent s'imposer. Dans ces conditions, il est alors préférable pour le consultant de quitter le terrain, car c'est en cela qu'il est un véritable professionnel.



# 5

## Les outils du médiateur

**A**vant de passer en revue les différents outils dont le médiateur va pouvoir se servir, il me paraît important de préciser qu'il est d'abord lui-même son premier instrument de travail. Nous retrouvons là l'implication dans l'immédiateté des interactions sur laquelle j'ai déjà insisté.

Nous verrons que le médiateur dispose de nombreux outils, qu'il va employer en fonction de ses goûts, de son expérience et de son style. Il n'y a donc pas une seule façon d'intervenir face à une situation donnée, une seule manière d'utiliser les instruments qui vont être maintenant décrits. Mais avant d'entrer dans le détail de ces techniques, il me faut d'abord « évacuer », sous un éclairage systémique, la question incontournable de ce qu'est un *consensus*.

### La question du consensus

La notion de consensus est effectivement liée à toute situation de médiation. Il paraît établi que le but du médiateur est d'amener chacun des deux protagonistes, afin de

dénouer une situation de crise, à « lâcher » une partie de ses revendications ou de ce qu'il estime être ses droits. Dans ce compromis se construit le consensus. De fait, ce dernier risque d'être d'abord vécu comme une frustration, une frustration réciproque et donc commune. Vu sous cet angle, tout consensus n'aménage pas une sortie suffisamment « solide » au conflit et celui-ci risque de réapparaître plus ou moins rapidement. Cette première appréhension des objectifs de la médiation peut être traduite par le fait que chacun se trouve dans l'obligation d'abandonner quelque chose dans une logique du perdant-perdant. Il s'agit donc d'aller au-delà du consensus.

À cette représentation – en quelque sorte trop négative – est venue se substituer la notion de gagnant-gagnant. Dans une négociation bien menée, chacun devrait pouvoir trouver ce qu'il n'avait pas auparavant, chacun devrait accéder à une nouvelle « richesse » soigneusement, cachée jusque-là au fond des méandres de la complexité de toute situation. Dans une atmosphère baignée par le *New Age* qui impose l'ardente obligation de « positiver » et de ne considérer les choses que sous leur aspect heuristique, l'idée qu'il devait être facile de gagner immédiatement et facilement est devenue une évidence.

Or, ces deux représentations ne rendent compte que très imparfairement de la complexité d'une situation de médiation. Il faudrait pouvoir affirmer que chacun devrait à la fois perdre et gagner. D'un point de vue systémique, l'enjeu de toute négociation ne se situe pas au niveau où il se présente, autrement dit les protagonistes perdent nécessairement sur la première définition de la discussion et pourtant ils peuvent gagner, mais en passant à un autre

étage de la construction. Le but du médiateur est d'amener les personnes sur des enjeux qu'ils ne soupçonnent pas nécessairement lorsqu'ils entrent en négociation ; il en déplace ainsi constamment les objectifs.

C'est dans le fait que tous les protagonistes sont obligés de perdre de vue leurs enjeux immédiats, ceux auxquels ils ont pris l'habitude de se cramponner, qu'ils se rapprochent les uns des autres. Dans ce rapprochement, ils peuvent apprendre à définir ensemble de nouveaux buts. D'une manière théorique, cette logique se déploie autour d'une succession de triangulations<sup>11</sup> qui mettent chacune en relation les deux interlocuteurs avec des objectifs successifs, soit dans la confluence, soit dans la divergence. Le médiateur organise ces différentes étapes, dans l'alternance des frustrations et des collaborations. Il s'engage lui-même dans ces triangulations en permettant, par exemple, aux deux parties de se rapprocher dans une alliance dont il est la « victime », facilitant ainsi un nouvel accord. Selon cette perspective, il s'agit de perdre à un niveau pour gagner à un autre.

Ainsi, le consensus est lui-même soumis à une dynamique constructive qui ne s'arrête pas avec l'intervention du consultant. Puisque chacun est à la fois perdant et gagnant, cela signifie que se met en place une logique de négociation qui efface en bonne partie la nécessité de recourir à des crises pour affirmer ses propres prérogatives.

---

11. Cette notion sera plus longuement décrite dans la suite de ce chapitre.

## Rester, à tout moment, maître du contexte

Le médiateur travaille d'abord avec une situation, ensuite avec l'ensemble des relations qui ordonnent cette situation, et seulement en troisième lieu avec les personnes qui interagissent entre elles pour constituer ces relations. Voilà l'ordre hiérarchique de ses interlocuteurs et cette logique lui commande de rester avant tout maître du contexte dans lequel il intervient. Bien évidemment, sa maîtrise ne peut être totale, elle est plus ou moins limitée selon les cas. Il se trouve cependant dans l'impérieuse nécessité de savoir – au mieux – où il va et, en conséquence, pour revenir à une notion dont j'ai déjà souligné l'importance, il a besoin de se donner les moyens d'identifier les logiques homéostasiques auxquelles il se trouve confronté. Quels sont alors, plus précisément, les points sur lesquels il doit porter son attention ?

### *Prendre des initiatives et les garder*

L'ensemble des techniques que le médiateur va mettre en œuvre pour garder la maîtrise du contexte doit lui permettre, autant que possible, de rester maître des initiatives par rapport au processus qu'il met en place. Il ne s'agit pas, pour lui, de prendre et de garder le « pouvoir pour le pouvoir ». Ce n'est pas une question de lutte d'influence entre des personnes mais, pour le médiateur, l'occasion de montrer son professionnalisme. C'est bien parce que les intéressés eux-mêmes ne sont pas les meilleurs garants du changement que le consultant doit prendre cette fonction et cette responsabilité. Il va se donner les moyens de s'accaparer ce pouvoir parce qu'il est extérieur au système,

parce qu'il peut avoir une lecture qui englobe l'ensemble de la situation, surtout dans sa dimension paradoxale, parce qu'enfin il n'est qu'un prestataire de service éminemment volatil dans la structure.

C'est donc une logique de changement qu'il sert, d'une certaine façon malgré les personnes qui sont immédiatement impliquées dans la situation. Il les contourne, plus ou moins manifestement, afin d'introduire de nouvelles données tout en répondant à la demande officielle de ceux qui le mandatent. Dans toute négociation, c'est d'abord et avant tout la personne qui est capable de prendre le plus facilement et le plus rapidement des initiatives qui augmente ses chances de voir son analyse s'imposer. Le médiateur négocie donc avec des négociateurs, il part de l'hypothèse que ces derniers ont besoin d'apprendre soit à négocier autrement, soit à modifier leur appréhension de la situation. Pour y parvenir, il doit lui-même se montrer capable de conduire l'ensemble des interactions. C'est ce que nous allons considérer maintenant.

### *Clarifier constamment les différents contextes*

Qu'est-ce qu'un contexte ? Un contexte est une situation spécifique elle-même définie par un moment et une durée, un lieu spécifique, des interlocuteurs particuliers dont les mandats sont manifestement cohérents les uns avec les autres, et enfin un ou plusieurs objectifs précis et clairement énoncés. Cette situation, ainsi déterminée, ne peut être confondue avec une autre, dans la mesure où chacun de ses éléments constitutifs fait l'objet au mieux d'un accord préalable, au pire d'un consensus évident. Si l'un de ces éléments tombe dans le flou, c'est l'ensemble de la

situation qui perd de sa spécificité. De plus, celui ou celle qui parvient à introduire ce flou – encore une fois même par rapport à un seul élément –, se donne le pouvoir soit d'introduire un autre contexte, soit d'en mélanger plusieurs. Ainsi défini, il peut paraître évident que, dans de nombreux cas, un contexte n'est jamais « pur ». Simplement, ce qui est déjà beaucoup, il est de loin préférable d'identifier et d'anticiper ces dérives plutôt que d'en méconnaître ou d'en subir les conséquences. Je prendrai ici deux exemples que chacun a pu connaître.

Il est fréquent que des informations importantes soient « partagées », à l'initiative de l'un ou l'autre des interlocuteurs, après qu'une réunion s'est terminée, lorsque les différents protagonistes se serrent la main en se quittant. Il s'agit là d'une « manœuvre » banale qui cependant bouscule une convention habituellement admise : ce qui est déterminant se partage dans l'espace de la négociation, c'est-à-dire dans les limites d'un contexte et non pas dans ses marges, là où s'installent des disparités qui peuvent être dommageables pour l'objectif de cette réunion. En ce cas, les moyens de la discussion, c'est-à-dire les informations qui la nourrissent, sont inégalement répartis et il peut en résulter une mise en échec de cette discussion. De même, lorsque des éléments professionnels sont abordés au cours d'un repas, il est manifeste que se mêlent deux contextes bien différents. *A priori*, un repas répond à la nécessité de se nourrir. De plus, comme il s'agit d'un service rendu par un tiers, en l'occurrence le restaurateur, la question financière intervient également : celui qui règle la note met l'autre en dette. Cette dette, même et surtout de manière implicite, peut produire ses effets sur le plan professionnel.

Ici, le lieu ne correspond pas à un contexte de travail et les objectifs d'un repas sont manifestement associés avec ceux qui relèvent d'une activité professionnelle. Il n'échappe à personne que cette confusion des contextes est banale et largement acceptée, mais elle risque d'aboutir à des prises de position qui résultent davantage de la manipulation que du professionnalisme de l'un ou l'autre des interlocuteurs.

Bien évidemment, le médiateur ne peut prétendre rester maître de l'ensemble des contextes qui se juxtaposent et coexistent dans une même entreprise. Sa « durée de vie » dans la structure est très courte. De ce point de vue, son ambition peut uniquement s'appliquer à ce qui le concerne directement, c'est-à-dire le contexte de son intervention et, partant, les différentes articulations de sa propre trajectoire dans l'entreprise. C'est à la fois beaucoup et peu. À ce propos, il me semble important d'insister ici sur la question de l'identité des différents « clients » du médiateur. Ils sont en effet plusieurs.

Le premier de ses clients est l'entreprise, c'est-à-dire l'entité sociale qui le rémunère. Son deuxième client est la personne, ou la structure, qui a pris contact avec lui pour lui demander d'intervenir. Le troisième client est la ou les relations qui posent problème, c'est-à-dire ce qui se joue entre les différents protagonistes. Lorsque cette hiérarchie, qui définit l'ordre de ses priorités, reste claire dans la tête de l'intervenant, il est capable d'éviter bien des désagréments, bien des déboires. En effet, tout bouleversement dans cette hiérarchie entraîne un mélange de contextes qui risque de lui faire perdre toute initiative dans la poursuite de ses objectifs.

L'idée que l'entreprise est le premier client du médiateur paraît évidente. Cependant, cette position peut être difficile à tenir car, par définition, l'entreprise ne parle pas, elle ne se défend pas ; ses intérêts se trouvent à la confluence de multiples lignes de forces qui sont loin d'être toutes apparentes. Il s'agit d'une entité sociale qui appartient, en même temps, à tout le monde et à personne. C'est, en quelque sorte, une fiction. En réalité, affirmer que l'entreprise est la première cliente du consultant correspond avant tout à une prise de position déontologique. Assez fréquemment, le fait de s'en tenir à cette position va mettre le médiateur en difficulté avec certains des membres de l'entreprise qui défendent leurs propres intérêts avant ceux de l'entité qui les emploie. Une variante de cette position consiste à considérer que les actionnaires de l'entreprise – lorsqu'ils existent – pourraient se prévaloir de cette prérogative. Tout dépend alors de leurs rôles effectifs dans le contrôle de la gestion de l'entreprise. Il n'en reste pas moins que c'est d'abord et avant tout les intérêts de l'entité sociale qui le rémunère que le médiateur défend.

L'antériorité de son premier interlocuteur doit également être prise en compte. Elle est importante mais pas nécessairement déterminante. Dans la plupart des cas, cette antériorité correspond à un rôle fonctionnel au sein de la structure. Il arrive cependant que ce soit le responsable lui-même qui fasse appel au consultant : dans ce cas, il est évident qu'une confusion peut s'installer entre les intérêts de la structure et ceux de son responsable<sup>12</sup>. Dans tous les cas, ce premier interlocuteur reste une référence à laquelle il peut être important de revenir ; ici, le profes-

sionnalisme du médiateur réside dans le droit qu'il se donne de définir les conditions de son recours à cet interlocuteur.

Enfin, pour ce qui concerne le dernier client, l'idée qu'une relation conflictuelle puisse avoir ce statut permet au consultant d'échapper à une trop grande « personnalisation » de son intervention, c'est-à-dire au fait que le ou les individus en question puissent eux-mêmes penser que ce professionnel est d'abord et avant tout à leur service, ce qui n'est pas le cas. C'est avec une relation que le médiateur va travailler, avec des outils relationnels qu'il va tenter de faire évoluer la crise ou le conflit. Il est donc logique de considérer que l'« objet » de son intervention et les instruments qu'il va employer sont de même nature, tout en tenant compte que bien d'autres dimensions participent à ce processus.

### *Être capable, à chaque instant, de gérer le « où » et le « quand » des négociations*

Plus avant dans son intervention, l'un des principaux enjeux, pour le médiateur, est de définir le « où » et le « quand » des rencontres qu'il va avoir avec les uns ou les autres. Ces éléments peuvent paraître symboliques ou même anecdotiques, mais ils sont omniprésents dans toutes les situations de crise car chacun tente de retrouver des références qui le confortent dans ses propres prises de position. L'art du médiateur est de savoir également « manipu-

---

12. Cette confusion est particulièrement évidente dans le cas des entreprises familiales.

ler » cette dimension symbolique ; il ne fait en cela que suivre les tendances et les désirs de chacun.

Le lieu où se déroule une rencontre n'est manifestement pas neutre. D'ailleurs, aucun lieu ne relève totalement de la neutralité compte tenu du fait qu'il ne s'agit pas d'une localisation uniquement dans l'espace, mais également dans le temps. Ainsi, une histoire et des souvenirs peuvent être attachés à chaque territoire, bien souvent de manière cachée et secrète. Certaines personnes développent des croyances, plus ou moins proches de la superstition, à propos de ce qu'elles ont déjà vécu dans un endroit spécifique. De même, le choix de tel ou tel lieu peut se faire en fonction d'une logique d'alliances qui peut avoir des conséquences sur le devenir de la négociation. Pour tout cela, il est préférable que le ou les lieux soient nouveaux pour les protagonistes. Ils sont alors, au moins en partie, libérés de tout *a priori* et le médiateur peut ici exercer ses choix pour faire en sorte de rester maître du contexte « spatial » dans lequel les négociations vont être conduites sous sa responsabilité. Ils sont alors effectivement neutres, c'est-à-dire exempts de toute connotation, positive ou négative.

Dans une situation de crise, les différents protagonistes sont eux-mêmes extrêmement attachés à la question du temps et donc à la gestion de la durée. Ce sont là des enjeux très importants. Chacun a tendance à « jouer la montre », soit en espérant ainsi mieux identifier le bon moment pour telle ou telle prise de position, soit en espérant que cela donnera le temps de la réflexion à lui-même ou aux autres, soit encore en anticipant qu'un élément nouveau est susceptible d'intervenir dans la négociation.

De même, il arrive fréquemment que chacun considère que c'est l'autre qui doit faire le premier pas ou « lâcher » – voire « craquer » – sur un point spécifique : il est hors de question de donner le sentiment de lâcher prise avant l'« adversaire ». Chaque phase de la crise est alors reliée à la surveillance très attentive du calendrier et même de l'horloge. Dans cette course pour la lenteur, parfois ponctuée d'accélérations brutales, chacun évite donc de perdre la face. À l'évidence, cette stratégie – parfaitement symétrique entre les protagonistes – ne fait que renforcer le maintien de la crise et aboutit à une escalade dans le ressentiment, l'incompréhension et souvent la colère.

Lorsqu'il est amené à intervenir, le médiateur se trouve souvent confronté à une situation d'urgence. Cette urgence n'est jamais satisfaisante ; elle est parfois incontournable, mais réserve facilement de mauvaises surprises. L'urgence correspond à une exacerbation émotionnelle et donc à une grande instabilité de la situation : le médiateur risque d'en subir lui-même les conséquences car il peut alors se faire rejeter très rapidement par les uns ou les autres. Par conséquent, lorsque cela est possible, il ne l'accepte pas, et sa première attitude consiste à temporiser, c'est-à-dire – selon une expression facilement employée – à « donner du temps au temps ». Son rôle consiste ainsi, dans un premier temps, à dédramatiser la situation afin d'ouvrir de nouvelles perspectives qui ne soient pas uniquement définies par le calendrier. D'autres considérations peuvent alors être introduites et ouvrir la négociation sur des dimensions jusque-là inexplorées.

En se rendant « maître des lieux » et « maître du temps », le médiateur prend lui-même possession des deux

terrains sur lequel les protagonistes tentent d'exercer leur propre emprise. Ces derniers se détournent ainsi souvent du contenu même de leur désaccord et s'attachent bien plus au « décor » de leurs contacts qu'aux enjeux qui les divisent. Ces désaccords, qui peuvent se prolonger très longtemps, permettent de n'en rester qu'aux apparences. Cependant, de part et d'autre, cette « obstination » obéit à une règle bien établie qui stipule que la personne qui tient le cadre d'une négociation pèse d'un plus grand poids que son adversaire sur l'issue de leur discussion. Et c'est bien parce qu'il est lui-même parfaitement imprégné de cette règle que le médiateur doit prendre le pouvoir sur ce cadre ; il permet ainsi plus facilement aux protagonistes de la crise de se focaliser sur ce qui les divise plutôt que sur les conditions matérielles de leur négociation. Tout se passe comme s'il existait entre eux un accord secret aux termes duquel s'attacher aux apparences permet de ne pas aborder le principal. Nous voyons encore ici dans les conséquences des processus homéostasiques qui régissent toutes les situations de crise.

### ***Gérer attentivement le « comment » des négociations***

Outre le « où » et le « quand », le « comment » est également important. Il s'agit des moyens que le médiateur va utiliser, à la fois pour prendre contact avec les différents protagonistes de la crise et les faire se rencontrer. Il s'agit donc de l'ensemble du processus de construction de la médiation pour tout ce qui concerne les conditions qui vont présider aux contacts entre, d'une part, le médiateur et les protagonistes et, d'autre part, les protagonistes eux-mêmes. À ce stade, il n'est pas encore question du contenu

de la négociation qui, dans la plupart des cas, ne relève pas primordialement de la compétence du médiateur lui-même.

Selon les situations, le médiateur prendra d'abord contact avec une partie ou avec l'ensemble des acteurs<sup>13</sup>, dans d'autres cas il s'effacera pour privilégier les autres liens. Le médiateur doit se donner les moyens de choisir quelles personnes seront impliquées dans telle ou telle rencontre à chaque étape du processus de médiation. En quelque sorte, il doit distribuer les rôles et décider du moment où chaque personne va entrer en scène. Pour être pertinente, cette « mise en scène » doit obéir à quatre règles bien précises.

La première règle est qu'il faut toujours respecter la hiérarchie, *a fortiori* lorsque celle-ci se disqualifie elle-même ; la deuxième est qu'il est préférable d'aller du plus simple au plus complexe plutôt que l'inverse ; la troisième règle stipule qu'il existe un lien inversement proportionnel entre le nombre d'informations que possède un individu et sa capacité d'agir et donc d'être « intelligent » ; enfin, la quatrième règle attire l'attention sur le fait qu'il faut se garder, en tant qu'intervenant extérieur, de renforcer les mécanismes qui ont prévalu dans l'émergence de la crise.

---

13. Il me semble important de préciser que, toujours dans une approche systémique, l'*audit* n'est pas le meilleur moyen d'établir ces liens, loin de là. Si les *audits* sont très intéressants pour les consultants, essentiellement en termes commerciaux, ils le sont beaucoup moins en ce qui concerne une logique de changement. Ils ne font que multiplier la masse des informations que le consultant peut alors facilement accumuler ; nous verrons un peu plus loin que cela est parfaitement « contre-productif » dans la mise en place d'une stratégie pertinente.

Plusieurs raisons font que le médiateur se doit de toujours respecter la structure hiérarchique des entreprises dans lesquelles il intervient. En premier lieu, c'est bien souvent à l'initiative de cette hiérarchie qu'il doit sa présence : comme je l'ai déjà mentionné, elle est un de ses clients. De plus, les structures professionnelles ne peuvent exister dans le flou, en l'occurrence sans reconnaître des différences dans les compétences de chacun pour mieux les mettre en complémentarité. Ensuite, laisser de côté la logique hiérarchique, c'est prendre le risque de la disqualifier, c'est-à-dire, souvent, de renforcer une des causes de la crise. Enfin, le mandat du médiateur ne consiste pas à « toucher » à l'organisation de l'entreprise, mais à intervenir dans une situation qui relève d'une certaine forme d'organisation. Il est éventuellement possible qu'on lui demande ensuite son avis sur ce qui pourrait être modifié dans cette organisation actuelle, mais cela dépasse alors le cadre de son travail de médiation. Autrement dit, le médiateur doit respecter la configuration de l'entreprise telle qu'elle existe le jour de son arrivée et il ne serait pas correct qu'il outrepasse cette limite.

Il est tentant, pour un professionnel, d'avoir une attitude qui consiste à vouloir simplifier les situations dans lesquelles il intervient. Concrètement, cela donne par exemple de « grandes messes » où tous les acteurs de la crise sont rassemblés. L'idée est de « mettre tout le monde » dans une même salle pour observer ce que cela donne. Le but plus ou moins avoué de ces réunions générales est de parvenir à mettre en évidence une plate-forme d'accords minimaux. Malheureusement, ces grandes cérémonies aboutissent souvent à une exacerbation des frustra-

tions et des désaccords, car plus les membres d'un groupe ont l'occasion de revendiquer ouvertement et publiquement des demandes et des désirs, moins ils accepteront de les lâcher ultérieurement. Pour un intervenant, c'est faire ainsi preuve d'une grande naïveté que de croire que son rôle consiste à simplifier les situations auxquelles il se confronte. Bien au contraire, il est préférable de partir du simple pour aller vers le complexe. Autrement dit, il faut savoir décider à quel type de complexité on va se confronter plutôt que de subir celle que les autres savent parfaitement bien organiser eux-mêmes, surtout lorsqu'ils se sentent en danger. Tout se passe comme si chaque individu voulait rester jalousement le seul gardien de son propre territoire, même si son organisation peut paraître incompréhensible et impénétrable pour les autres. N'importe qui peut constater qu'il faut déployer des efforts considérables pour simplifier une situation, alors qu'il est beaucoup plus facile de la complexifier. Là aussi, le médiateur doit pouvoir garder l'initiative et organiser lui-même la complexité à laquelle il se confronte ; cela peut lui éviter le décuage-ment et la « noyade » dans un flot d'informations qu'il ne parviendrait pas à canaliser.

En effet, plus un professionnel se perd dans les détails à propos d'une situation, plus il prend le risque d'être inopé-rant. Encore une fois, le surcroît d'informations l'enferme dans une complexité qu'il peut mal maîtriser, d'autant plus que la majorité de ces informations ne seront pas utiles à la conduite de son intervention. Une information n'est pas pertinente tout simplement parce qu'elle n'a aucun lien avec les origines, le développement ou la résolution éven-tuelle de la crise, ou parce qu'elle a manifestement un

caractère anecdotique, ou encore parce qu'elle correspond, comme je l'ai déjà indiqué, à un secret.

De fait, un grand nombre d'informations conduit le professionnel à « construire » des hypothèses qui deviennent monstrueuses s'il se met dans l'obligation de rassembler des éléments qui peuvent relever de logiques contradictoires ou opposées. Il est difficile de traduire dans le concret des hypothèses monstrueuses. Celles-ci « descendent » difficilement sur le terrain, elles restent abstraites et trop « intellectuelles » et, surtout, elles sont illusoires en termes de changement. Ainsi, plus le nombre d'informations que recueille un médiateur est important, moins il se trouvera en mesure de transformer cet ensemble en quelque chose de pertinent pour son client. Il faut savoir élaborer avec peu d'éléments et se limiter à l'essentiel, c'est-à-dire, comme nous l'avons vu plus tôt, à ce qui relève du travail avec la demande. Il s'agit moins d'accumuler le maximum d'informations que d'identifier, aussi rapidement que possible, où se trouvent les bonnes. Dans la logique systémique, une bonne information est celle qui éclaire les stratégies homéostasiques du système, celle qui permet de mieux identifier les « techniques » qu'emploie telle personne pour mieux assurer le non-changement.

De la même façon qu'il faut apprendre à se méfier d'un surcroît d'informations, il faut également savoir prendre de la distance avec les personnes qui sont manifestement prêtes à en donner plus que de raison, à en partager plus que d'utile ; tous ces éléments ainsi livrés indistinctement valorisent davantage ceux qui les divulguent que le travail du médiateur. Il s'agit là d'une excellente « technique » pour paralyser l'intervenant. Ce n'est pas nécessairement

l'intention de ces personnes mais, en l'occurrence, les plus grands pourvoyeurs d'informations ne sont pas les meilleurs alliés du médiateur. Dans une logique systémique, ce ne sont pas les informations en tant que telles qui intéressent le médiateur, mais tout ce qui se joue entre les individus, entre les personnes.

J'ai passé en revue, dans le premier chapitre, les principaux ressorts explicatifs de la plupart des crises. Nous avons vu que, dans la répétition de certaines séquences relationnelles, des situations de souffrance peuvent prendre naissance et se renforcer. Il importe que le médiateur puisse « diagnostiquer » le plus rapidement possible l'existence et l'importance de ces mécanismes dans une situation donnée afin d'éviter de les reproduire lui-même avec tout ou partie des protagonistes. Ainsi, par exemple, s'il se trouve confronté à une situation où les mécanismes de reconnaissance font gravement défaut et s'il n'est pas lui-même spécialement attentif à cette dimension de la relation, il donnera rapidement le sentiment de ne pas comprendre la souffrance de ceux avec lesquels il travaille et sera même vécu comme quelqu'un qui exacerbe cette souffrance. De même, si le médiateur œuvre dans une entreprise qui a connu de nombreux bouleversements dans son histoire récente – comme le départ d'un dirigeant charismatique et le rachat par la concurrence –, et s'il n'est pas suffisamment attentif à toutes les dimensions d'un travail de deuil, il risque de ne pas appréhender l'essentiel des enjeux relationnels qui prévalent alors dans cette entreprise, même s'ils ne sont pas toujours clairement énoncés. Ces dimensions de la relation sont immédiatement perçues à l'intérieur de la structure car elles sont synonymes de

souffrance, et le médiateur est instantanément jugé sur sa capacité à comprendre ce qui dysfonctionne entre les personnes et à adapter son propre comportement à ce dysfonctionnement. Nous voyons là encore l'importance des résultats du travail avec la demande et la nécessité d'identifier, aussi rapidement que possible, ce qu'est la « petite musique » de la structure.

C'est donc en respectant la hiérarchie et les personnes, notamment dans ce qui a pu provoquer leurs souffrances, en progressant du simple au complexe et en se limitant à l'essentiel en termes d'informations que le médiateur va construire son intervention. Il va organiser ses rencontres en fonction de ces lignes de conduite, même et surtout si ce n'est pas nécessairement ce qui lui est proposé ou indiqué.

## Introduire des nuances

Certaines situations de crise se présentent – ou sont présentées – souvent de façon simple, voire caricaturale. Elles se résument alors à la confrontation, plus ou moins frontale, entre un bon et un méchant, entre une personne compétente et une autre qui ne l'est pas, entre ceux qui posent problème et ceux qui cherchent l'apaisement et tentent de résoudre la crise. Ces contextes semblent simples et, de part et d'autre, il est fréquent d'entendre des discours parfaitement manichéens du type : « J'ai raison, les autres ont tort ! ». Tous les cas de figure se rencontrent, mais l'issue semble toujours évidente : le médiateur est invité à donner raison à ceux qui ont raison et tort à ceux qui ont tort. Il arrive cependant que la situation paraisse plus complexe : une accumulation de faits ancienne et indéchiffrable, un

historique laborieux et chaotique, ainsi que des récits contradictoires viennent facilement obscurcir l'esprit du consultant et le rendent complètement impuissant. Dans ces deux types de situations extrêmes, l'une est trop simple, l'autre trop complexe.

En tous les cas, le médiateur doit être en mesure d'aller au-delà de ce qu'on lui présente, bien au-delà d'une simple confrontation duelle ou, à l'inverse, d'une situation totalement inextricable. Son chemin sera celui de la complexité, mais – j'ai déjà insisté sur ce point – d'une complexité qu'il décidera lui-même et dont il conduira l'installation, le développement et la résolution. C'est grâce à sa lecture de la situation qu'il peut apporter des alternatives. Nous avons vu que l'analyse que permet l'approche systémique multiplie le nombre des acteurs qui interviennent dans la construction et le maintien d'une situation, *a fortiori* une situation de souffrance. Qu'ils soient proches ou lointains, qu'ils agissent directement ou indirectement, ces acteurs participent à l'homéostasie du système, c'est-à-dire à un niveau de complexité qu'ils ne perçoivent pas eux-mêmes, alors qu'ils y participent immanquablement.

Les nuances sont la traduction la plus immédiate de cette complexité et c'est par elles que le médiateur va prendre en main la dimension « explicative » de son intervention. Afin d'introduire ces nuances, le médiateur va utiliser des techniques bien spécifiques.

### *Recadrer les faits et les situations*

Nous avons déjà rencontré cette notion de recadrage. Je rappelle que dans le recadrage un même fait, une même situation, sont abordés ou décrits d'une manière nouvelle

et souvent paradoxale. Il s'agit de réinventer la réalité en lui donnant une tonalité qu'elle n'avait pas jusque-là. Lorsqu'un recadrage est bien conduit, il amène ceux qu'il concerne à réévaluer, de manière souvent significative, leur propre appréhension de la réalité. Autrement dit, ce qu'ils vivent est comme avant, tout en étant différent ; ils expérimentent immédiatement une situation paradoxale au sens où ils se trouvent à la rencontre de deux vérités, de deux analyses incompatibles entre elles. Cette situation est tout autant fascinante que déstabilisante. Le recadrage doit donc être utilisé avec prudence et retenue ; il doit servir à enrichir la discussion et non à l'obscurcir.

Dans son travail de médiation, le consultant peut avoir facilement l'occasion de recadrer telle ou telle prise de position ou tel ou tel fait, s'il en perçoit la dimension paradoxale notamment en termes de changement. En effet, nombreuses sont les prises de position ou les faits qui peuvent être décrits de la façon suivante : « Je change, mais je ne touche à rien ! », ou encore : « Je fais tout pour que la situation évolue mais il est hors de question que je cède sur quoi que ce soit ! ».

### *Faire émerger des alternatives*

Les alternatives découlent généralement des recadrages que je viens de mentionner. Elles en constituent la dimension concrète et objective et sont d'autant plus pertinentes qu'elles sont proposées par les intéressés et non pas « simplement » par le consultant. En ce cas, bien évidemment, ils y adhèrent bien plus facilement que lorsqu'il s'agit d'avoir à accepter la vision d'une autre personne. C'est en cela qu'il importe que ces alternatives « émergent » d'elles-

mêmes ; il est de loin préférable qu'elles deviennent évidentes sans avoir à être « forcées » ou encore moins imposées par le médiateur. Les recadrages que peut faire ce dernier préparent cette émergence, ils en constituent la première étape en modifiant l'apprehension que chacun peut avoir de la situation.

Ces alternatives peuvent concerner l'un ou l'autre des divers aspects de la négociation, aussi bien sur sa forme que sur son contenu. Elles impliquent donc plus ou moins les protagonistes du conflit, d'abord de manière lointaine, avant de les amener à changer radicalement leur position sur tel ou tel point de leur négociation.

Par exemple, dans un conflit social, chacun de son côté – aussi bien le syndicat majoritaire que la direction – peut faire d'un point précis le prérequis sur lequel l'autre doit « céder » avant que toute autre discussion puisse être envisagée. Ainsi, le syndicat exige la réintégration d'un employé sanctionné alors que la direction attend d'abord, de son côté, la levée du piquet de grève placé à l'entrée de l'usine. Le temps peut être long avant qu'une avancée ait lieu si l'une et l'autre partie restent bloquées sur ces prérequis. Face à un tel blocage, le médiateur peut faire en sorte de laisser volontairement « pourrir la situation » jusqu'à ce que les deux parties se mettent « paradoxalement » d'accord pour porter leur divergence sur un autre point. C'est sur cette nouvelle divergence que peuvent alors porter les négociations, cette fois-ci avec de meilleures chances d'accord. Ainsi les protagonistes, à condition qu'ils se rendent compte qu'ils s'enferrent dans une impasse, tout en étant dans l'impossibilité de lâcher prise de peur de perdre la face, portent leur conflit sur un nouveau point.

Immanquablement, ce dernier a de bien meilleures chances de connaître une issue positive dans la mesure où chacun est également conscient qu'une porte de sortie doit être trouvée. L'essentiel du rôle du médiateur est d'amener les uns et les autres à obéir à cette logique en s'engageant eux-mêmes sur ce nouveau terrain de discussion, là où le professionnel pourra effectivement les aider.

Il est évident que la manière de poser une question appelle un certain type de réponse. Cela restreint le champ de manœuvre de la personne qui doit prendre position, mais il s'agit là d'une des bases de la communication. Tous les enfants savent qu'il y a une bonne façon de demander une autre part de gâteau de manière à effectivement l'obtenir. Au cours d'une négociation, le médiateur peut donc être amené à poser la même question sous des angles différents, avec des énoncés différents ou dans des contextes différents. De cette manière il multiplie les ouvertures et les points de vue, il introduit des alternatives et met en évidence d'autres façons de considérer une même situation. Par exemple, lorsqu'il s'agit de faire des propositions, ce qui correspond à une phase banale dans un processus de négociation, le médiateur va d'emblée introduire des alternatives nouvelles à partir des propositions que peuvent avancer une personne ou un groupe d'individus.

### *Anticiper*

En fait, tout un chacun se trouve constamment dans l'anticipation, nous avons facilement tendance à l'oublier. Le temps et la durée sont toujours présents, sans que cela soit manifeste. Chacun ne fait que prévoir les conséquences, à moyen et long terme, de ses propres prises de position et de

celles des autres. En même temps que chacun anticipe, il a tendance à faire valoir ce qui se joue dans le court terme. Cette stratégie permet de ne pas dévoiler sa vision de l'avenir. Ainsi, l'anticipation est facilement niée tout en étant présente, et c'est l'immédiat qui est donné en pâture à l'adversaire pour le détourner – ou tenter de le détourner – des véritables enjeux qui doivent rester cachés.

Le médiateur doit constamment garder à l'esprit le jeu que chacun peut entretenir avec les implications futures de la négociation pour lui-même et pour l'autre. Il doit pouvoir situer, pour les uns comme pour les autres, les conséquences de cette négociation sur l'ensemble de la flèche du temps. Cela ne signifie pas que son rôle consiste à dévoiler l'ensemble de ces enjeux, mais il doit être en mesure d'en tenir compte et de les utiliser sans toujours avoir à les énoncer – ou à les dénoncer – ouvertement. C'est une bonne façon pour lui d'intégrer le temps et la durée dans son intervention en exploitant, de sa propre initiative, ce que chacun peut mettre dans l'avenir. Ainsi, les nuances que peut apporter le médiateur ne concernent pas uniquement la forme et le contenu d'une négociation mais également toutes les projections qui peuvent en être faites dans le futur.

## **Utiliser des techniques dans la communication**

Au-delà de la maîtrise du contexte, le médiateur va mettre en œuvre des techniques qui pourront, pour chacune d'entre elles, prendre une importance différente selon les cas et qui concernent des enjeux communicationnels. C'est alors, dans l'extrême précision des techniques, que

peut se jouer l'avenir d'une négociation. Il s'agit bien de techniques, c'est-à-dire d'un ensemble de prises de position qui s'acquièrent par l'étude et l'expérience. En ce sens, un bon médiateur ne peut qu'être également un bon communicateur. Je présente ci-après quelques-unes de ces techniques.

### ***Observer attentivement le comportement non verbal des différents protagonistes***

On oppose habituellement le langage verbal (ou digital) au langage non verbal (ou analogique). Cette opposition est tout à fait artificielle car ces deux formes de communication sont en fin de compte étroitement mêlées. Cependant, comme toute notre éducation nous amène à penser que la communication interhumaine se fonde essentiellement – sinon exclusivement – sur le langage verbal, nous sommes tentés de négliger la seconde forme de communication. En effet, cette éducation privilégie la transmission des informations verbales et écrites : c'est donc par ce même type d'informations que l'on évalue ce que l'on nomme l'intelligence. Le silence paraît même synonyme d'absence de communication, alors qu'il est manifestement chargé de sens. Voici les principales caractéristiques de ce qu'on appelle le langage *non verbal*, lorsqu'on le sépare artificiellement du langage *digital* :

- Il s'agit d'un savoir que chacun possède et qu'il acquiert au cours de son enfance, notamment grâce au jeu. Simplement, nous ne sommes pas conscients d'utiliser, à chaque instant, cette somme de connaissance : c'est un savoir caché dont l'usage est effectivement spontané.

- Ce que l'on appelle l'intuition trouve en grande partie sa source – avec l'expérience – dans ce savoir. Le terme *intuition* provient d'ailleurs du latin *intueri* qui signifie « observer attentivement ». C'est ainsi que cette observation nous en apprend bien plus que ce que nous pouvons comprendre dans la communication verbale.
- Le non-verbal, dans le cours de l'interaction, précède souvent le verbal. La plupart des gestes illustrent la parole, mais ils l'illustrent dans l'anticipation, comme si le corps mettait bien plus rapidement en scène ce que les mots peuvent transmettre. De ce point de vue, il est tout aussi important d'observer que d'écouter.
- Nous montrons bien plus que nous ne parlons. Dans ce « plus », il y a tout autant un aspect quantitatif que qualitatif. En effet, les informations non verbales que chacun peut communiquer sont bien plus nombreuses que les mots qu'il peut prononcer. De même, la gestuelle est dite *analogique* car non seulement le geste est présent ou absent, mais il se situe en outre dans une large gamme d'amplitude. De nombreuses études démontrent d'ailleurs un déséquilibre considérable entre ces deux formes de communication du point de vue de la richesse des informations émises.
- Le décryptage des éléments non verbaux ne sert pas à identifier des preuves mais révèle des indices qu'il faut savoir utiliser. Un geste ne démontre rien, il ne fait que désigner une piste, une orientation qui doit être explorée. Ainsi, lorsqu'une personne énonce : « Je vais vous dire ce que j'en pense ! », en mettant sa main devant sa bouche, cela ne signifie pas qu'elle ne va pas dire la

vérité, mais cela peut être compris comme le fait qu'elle hésite entre plusieurs positions, cela constitue alors l'indice d'une ambiguïté. Face à cette attitude, il peut être pertinent de dire à cette personne : « Il est probablement difficile pour vous d'y voir clair en ce moment. » Cette proposition va vraisemblablement lui permettre d'énoncer plus clairement cette ambiguïté et, surtout, lui donner le sentiment qu'elle est comprise même dans son ambiguïté !

- Chaque élément non verbal est à prendre en considération en fonction de trois ordres de facteurs : individuels, contextuels et culturels. Cela signifie que l'analyse d'un geste doit tenir compte des habitudes de chaque individu, de la situation immédiate dans lequel se trouve cet individu et, enfin, de sa culture et de la culture, si elle est différente, de la personne qui conduit cette analyse. Le lien entre un geste et sa compréhension n'est jamais linéaire, il doit être établi dans la relativité qu'imposent ces trois ordres de faits. Nous nous trouvons dans le domaine de la complexité, là où l'observateur lui-même n'échappe pas à la subjectivité que lui imposent ses propres habitudes et sa propre culture. Toute classification des gestes, tout ce qui se présente comme une espèce de dictionnaire est donc dénué de fondement et même dangereux car cette approche donne à penser qu'il suffit d'établir un lien univoque entre un geste et son interprétation, entre une position corporelle et la réalité de ce que ressent ou pense la personne.

Deux techniques permettent d'acquérir rapidement des compétences nouvelles, et souvent déterminantes, à partir de l'utilisation du langage non verbal. La première est maintenant facilement disponible, souple et facile d'emploi : il s'agit de la vidéo. Nous sommes loin de la lourdeur des premiers magnétoscopes et les progrès techniques, notamment la digitalisation des images, permettent de tirer rapidement profit de la dimension analogique des interactions. Aussi bien dans un contexte didactique que dans le travail quotidien, la vidéo est un outil très enrichissant. Sa banalisation actuelle fait qu'il est devenu facile d'en proposer l'usage à la plupart des clients et nous ne sommes plus à l'époque où la méfiance, voire la crainte, en restreignait la diffusion. L'usage de la vidéo pose un seul problème : le temps nécessaire à l'exploitation des images ne peut être réduit. Il faut savoir passer de très nombreuses heures devant un écran pour apprendre à débusquer correctement les multiples informations qui d'ordinaire sont perçues « inconsciemment », et ne sont donc pas nécessairement exploitées. Ces heures-là constituent un excellent investissement ; elles seront amplement récupérées car elles permettent d'affiner les interventions qui seront faites ultérieurement. Bien évidemment, tout le matériel ainsi recueilli reste couvert par le secret professionnel et il s'agit de se donner les moyens d'en protéger la diffusion auprès d'autres personnes.

L'usage du second outil revient, en quelque sorte, à devenir soi-même une caméra vidéo : il s'agit en effet de prendre l'habitude de ne pas fixer du regard la personne qui parle et d'observer attentivement les autres interlocuteurs. Ce n'est pas une habitude facile à prendre, car elle contre-

vient aux règles habituelles de la politesse et il est tentant de se mettre à la place de celui qui est ainsi « lâché ». Mais le médiateur est un professionnel, il est en droit d'exploiter des techniques même si elles l'éloignent manifestement de ce qui peut se passer dans un salon avec des amis. Les enjeux ne sont évidemment pas les mêmes, les circonstances sont différentes et chaque profession développe ses propres outils. Les interlocuteurs du consultant acceptent d'ailleurs rapidement cette nouvelle « règle du jeu » ; chacun, à tour de rôle, en comprend notamment les implications puisqu'il reste « observé » aussi longtemps que les autres. Je n'ai jamais entendu un quelconque client en faire le reproche à un professionnel qui démontre ainsi, précisément, qu'il est un professionnel !

D'une manière générale, la position corporelle est à la fois le reflet, par définition interne, d'un état émotionnel qui n'est pas toujours apparent, et son changement est le prérequis nécessaire avant l'accession à une nouvelle prise de position. Autrement dit, un individu aura beaucoup plus de facilité à changer d'avis sur tel ou tel point d'une discussion s'il adopte d'abord un autre contexte corporel. Tout se passe comme si un lien dynamique reliait constamment le corps et l'esprit : il est illusoire de vouloir les séparer et dommageable de travailler sans utiliser cette interaction. C'est avec les individus dans leur globalité qu'il faut apprendre à communiquer.

Ainsi, l'art du médiateur peut consister à chercher à obtenir, d'une personne avec laquelle il discute, un changement corporel significatif avant de prétendre pouvoir accéder à d'autres évolutions. C'est la raison pour laquelle il a besoin, comme je l'ai signalé précédemment, de gérer

l'espace dans lequel il intervient, de manière à exploiter cette dimension de la négociation.

Prenons maintenant quelques exemples. Au cours d'une négociation entre deux personnes, l'une fait une proposition. La seconde la refuse verbalement, mais son non-verbal peut montrer qu'elle hésite, même un court instant. C'est cette hésitation, que l'individu ignore avoir montrée, dont le médiateur va se servir plus ou moins rapidement, plus ou moins directement, en énonçant par exemple : « Peut-être avez-vous encore besoin de réfléchir ? », ou encore : « Il est possible que vous ayez besoin d'autres éléments avant de vous prononcer ? ». Il est probable que la personne va se sentir comprise par le médiateur, et va donc mieux accepter ses interventions ou même sa présence. Même si cette « compréhension » ne provient que d'un bon usage du langage non verbal, elle peut être très utile dans une négociation.

Dans un autre cas, lorsque deux personnes qui sont en conflit adoptent, à un moment bien précis, la même position corporelle, cela peut signifier qu'elles sont en accord sur un élément de la discussion sans être en mesure de le reconnaître « officiellement », c'est-à-dire verbalement. Il s'agit cependant d'un élément dont le médiateur peut tirer parti en insistant, par exemple, dans les discussions qu'il mène, sur le ou les éléments de la négociation qui peuvent correspondre à cet accord analogique.

Enfin, dans une négociation, la position relative des interlocuteurs les uns par rapport aux autres est très importante, car ces positions permettent plus ou moins facilement de « surveiller » le ou les autres protagonistes. Cette surveillance, essentiellement visuelle, permet de recueillir

les réactions de chacun et d'anticiper ses prises de position. La personne qui est le mieux à même d'exercer ce contrôle a une longueur d'avance sur les autres. Il importe donc, pour le médiateur, là encore, de rester maître de ce qui n'est pas loin d'être une véritable chorégraphie – dans la distribution, dans l'espace – de ces rôles.

### *Analyser les situations en termes de triangulation*

Toute situation peut être vue comme étant le déploiement, parfaitement plat, d'un ensemble de triangulations. Autrement dit, au-delà de toutes les conventions hiérarchiques, au-delà de tous les discours officiels, les liens entre les personnes correspondent également à un ensemble de triangles dont chacun des sommets est occupé par un individu, une notion ou un projet. Ici, dans ce jeu des alliances, tous les individus ont en quelque sorte la même valeur, ils occupent des places équivalentes : c'est la raison pour laquelle j'utilise l'image d'un déploiement parfaitement « plat », qui ne montre aucune aspérité, aucune inégalité.

En effet, les relations humaines ne peuvent se résumer à la confrontation de deux personnes, car ces deux personnes médiatisent toujours leurs relations autour d'un troisième terme. En ce sens, le médiateur n'est lui-même qu'un nouveau terme dans des triangulations qui existent déjà. Autrement dit, dans une relation, nous ne sommes jamais simplement deux, mais trois. Encore faut-il préciser que ces « trois » se déclinent comme la confrontation de « deux et un ». Ainsi, dans ce triangle s'instaure une alliance entre deux termes face au troisième et cette alliance peut être changeante et instable. À des moments différents, selon les circonstances, un même individu peut

être soit en alliance avec un autre, soit lui-même l'objet d'une coalition des deux autres contre lui.

Dans une situation de crise et de conflit, par définition, ces alliances sont soit obstinément figées soit, au contraire, manifestement instables. Il arrive que cette crise rigidifie le champ relationnel ou qu'elle soit le symptôme de la répétition de la même instabilité. Mais il y a toujours une souffrance et c'est cette souffrance qui motive la demande de médiation.

Dans le premier cas, chacun reste sur ses positions, ce qui est le propre d'un conflit qui s'enlise et se rigidifie. Mais chacun se fige dans une même opposition parce que le contexte relationnel assure lui-même cette « rigidification ». Par exemple, à l'entour des deux personnes qui sont en conflit, des alliances solidement et anciennement liées paralysent les issues du conflit. C'est ainsi tout un « bloc relationnel » qui peut assurer la perpétuation du problème, de manière plus ou moins active, plus ou moins intentionnelle. En ce cas, la stratégie du médiateur peut consister à identifier, dans un premier temps, tout ce réseau d'alliances avant de les modifier, de les rendre inopérantes ou de les casser l'une après l'autre. Le médiateur part d'abord de la périphérie de la crise pour en aborder ensuite, progressivement, le cœur. À l'évidence, il est parfaitement vain de s'attaquer d'emblée au plus « chaud » de la crise, ce qui ne ferait que renforcer l'ensemble des alliances périphériques en les rendant encore plus « efficaces ». L'une des difficultés pour le médiateur est que la plupart de ces alliances peuvent être cachées : il n'en perçoit donc pas facilement les tenants et les aboutissants. Il est même susceptible de cheminer longtemps sur un terrain semé d'embûches où ses

prises de position peuvent l'amener à commettre des maladesse.

Dans le second cas, l'instabilité des alliances perpétue ce même conflit selon un certain nombre de configurations qui se répètent immanquablement avec le temps. Ce ne sont plus les mêmes alliances qui se retrouvent et se figent, mais le jeu des alliances qui est incessant. En l'occurrence, le consultant pourra avoir comme stratégie d'amener ces alliances à se manifester plus clairement car il est toujours plus facile d'intervenir sur un terrain stable et bien connu. Il aura ainsi la possibilité de les « travailler » selon la première configuration.

Le jeu des alliances caractérise donc la forme du conflit et son devenir. Ici, tout est possible, même et surtout les alliances « contre-nature ». Par exemple, il est parfaitement possible d'imaginer que les prises de position d'un syndicat servent dans les faits des instances auxquelles elles ont le sentiment de s'opposer<sup>14</sup>.

### *Mettre en place des alliances et des coalitions tournantes*

La mise en place de ces alliances et de ces coalitions constitue le stade pratique de la lecture des situations en termes de triangulation. C'est donc le médiateur qui va se donner les moyens de décider, autant que possible, ce que seront ces alliances. Comme pour ce que nous avons vu des situations complexes, il est de loin préférable d'organiser ce jeu

---

14. De même, dans une famille, un des deux parents peut rechercher une alliance avec un ou plusieurs enfants du couple « contre » l'autre parent, surtout s'il est question de délinquance.

plutôt que d'avoir à en subir les conséquences. La maîtrise du contexte passe également, d'un point de vue communicationnel, par la maîtrise des alliances, par leur anticipation et donc surtout par leur « utilisation ».

La non-neutralité du médiateur signifie qu'il va lui-même s'inclure dans ce jeu des alliances : il s'agit d'organiser cette implication plutôt que d'avoir à la constater ou à la subir. Il est évident que ce type de travail peut être considéré comme relevant de la manipulation. Mais le médiateur se trouve face à des situations dans lesquelles il est lui-même constamment manipulé, d'une manière ou d'une autre, directement ou indirectement. Il ne faut pas se voiler la face et s'installer dans une position de censeur qui cache souvent une grande hypocrisie : toute communication est manipulatoire. Le problème de la manipulation ne réside pas dans son existence – elle est toujours présente – mais dans le ou les objectifs de ceux qui y ont recours. Dans ce jeu des alliances, le médiateur va faire en sorte que la négociation progresse, il va pouvoir ainsi mieux introduire de nouvelles alternatives, de nouvelles configurations ou les recadrages que j'ai déjà mentionnés.

La *coalition*, qui correspond à l'alliance de deux personnes ou de deux entités contre une troisième, marque un stade plus offensif de la « simple » alliance. Elle manifeste ouvertement un désaccord et se joue sur tel ou tel point de la négociation. Les coalitions doivent pouvoir être également mises en place par le médiateur. Encore une fois, il est préférable d'organiser plutôt que d'avoir à subir, même s'il s'agit de manœuvres apparemment négatives.

### *Utiliser le questionnement circulaire*

Prenons un conflit entre deux personnes dont un tiers est le témoin. Si ce témoin se donne la peine de ne plus tenter de comprendre pourquoi ces deux individus sont en conflit, mais plutôt comment ils font pour rester en désaccord, sa vision sera totalement transformée. En allant plus loin, si ce même observateur demande à chacun des deux protagonistes d'identifier comment l'autre fait pour entretenir ce même désaccord, chacun verra plus facilement son interlocuteur comme quelqu'un qui développe des compétences bien particulières que comme un adversaire ou un ennemi. C'est sur cet ensemble de constatations que s'appuie la technique du questionnement circulaire.

Celle-ci consiste à s'adresser à une personne en lui posant des questions qui concernent les liens et les relations de deux autres personnes, dont l'une au moins est présente. Cette manière de conduire un entretien est dite *circulaire* pour deux raisons. La première est qu'il ne s'agit pas de demander directement à un individu ce qu'il pense lui-même de tel fait ou de telle prise de position, mais d'amener un tiers à prendre lui-même position sur les relations de deux autres personnes. La seconde raison réside dans le fait que cette même façon de procéder est alternativement employée avec tous ceux qui sont présents et impliqués dans la même interaction.

Par exemple, devant trois interlocuteurs A, B, et C, la question adressée à B peut être celle-ci : « D'après vous, quelle a été la réaction de A lorsque C a partagé avec lui telle ou telle information ? » Ce même type de question va ensuite être posé aux deux autres personnes – si elles sont

présentes – de manière à ce que chacun soit impliqué directement et indirectement dans le recueil d'informations. Ici, chaque mot est important, car cet énoncé ne porte pas sur ce que telle personne « pense » d'une situation, mais plutôt sur la vision qu'elle a de la façon avec laquelle l'un et/ou l'autre agissent dans un contexte donné. Alors qu'il est toujours facile de contester ce qu'une personne « pense », c'est-à-dire une prise de position subjective, il est bien plus difficile de discuter un acte ou un geste, parce qu'ils sont manifestes et, dans une large mesure, irréfutables.

Il est parfaitement normal que le recours au questionnement circulaire surprenne ceux à qui il s'adresse, car chacun se sent plus à l'aise dans l'apprehension linéaire d'une situation que dans une indirectivité<sup>15</sup> qu'il maîtrise mal et dont il ne perçoit pas nécessairement les implications. En d'autres mots, chacun préfère dire « directement » ce qu'il pense plutôt que d'avoir à entendre l'analyse d'une autre personne sur ses propres faits et gestes, notamment dans leurs dimensions relationnelles, qui sont toujours plus intimes que la « simple » description. De plus, il est illusoire de considérer que tout un chacun dit effectivement ce qu'il pense, même et surtout lorsqu'il l'annonce !

Il s'agit donc là d'une forme assez inhabituelle de conduite d'entretien car elle n'est pas avant tout centrée sur le recueil d'information, mais sur la mise en évidence

---

15. L'indirectivité, par opposition à la directivité, désigne le fait d'utiliser une technique qui ne semble pas, pour la personne à qui elle s'adresse, rechercher immédiatement un résultat spécifique.

des modes relationnels entre des individus présents. Cet outil se révèle très intéressant et efficace dans un travail de médiation. En premier lieu, le questionnement circulaire permet à chaque interlocuteur de montrer son intérêt pour les autres. Souvent, celui ou ceux dont les réactions sont rapportées observent attentivement la personne qui les décrit. Ensuite, cette technique met clairement l'accent sur ce qui se joue entre les protagonistes bien plus que sur ce qu'ils se disent, comme si l'acte était bien plus engageant que la parole. Enfin, dans la mesure où chacun répond facilement aux questions posées, les différents acteurs d'un conflit montrent qu'ils se connaissent parfaitement et qu'ils sont en mesure de prévoir et d'anticiper les réactions de leurs « adversaires ». Ce n'est donc pas l'ignorance de l'autre qui perpétue les conflits mais, tout à l'inverse, sa parfaite connaissance, de même que ce n'est pas l'incompréhension qui domine mais la constante anticipation des prises de position de l'autre.

En réalité, chacun privilégie, à partir de ce qu'il observe dans son environnement, les informations qui le confortent dans ses croyances et donc dans ses attentes. Nous avons généralement tendance à rechercher la confluence plutôt que la divergence, la confirmation plutôt que la remise en question. Notre cerveau tend à construire une appréhension cohérente de la réalité selon ses propres points de référence. En conséquence, dans un conflit, chacun va voir chez l'autre ce qui l'intéresse de façon à pouvoir continuer à penser que ce dernier est responsable de la crise, et que c'est donc cet autre qui doit en premier lieu changer pour la résoudre. L'utilisation du questionnement circulaire met en évidence cette logique tout en la dénonçant. Dans les différentes

triangulations qu'il met en place et qu'il caricature parfois, le questionnement circulaire apporte de nouvelles lectures de la situation. Il participe également au travail de recadrage que j'ai évoqué auparavant.

## **Utiliser des objets de médiation ou des objets métaphoriques**

Le médiateur doit être en mesure de se situer à un niveau analogique. Cela signifie qu'il refuse de s'empêtrer dans l'immédiateté des situations avec lesquelles il travaille, et qu'il est capable d'interposer, entre la réalité du terrain et la représentation qu'en a chacun, une autre réalité, ou plutôt une virtualité, c'est-à-dire une représentation analogique. Cette analogie est moins impliquante, elle peut être manipulée facilement et permet de rester à une distance raisonnable. En fait, toute l'intervention du professionnel correspond à cette virtualité puisqu'il crée une réalité médiane, à la fois vraie et fausse, à la fois immédiate et lointaine, à la fois familière et étrangère. Il met ainsi une distance entre ce qui est perçu et la réalité, entre la représentation que chacun peut avoir de la situation et ce qui se joue effectivement sur le terrain.

Alors que le conflit se présente comme opposant deux personnes, sa résolution passe par une triangulation, c'est-à-dire par la mise en place d'un média, un entre-deux qui soit un terrain commun et qui devienne ostensiblement un lieu de rencontre pour ces deux personnes. À l'évidence, le médiateur est lui-même le tiers qui est supposé s'interposer entre deux autres personnes, même si son rôle consiste à organiser la médiation et non pas à la porter. Il introduit et

enrichit une logique différente de celle qui prévalait jusque-là, mais il n'en est pas la personnification car s'il l'était, il apporterait des solutions. Or, il doit introduire des apprentissages, plus exactement la capacité d'*apprendre à apprendre*. Il rend le conflit inutile plus qu'il ne le résout. L'art du médiateur consiste donc à créer ces médias ; de ce point de vue, il triangule la relation en introduisant un nouveau terrain commun qui n'est pas un terrain de désaccord. Ce terrain de désaccord est d'ailleurs tellement bien connu par les deux protagonistes qu'il n'est pas raisonnable, pour le médiateur, de s'y aventurer.

En ce qui concerne l'emploi des outils de médiation, c'est l'inventivité qui s'avère indispensable. Cette inventivité est spécifique à chaque situation car il est important de ne pas céder à la tentation d'utiliser toujours les mêmes techniques et, en l'occurrence, de recourir aux mêmes objets dans des situations différentes. Comme je ne peux ici être exhaustif quant à ce qui pourrait constituer une liste de ces objets, je me limiterai à quelques exemples.

Le premier objet de médiation peut tout simplement être un tableau noir, ou un *paper-board*. Cet espace vierge va servir de lieu de projection sur lequel le médiateur proposera aux différents protagonistes de présenter, en même temps ou successivement, la situation telle que chacun peut la décrire. Sur ce lieu de projection, de manière analogique, il se peut qu'un processus de changement se mette progressivement en place, sous la houlette attentive du médiateur, dans les représentations successives que va faire de la situation chacun de ceux qui se trouvent face au tableau. De cette façon peut se mettre en place une logique de collaboration d'autant moins « dangereuse » qu'elle se

déploie dans un espace analogique, c'est-à-dire dans une réalité qui ne semble pas immédiatement engager la responsabilité de chacun. Créer cette virtualité, c'est poser un premier pas, un premier contexte, vers la mise en place plus concrète d'un changement qui s'appliquera cette fois à la réalité immédiate. Outre le tableau, nombre d'objets peuvent bien évidemment être utilisés dans un processus de médiation. J'en prendrai simplement un exemple qui n'épuise pas, loin de là, l'éventail des possibilités qu'ouvre l'inventivité que doit savoir déployer tout consultant.

Il s'agit de trois objets que l'on peut proposer à deux personnes en conflit. Ces objets peuvent servir de supports métaphoriques à ce que sont des relations problématiques entre deux individus. Il s'agit d'une boule de ficelle, de ciseaux et d'un boulier. Voici la signification qui leur est attachée. La boule de ficelle symbolise ce que peut être une relation symbiotique où l'un s'attache constamment la proximité de l'autre. Dans cette extrême proximité, chacun est dans l'incapacité de trouver l'autonomie dont il peut avoir besoin ; dans cette interdépendance, le ressentiment risque de s'accroître jusqu'à éclater de manière plus ou moins violente. Cette symbiose peut être longtemps acceptée, et même souhaitée, avant de devenir insupportable, généralement plus pour l'un que pour l'autre. Par exemple, ce qui était vécu comme de la protection devient alors manifestement un objet de désaccord, ce qui pouvait un temps rapprocher éloigne à présent.

Avec les ciseaux, nous entrons dans une autre version de ce que peut être une violence fondée sur la frustration. En effet, cet instrument permet à l'un de couper toute manifestation de compétence chez l'autre. Il s'agit donc

d'une relation profondément disqualifiante puisque l'un des deux protagonistes n'existe que dans l'abaissement de l'autre. Toute velléité d'autonomie est ici également refusée, niée ou repoussée. Tout se passe comme s'il devenait impossible pour l'un de grandir parce que l'autre ne lui en reconnaît pas le droit. Dans cette « castration », parfois longuement répétée et qui n'est pas seulement symbolique, les motifs de désaccord s'accumulent et finissent par éclater à un moment ou à un autre.

Enfin, le boulier donne une représentation immédiate de ces relations où tout est compté, tout relève d'un calcul précis et même obsessionnel. Il s'agit d'une autre forme de proximité, d'une autre version de l'étouffement. De fait, c'est la pseudo-égalité qui prévaut dans ce type de relation. Le seul accord qui réunit les deux personnes, pour un temps, se fait sur la poursuite d'un même idéal d'équilibre, sur la mise en œuvre d'un monde parfaitement juste où règne une parité absolue. En ce sens, il s'agit de la mise en œuvre d'une interdépendance solide mais parfaitement théorique. Compte tenu de ce que ni l'un ni l'autre n'ont la possibilité d'imaginer avoir le sentiment de « perdre » par rapport à l'autre, toute l'énergie de chacun des deux protagonistes se focalise sur le constant calcul de ce qui est donné par rapport à ce qui est gagné. Chacun marque l'autre « à la culotte », chacun évalue à tout instant ce qu'il peut revendiquer et accueille avec compréhension les revendications de l'autre. Là également, l'apparition de la crise correspond à la remise en question, souvent unilatérale, de ce fragile équilibre.

Ce sont là des sens que les protagonistes partagent assez facilement, sans être nécessairement obligés d'employer les

mêmes mots. Ainsi, il devient aisé de comprendre qu'un désaccord ou un conflit constituent avant tout des modes de relations qui relient, qui assurent un lien entre deux personnes. Concrètement, ces objets sont proposés aux deux acteurs d'un conflit, et chacun est invité à désigner l'objet qui, selon lui, représente le mieux la relation telle que l'autre la définit, c'est-à-dire l'impose effectivement. À partir du choix de chacun, une confrontation peut être « organisée » par le médiateur non pas entre les personnes, mais entre des représentations, des objets. Évidemment, de façon plus ou moins consciente et rapide, chacun va associer à ces objets des situations concrètes, des événements ou des éléments de discussions. Mais, encore une fois, l'important est que ce travail se fasse de manière indirecte, sans aucun jugement qui porte sur les personnes, sans que cela aboutisse à la désignation d'un coupable qui ait à porter toutes les responsabilités. En effet, les protagonistes comprennent souvent qu'ils participent tous deux, d'égale manière et avec un égal déploiement d'énergie, au maintien de leur conflit. Ils prennent conscience du caractère profondément homéostasique de leur désaccord et il devient plus difficile qu'auparavant de perpétuer cet accord tacite que masque le conflit.

Ainsi, la médiation par les objets permet d'aller au-delà des mots, au-delà des explications et des justifications ; c'est bien parce que la parole est souvent épuisée, en ce qu'elle a atteint ses limites, en ce qu'elle paraît impuissante à faire évoluer les choses, que la matière objective et malléable de l'objet apporte de nouvelles alternatives et des ouvertures significatives. Lorsque des objets sont introduits dans une négociation, bien souvent les protagonistes se

sentent soulagés car ils perçoivent rapidement l'intérêt de cette médiation « analogique ». Ils prennent cela comme un jeu tout en percevant la pertinence de cette démarche. Ils s'y livrent en espérant chacun que l'autre se dévoilera plus rapidement et en tirera des conclusions pour l'avenir.

## Affecter des tâches

Le rôle du médiateur ne consiste pas seulement à créer un contexte spécifique pour en rester maître autant que possible, comme nous l'avons vu. Il n'est pas simplement là pour expliquer les tenants et aboutissants d'une crise ou pour promouvoir des alternatives en recadrant tel ou tel élément de la situation avec laquelle il travaille, par le recours à certaines techniques, certaines paroles ou certains objets. Il va en outre demander tout simplement aux personnes avec lesquelles il est en contact de « passer à l'acte », c'est-à-dire de faire certaines choses. Il va ainsi créer une autre forme de collaboration en proposant aux protagonistes d'accomplir ce que j'appellerai ici des *tâches*.

Le fait d'attribuer des tâches présente de nombreux avantages. De nouveau, ces tâches, en elles-mêmes, créent un espace de médiation entre les deux interlocuteurs. Elles leur donnent la possibilité de s'abstraire pour un temps de leurs conflits habituels pour se focaliser sur d'autres enjeux, et de déployer leurs capacités homéostasiques par rapport à de nouveaux objectifs. Plus précisément, ces tâches sont de trois types, en fonction des buts que le médiateur va leur assigner.

### *Les tâches qui aboutissent au non-changement*

Le premier but poursuivi par le consultant concerne, bien évidemment, le changement, au sens le plus général du terme. Ici, le chemin va passer par une manière de détour qui est la mobilisation de la spontanéité de ses interlocuteurs. Mais comment provoquer cette spontanéité ? Cet énoncé est paradoxal, puisqu'il s'agit d'amener une ou plusieurs personnes à considérer qu'elles sont seules à décider d'une prise de position tout en les conduisant, précisément, sur le chemin de cette prise de position.

C'est essentiellement dans la contrainte que s'élabore et se construit la spontanéité. Par réaction, par opposition aux contraintes qui leur sont posées, la plupart des individus mettent en place ce qu'ils n'auraient pas envisagé de faire jusque-là, en dehors de toute pression. En réalité, ils ne font que réagir à ces contraintes tout en s'attribuant à eux seuls l'initiative de leur réaction. L'être humain est ainsi fait qu'il cherche constamment à prendre des initiatives et à les garder, et pour y parvenir, il utilise toute une gamme de techniques. C'est ce qui fait surtout – cela semble légitime – que chacun cherche constamment à décider de ce qu'il fait. À l'évidence, nous sommes tous enclins à accomplir ce que nous décidons mais si une autre personne décide pour nous, nous avons tendance à nous écarter de cette obligation pour adopter des positions qui nous étaient étrangères jusque-là.

Ainsi, si l'on demande à une personne de faire ce qu'elle fait déjà, celle-ci va avoir tendance à désobéir, tout simplement pour garder l'initiative, en quelque sorte par esprit de contradiction, jusqu'à changer son comporte-

ment. Cette réaction aboutit donc à une position paradoxale qui est – parfois – le meilleur moyen d'amener une personne à abandonner une façon d'être : on lui demande précisément de ne pas changer et de s'obstiner dans la même voie ! Pour cette raison, les changements qui se mettent en place spontanément, en réaction à des tâches qui correspondent à du non-changement, peuvent se révéler plus solides et pertinents que ceux qui correspondent à ce qui peut être acquis dans la confrontation et, souvent, dans la frustration.

Dans une situation de médiation, lorsque le médiateur utilise cette technique, tout ou partie des protagonistes de la crise peuvent s'attribuer l'initiative de ce qui est un changement significatif dans les termes de la négociation. Bien évidemment, la mise en place de cette logique n'est pas toujours gratifiante pour le médiateur, mais il s'agit là d'un détour parfois nécessaire vers des prises de position heuristiques. Le fait de donner des tâches visant le non-changement objective donc, encore une fois, la dimension paradoxale de la médiation systémique.

### *Les tâches qui impliquent le contexte*

D'autres tâches vont chercher à impliquer l'entourage des protagonistes de la crise, c'est-à-dire leur contexte. Il s'agit de dépasser les limites habituelles d'un conflit, de briser les cadres habituels de la crise pour lutter contre son enkystement. Là encore, de nouvelles formes de relations peuvent être créées et d'autres alliances sont susceptibles de se former.

C'est surtout lorsqu'il se trouve face à une logique de bouc émissaire que le médiateur a besoin de s'appuyer sur

d'autres instances dans l'entreprise. Il doit pouvoir faire éclater le consensus qui s'est établi grâce à cette logique en impliquant, d'une autre manière, de nouvelles personnes dans l'ensemble des interactions.

Par exemple, lorsqu'un conflit oppose deux personnes, le médiateur peut leur demander de prendre contact, ensemble ou séparément, avec telle ou telle instance dans l'entreprise de manière à ce qu'elles recueillent d'autres avis ou modifient leur appréhension de la situation.

### *Les tâches qui « excluent » le médiateur*

Enfin, avec le troisième type de tâches, une logique d'alliance va être mise en place entre les protagonistes de la crise contre le médiateur et, bien évidemment, de sa propre initiative. Il les amène ainsi à collaborer, sur son propre dos, ce qui leur évite d'en rester à leurs seuls conflits. Si l'une ou l'autre des tâches évoquées n'est pas facile à accomplir, les deux interlocuteurs pourront donc se rapprocher dans une logique d'alliance face au consultant.

Lorsque le médiateur se place lui-même à l'un des sommets d'une triangulation, il prend apparemment le risque de se trouver victime d'un rapprochement qu'il construit, mais il conduit également les membres de cette alliance à se rapprocher l'un de l'autre. C'est en ce sens qu'il crée entre eux une nouvelle forme de collaboration. En effet, on ne collabore jamais mieux que contre un adversaire commun, contre une même loi ou une contrainte partagée. Cette contrainte, qui prend la forme de tâches, vient de l'extérieur, et c'est en ce sens qu'elle peut être intéressante puisqu'elle ne concerne pas directement les enjeux de l'entreprise.

## Élaborer en groupe la stratégie de médiation

Le médiateur lui-même peut ne pas être seul dans sa confrontation avec une situation de crise. Il peut avoir recours à d'autres personnes : des pairs, des confrères ou des collègues, pour imaginer, tester ou mettre en place les principales articulations de son intervention. Il se donne alors les moyens de modéliser les problèmes auxquels il est confronté. Sur tel ou tel point technique, il peut s'entourer d'experts et prendre lui-même des conseils sur des points qui dépassent ses propres compétences.

Il est même possible d'envisager soit que cette logique de collaboration serve de modèle face à la logique de désaccord qui prévaut dans le conflit, soit qu'elle permette d'associer les protagonistes de ce même conflit à l'élaboration de cette stratégie d'intervention. Dans l'un et l'autre cas, en réponse à l'impossibilité de construire, une méthodologie différente se met en place dans l'éclatement des barrières qui opposent ceux qui savent « comment faire » à ceux qui sont incapables de collaborer. C'est ainsi toute la logique de médiation qui se transforme en modèle d'apprentissage.

## Mettre en place une logique d'apprentissage

Tout le travail de médiation ne consiste pas à apporter – je pourrais même écrire « importer » – des solutions. Aucun changement pertinent ne peut s'appuyer simplement sur la mise en œuvre d'une solution. Par sa démarche, le médiateur cherche à impulser une nouvelle logique, une logique d'apprentissage. En ce sens, il est un pédagogue qui s'appuie sur le moyen et le long terme et non pas seule-

ment sur la résolution immédiate d'un problème. Pour que ces apprentissages soient acceptés et intégrés, certaines conditions doivent être remplies.

### ***Désapprendre avant d'apprendre***

Il n'est pas possible d'apprendre sans avoir auparavant désappris, c'est-à-dire sans avoir abandonné des certitudes, des croyances, des habitudes et des réflexes qui, jusqu'alors, permettaient de décoder certaines situations avant d'agir face à elles. Il est également impossible d'intégrer la nouveauté sans avoir oublié ce qui constitue une partie du passé. Autrement dit, il s'agit peu ou prou de lâcher « la proie pour l'ombre », de laisser de côté ce qui est acquis et qui a manifestement atteint ses limites, pour ce qui n'est pas encore bien défini. Le risque est évident, la peur est justifiée et partagée par tous les protagonistes d'un conflit, mais elle doit être dépassée.

Nous avons vu que le recadrage constitue la première étape de ce « désapprentissage ». Cela dit, dans l'esprit du médiateur, d'autres éléments interviennent encore.

### ***Ne pas faire perdre la face***

Chacun de nous se construit une image de lui-même, dans une large mesure à partir du regard de son entourage, généralement de manière positive, en cohérence avec certaines croyances et en poursuivant des objectifs spécifiques. Cette image est elle-même le reflet de ce que l'on appelle *l'amour-propre*, c'est-à-dire ce que chacun de nous pense être acquis et satisfaisant dans l'estime qu'il se porte à lui-même. Cet amour-propre est toujours menacé lorsqu'il s'agit de changer, compte tenu du fait que, par peur de

l'incohérence qui pourrait s'installer entre ce qui est montré et ce qui est anticipé, le jugement des autres devient menaçant.

Ainsi, notamment lorsque l'orgueil s'en mêle, pour ne pas avoir à « perdre la face », tout changement est repoussé et refusé. Cette crainte est exacerbée en cas de conflit, car il s'agit surtout de ne pas lâcher prise davantage que l'autre, ou avant l'autre. Dans toute négociation, il est absolument crucial de tenir compte de cette susceptibilité. Cette dimension psychologique est au moins aussi importante que le contenu immédiat des discussions dans la construction d'un nouvel accord, celui-ci ne pouvant se constituer que sur un « lâcher prise » équitable entre tous les protagonistes.

Une personne qui a le sentiment de perdre la face se dévalorise tout autant à ses propres yeux qu'au regard des autres. Cela correspond donc à une double blessure qui laisse place au ressentiment, c'est-à-dire à l'installation progressive d'un besoin de vengeance. Cette vengeance, plus ou moins violente, permet la réaffirmation d'un amour-propre manifestement malmené. Ainsi, cette personne sera dans l'impossibilité d'aller au-delà de la résolution du conflit, elle restera « en arrière » dans l'incapacité de tirer profit des résultats d'une négociation dont elle n'est pas satisfaite, même si elle en accepte les termes. En fait, elle vit comme un échec ce qui semble être une réussite. Elle s'en veut à elle-même de ne pas avoir été capable de le reconnaître ouvertement, elle en veut aux autres de l'avoir mise dans une situation d'autant plus douloureuse qu'elle n'est peut-être pas la première de ce type.

Comment éviter que ce mécanisme se mette en place ? Pour cela, le médiateur doit être attentif à certains éléments :

- D'abord un historique de la situation doit être tracé, notamment pour toutes les potentialités de ressentiment qu'ont pu comporter des accords antérieurs.
- Il doit ensuite évaluer, pour chaque personne, son degré de susceptibilité, c'est-à-dire le niveau d'exigence qu'elle pose dans ses besoins de reconnaissance.
- Ces éléments de reconnaissance doivent donc être parfaitement identifiés.
- Ils doivent être confrontés aux éléments de reconnaissance des autres acteurs de la crise.
- Le médiateur peut dès lors, plus facilement, construire un échange de reconnaissance entre l'ensemble de ces acteurs. Il s'agit de faire en sorte que les personnes en conflit deviennent également, de manière progressive, des pourvoyeurs de reconnaissance.
- Autrement dit, le rôle du médiateur ne consiste pas seulement à résoudre un conflit mais aussi, bien au-delà, son ambition est d'en prévenir le retour. Il fait en sorte que l'échange de reconnaissance concerne les protagonistes de la situation, ce qui les installe dans une dynamique de collaboration pour le futur.

### *Proposer des objectifs relationnels à partager*

Un apprentissage n'est intéressant que dans la mesure où il sert « officiellement » de lien entre les personnes car, même s'il concerne apparemment des éléments concrets,

tout apprentissage comprend une dimension relationnelle plus subjective à définir, mais déterminante pour la suite.

Ainsi, pour être effectivement intégré dans le quotidien, cet apprentissage doit être relié à des objectifs relationnels communs. Il ne s'agit pas d'en rester simplement à la mise en place de procédures facilement identifiables, mais de souligner d'emblée la dimension processuelle du changement, c'est-à-dire ses conséquences sur l'implication de chacun des acteurs en tant qu'individu. C'est dans cette implication personnelle que le changement devient apprentissage. Il disparaît, en quelque sorte, en étant intimement mêlé, par cette intégration, aux interactions quotidiennes. La communication interpersonnelle devient alors le reflet des nouveaux apprentissages contemporains de la médiation.

La tâche du médiateur consiste donc à mettre d'emblée en évidence cette dimension relationnelle des changements qui peuvent se mettre en place. Il leur permet ainsi de se perpétuer plus facilement dans l'avenir, tout en impliquant immédiatement chacun des acteurs dans la réussite de son action.

### *Définir des processus d'évaluation*

Chaque fois qu'il est question de définir des objectifs, même s'ils restent parfaitement subjectifs, il faut se donner les moyens de les évaluer. Ces objectifs deviennent alors une occasion de reconnaître de nouvelles compétences en les intégrant dans une historicité, bien au-delà du simple fait, du simple événement que peut constituer une médiation. C'est une bonne façon de respecter aussi bien les personnes que les changements qui leur sont demandés.

Il s'agit d'imaginer d'emblée une suite, avec la participation active de la hiérarchie, afin de prolonger dans le temps les apprentissages nouveaux. Il n'est en rien nécessaire que le médiateur y participe lui-même, car ce serait là une façon de ne pas faire confiance à ses clients. Il doit s'effacer après être intervenu. Ainsi, il faut trouver la bonne mesure entre l'oubli de ces apprentissages dans le quotidien et leur mise en valeur dans la reconnaissance qu'ils peuvent apporter.



# 6

---

## La gestion par les problèmes

**I**l peut paraître surprenant d'accorder les deux termes « gestion » et « problème ». Ils sont apparemment antinomiques, car toute bonne gestion est supposée s'appuyer sur la clarté, la simplicité et viser, par avance, la résolution des conflits et des désaccords. Or gérer c'est prévoir, et prévoir c'est également anticiper l'apparition de problèmes.

### **Une anticipation créatrice**

Je propose ici l'idée que gérer peut donc correspondre au fait, non seulement de prévoir l'apparition des problèmes mais également d'en anticiper l'utilité jusqu'à les voir non pas uniquement comme source de désagrément, mais aussi comme autant d'occasions d'aller de l'avant. En effet, dans une logique systémique, comme nous l'avons vu jusqu'à présent, les problèmes sont inhérents au fonctionnement des groupes humains, ils en font intimement partie et participent à l'équilibre des systèmes. Bien évidemment, tous

les problèmes ne sont pas nécessairement des conflits. Cependant, l'évolution de notre sensibilité nous donne de plus en plus facilement le sentiment que les situations de désaccord génèrent de la souffrance.

Ainsi, ce que j'appelle la « gestion par les problèmes » correspond à une forme de management qui s'ordonne autour de l'anticipation d'un certain nombre de crises. Puisque ces crises sont inévitables, il faut savoir les utiliser plutôt que les subir. Puisque les situations conflictuelles sont incontournables, il s'agit par avance de les recadrer dans une vision heuristique. Nous nous trouvons de nouveau face à une illustration de la dimension paradoxale du fonctionnement des groupes humains : nous posons l'hypothèse que les problèmes ont une utilité qui peut elle-même être anticipée.

Alors que les situations à problèmes peuvent générer une attitude défensive – voire souvent passive –, *a contrario*, le fait d'anticiper les problèmes et de les qualifier ouvre de nouvelles alternatives pour le groupe concerné. Même si l'anticipation des problèmes ne peut prétendre les éviter totalement, car la réalité est bien plus complexe que toute théorie, cette démarche a l'avantage de correspondre à une logique d'« apprentissage permanent » ; elle peut être utile face à l'émergence inéluctable de conflits ou de désaccords et peut éviter le recours à un intervenant extérieur. Ici, ces conflits et ces désaccords sont totalement intégrés dans la marche de l'entreprise, ils ne sont pas subis mais utilisés.

Comment élaborer une gestion par les problèmes ? La démarche consiste à identifier, nommer et donc anticiper, pour un temps donné et à la suite d'une discussion commune

du groupe, certains des problèmes qui peuvent se poser dans une organisation, en donnant par avance, à chacun d'eux, une valeur spécifique. Ainsi, dans un contexte donné, il devient possible de constater que toutes les situations de crise n'ont pas la même valeur, la même utilité, et même qu'elles se complètent dans une logique qui mérite d'être décrite avec précision. À l'évidence, anticiper les problèmes permet également d'anticiper les solutions.

## Les différents types de problèmes

Il me faut maintenant être plus précis et identifier ces différents types de problèmes selon la valeur qu'ils peuvent prendre dans la marche d'une entreprise et dans le quotidien des interactions. Je n'en présenterai ici que des exemples. L'important est donc d'en rester à une vision constructive de ces situations et de les envisager dans leur ensemble, c'est-à-dire en faisant en sorte qu'elles soient complémentaires les unes avec les autres.

### *Les problèmes qu'il est utile de ne pas résoudre*

Certaines situations, génératrices de problèmes, sont utiles pour un groupe car elles permettent aux membres qui le constituent de rester soudés autour et à partir d'un point commun dont la disparition, par définition, peut être mal ressentie. Autrement dit, résoudre un problème, c'est-à-dire le dépasser, peut être également négatif pour un groupe si plus rien n'en relie dès lors les individus.

Certains problèmes ont donc pour « avantage » d'apporter une dimension fédératrice à ceux qu'ils concernent. Cet effet est comparable à ce qui se joue autour de la

plupart des projets d'entreprise, même et surtout s'ils n'aboutissent jamais. Il est même possible de considérer qu'il n'y a pas grande différence entre se lancer dans la mise en œuvre de ces projets et se donner des problèmes qui ont pu être évités jusque-là, et que l'une des conséquences de ces deux démarches est la possibilité de fédérer, pour un temps, un groupe d'individus. La dynamique qui sous-tend la gestion par les problèmes peut permettre, en quelque sorte, de recadrer une situation extrêmement banale pour beaucoup de structures – à savoir ce que l'on peut attendre d'un projet –, jusqu'à y voir l'opportunité de se trouver confronté à des crises qui n'avaient pas été anticipées jusque-là. Ces crises servent donc à maintenir la cohésion du groupe, dans la poursuite de la résolution des problèmes qu'elles engendrent. Chacun trouve la possibilité de rester en contact avec les autres dans une connivence qui est d'autant plus grande que le problème comporte une dimension affective importante.

### *Les problèmes qu'il est utile de résoudre*

À l'inverse des problèmes précédents, et en complément, il est des problèmes qui doivent recevoir une solution, car les personnes qui prennent part à leur résolution sont alors en mesure d'acquérir une plus grande confiance en elles-mêmes, soit du point de vue individuel, soit du point de vue du groupe. À l'évidence, c'est la capacité à aller au-delà des difficultés, la possibilité de relever avec succès des défis qui mobilisent les mécanismes de reconnaissance.

Il doit donc être facile de parvenir à dépasser ces crises-là. D'ailleurs, dans la majorité des cas, le fait même d'en

anticiper une fin immédiatement accessible accélère leur résolution. C'est ainsi que des cercles vertueux peuvent se mettre en place et entraîner l'ensemble du groupe dans une dynamique de réussite et de progrès.

### *Les problèmes intéressants d'un point de vue relationnel*

Les contextes auxquels nous faisons face mettent clairement en évidence des situations de souffrance relationnelle. En me référant à ce que j'ai exposé au premier chapitre, je vais succinctement rappeler ce que peuvent être ces types d'interactions. Il s'agit donc de crises qui mettent en évidence soit des logiques de boucs émissaires, soit les effets pervers de la protection, soit encore les incompétences de certaines personnes. La mise à plat de ces situations, dans l'anticipation, et donc « à tête reposée », permet de dédramatiser par avance les conflits qui ont de bonnes chances de survenir. Il ne s'agit pas de les éviter, mais de les aborder sans y mettre une trop forte charge émotionnelle ou même passionnelle, avec un risque de passage à l'acte.

Ce qui peut avoir été vécu jusque-là comme la répétition pénible des mêmes schémas interactionnels prend alors la dimension d'une espèce de jeu, au sens positif du terme. Cela permet aux acteurs de « métacommuniquer » sur leurs relations, c'est-à-dire de communiquer sur leur propre communication et donc sur leurs propres habitudes. Ils prennent ainsi une distance vis-à-vis d'eux-mêmes et de leurs comportements, et c'est dans cette distance que peut se calmer le jeu interactionnel.

### *Les problèmes qui tournent autour de la reconnaissance et de la confiance*

Dans n'importe quel groupe humain, et surtout en ce qui concerne le milieu professionnel, les questions de la reconnaissance et de la confiance ne sont jamais définitivement réglées : les problèmes qui tournent autour de ces notions ont tendance à se répéter et à prendre parfois un aspect violent.

Ainsi, poser clairement les situations qui exaspèrent les attentes de chacun en termes de reconnaissance et de confiance permet de maintenir une certaine tension et donc également une certaine vigilance dans le groupe sur ces questions. Loin d'être niés ou ignorés, ces éléments sont alors clairement intégrés dans la marche de l'entreprise, ils reçoivent une attention qui se situe à mi-chemin entre l'ignorance et la dramatisation.

### *Les problèmes qui font de l'extérieur le bouc émissaire*

Il est des problèmes, généralement insolubles, qui rejettent vers l'extérieur du groupe toute l'agressivité qu'il est capable de manifester. C'est la raison pour laquelle j'utilise ici la notion de « principe de bouc émissaire ». Dans ces situations, une triangulation peut se constituer entre deux instances internes au groupe et un troisième terme qui lui est extérieur, ou entre le groupe et deux instances qui lui sont externes. Dans tous ces cas, l'alliance « naturelle » qui se constitue à l'intérieur du groupe contre des éléments extérieurs apporte, là également, l'occasion de rapprocher des membres qui pourraient éventuellement être en conflit ou en désaccord.

Il est donc préférable que ces problèmes restent insolubles, ce qui est assez facilement le cas. Ces situations structurent le groupe autour d'un « ennemi commun », à partir d'une même impuissance qui, paradoxalement, peut augmenter les compétences de chacun en interne. Leur anticipation formalise des situations banales car tous les systèmes sont en contact, au travers de leur environnement, avec des instances qui leur posent problème et qui les gênent dans leurs activités. Ces instances sont des boucs émissaires « naturels » qu'il s'agit de mieux utiliser.

### *Les problèmes qui introduisent l'ironie dans le groupe*

Enfin, certains des problèmes qui surgissent régulièrement sur le devant de la scène méritent d'être traités d'une autre manière encore. Comme un rituel auquel chacun s'habitue progressivement, ils s'imposent et deviennent ainsi indispensables car non seulement ils renforcent la cohésion du groupe, mais ils introduisent également une vision ironique du fonctionnement de ce groupe. Comme si le fait de ne plus se prendre trop au sérieux et de lâcher prise par rapport à certaines exigences, qui paraissaient évidentes jusque-là, permettait de rendre plus acceptable la répétition des mêmes erreurs et des mêmes échecs. Cette répétition « volontaire » permet de rire de la situation plutôt que de s'en plaindre. L'obstination n'est plus nécessairement une impasse et il est même possible de changer d'avis sans perdre la face.

En prévoyant ce type de problème, il devient possible de partager l'autodérision que certains ressentent et cette ironie allège un fardeau qui tend à devenir de plus en plus lourd à mesure que s'impose le sentiment d'impuissance.

L'humour peut ainsi s'introduire dans le management, même s'il s'agit là d'une attitude qui ne s'apprend pas et qui relève, à l'évidence, du style de chacun.

## **La mise en place de cette stratégie**

Voyons maintenant comment cette anticipation – assez particulière – peut être mise en place de manière très concrète à partir d'un exemple spécifique.

En début de mandat, alors qu'il vient d'être nommé au poste de directeur, le responsable d'une administration centrale demande à un consultant d'intervenir – de manière parfaitement classique – auprès de son comité de direction pour un travail de cohésion d'équipe. En l'occurrence, essentiellement parce qu'il s'agissait d'une prise de poste dans un contexte administratif, le consultant a considéré qu'il était opportun de proposer un travail de gestion par les problèmes.

Cette équipe, outre le directeur, comprend un adjoint, un secrétaire général et six chefs de service situés au même niveau hiérarchique. Dans cette organisation, ces derniers dépendent directement du secrétaire général. Après avoir divisé en deux cette équipe, de manière aléatoire, le consultant demande à chacun des groupes de travailler sur la liste des problèmes qu'ils peuvent anticiper en distinguant trois catégories. Le fait de mettre en concurrence deux équipes permet d'éviter – au moins en partie – le risque d'autocensure, tout en augmentant le nombre des propositions.

Pour chacune de ces catégories, après qu'elles ont été mises en commun, le résultat de leurs réflexions a été le suivant :

- Les problèmes qui ne doivent pas être résolus :
  1. Le projet déjà ancien de fusion de deux services.
  2. Le conflit d'autorité entre le secrétaire général et le DRH sur la question des procédures de recrutement.
  3. La question de la meilleure utilisation possible du budget formation.
- Les problèmes qui peuvent être résolus :
  1. La clarification du rôle du secrétaire général.
  2. L'externalisation du service informatique (déjà bien avancée).
  3. La mise en place d'un projet « qualité ».
- Les problèmes insolubles à cause d'une instance extérieure au service :
  1. La question du budget.
  2. Les demandes d'ouvertures de postes.
  3. La mise en œuvre d'un ancien projet de déménagement du service dans une autre ville.

Même si l'analyse de l'ensemble de ces problèmes a mis en évidence quelques incohérences, même si tout le monde n'était pas d'accord sur le fait de classer tel ou tel point dans l'une ou l'autre des catégories, l'essentiel des enjeux qui traversent cette direction depuis de nombreuses années ont pu être passés en revue. Le fait d'établir une distinction entre problèmes solubles et insolubles a été l'objet d'une discussion très animée. Chacun a bien senti

qu'en prenant position sur telle ou telle question délicate, il s'engageait implicitement soit à en faciliter la résolution soit, au contraire, à en retarder l'issue favorable. Certains enjeux pouvaient être importants et il pouvait être difficile et délicat d'abattre ses cartes en la présence d'un nouveau directeur. Ce dernier a pu ainsi, dès son arrivée, identifier la nature des résistances qui s'étaient déjà levées ou qui pouvaient apparaître face à chacun des points étudiés.

Par ailleurs, l'accord s'est rapidement et facilement fait sur les problèmes dus à la « mauvaise volonté » de l'instance faîtière. Ses incohérences, ses manquements en même temps que sa toute-puissance ont été unanimement dénoncés et commentés. Cela s'explique à la fois, comme je l'ai déjà indiqué, par le fait qu'il est toujours utile d'avoir des boucs émissaires à l'extérieur d'un groupe, mais également parce que les questions financières sont récurrentes et toujours émotionnellement chargées.

Ainsi, quant à l'approche anticipée de chaque problème, les avantages et les inconvénients ont été discutés, et donc anticipés, les uns après les autres. Une autre journée de travail autour des mêmes questions a été prévue environ six mois plus tard, et il s'est avéré que l'anticipation de certains « points chauds » dans le fonctionnement de ce service avait effectivement « accéléré » l'intégration du nouveau directeur et permis d'avancer dans de nouveaux projets qui n'avaient pas pu voir le jour précédemment.

# 7

## Trois exemples de médiation

**A**travers trois exemples, je vais à présent résumer et illustrer à la fois certaines des notions qui ont été abordées jusque-là. Bien évidemment, chaque situation est différente et exige la mise en place d'une stratégie spécifique.

### 1. Un chef de service bouc émissaire

M. Dupont, responsable de la maintenance sur l'un des sites d'une entreprise industrielle, est violemment remis en question par son équipe. Celle-ci lui reproche des maladresses, son comportement autoritaire ou encore le haut niveau de ses exigences. M. Dupont est un autodidacte qui a gravi progressivement les échelons hiérarchiques. Chacun lui reconnaît volontiers une grande rigueur professionnelle et son sens des responsabilités, mais c'est également ce qui explique, pour une bonne partie, les reproches qui lui sont adressés.

Cette contestation a été relayée par les syndicats : des tracts circulent régulièrement mais n'entraînent aucune réaction, aucune prise de position de la hiérarchie de M. Dupont. En effet, ce dernier n'est jamais soutenu par son N + 1, qui le disqualifie même constamment, contrairement à ce qui se produit avec le N + 2, qui a tendance à protéger M. Dupont. Autrement dit, ce responsable de la maintenance est l'objet d'un conflit entre ses deux niveaux hiérarchiques immédiats. Cependant, ce conflit est peu apparent ; il reste manifestement caché et noyé par les problèmes qui se posent au niveau de l'équipe. Ainsi, M. Dupont fait office de bouc émissaire à la fois par rapport à ce qui se joue entre ses deux responsables et au regard des rapports de forces qui traversent son équipe. Il est donc possible de faire l'hypothèse que ses problèmes arrangent bien sa hiérarchie, car cela leur évite de se confronter à leurs propres désaccords.

À l'évidence, M. Dupont est le bouc émissaire idéal. Il en a – en quelque sorte – les capacités car son caractère n'est pas facile, il est exigeant et « hors normes » en tant qu'autodidacte. Bien que pris en tenaille entre une hiérarchie qui ne s'accorde pas sur lui et une équipe qui le remet en question, il semble résister et donne le sentiment de supporter relativement bien cette situation jusqu'à ce que, à sa demande, le directeur des ressources humaines de la structure entre en contact avec un consultant pour envisager un travail de *coaching*. Ce consultant souhaite d'emblée rencontrer en même temps, comme il en a l'habitude, M. Dupont, son supérieur hiérarchique et le DRH afin de mieux cerner cette demande<sup>16</sup>. Il comprend mieux alors la complexité de la situation et considère qu'un travail de médiation serait

plus approprié que l'utilisation du *coaching*. Reste à définir où peut se situer ce travail : entre M. Dupont et son équipe ou entre ses deux supérieurs hiérarchiques ?

Le N + 1 pourrait se montrer hostile à un travail sur l'équipe de M. Dupont car il ne souhaite pas le voir monter en qualification et le conflit entre les deux hiérarchiques risquerait d'éclater au grand jour. Par ailleurs, intervenir avec ces deux derniers ne correspond à aucune demande de leur part. De plus, comme je l'ai indiqué, il est même probable qu'ils ne souhaitent pas que les choses s'arrangent entre eux. Comme à chaque fois qu'un individu joue le rôle de bouc émissaire, chacun s'arrange de cette désignation et le consultant se trouve devant une situation où son travail sur la demande ne fait que complexifier sa propre position. Décidant de... ne rien décider lui-même, il demande à rencontrer le DRH. Celui-ci partage la même analyse et devient donc un allié précieux pour la suite.

Ils en arrivent à la conclusion qu'il est plus pertinent de proposer un travail de médiation entre les deux supérieurs hiérarchiques de M. Dupont que de s'attaquer directement au problème de ce dernier avec son équipe. Pour y parvenir, il fallait encore trouver un autre appui. En l'occurrence, le directeur du site, sollicité par le DRH, s'est montré tout à fait favorable à cette démarche. Il est alors devenu possible de focaliser le changement sur ce niveau hiérarchique puisque la pression venait d'en haut et que les deux personnes en question pouvaient difficilement se dérober. Il s'est avéré que cette médiation ne concernait

---

16. Voir, sur ce point : J.-A. Malarewicz, *Réussir un coaching*, Village Mondial, 2003, p. 54.

pas seulement M. Dupont, loin de là, et que de nombreux désaccords restaient en suspens. En fait, les problèmes professionnels entre les deux hiérarchiques « cachaient » de tout autres enjeux. Il est apparu que l'un était l'amant de l'épouse de l'autre et que cette situation alimentait depuis longtemps des rumeurs persistantes, ce que le consultant ignorait jusque-là.

Ainsi, l'entreprise était elle-même devenue l'otage de ces conflits conjugaux, les syndicats avaient été « instrumentalisés » par le N + 1 et M. Dupont, à l'extrême de cette logique, comme une espèce de paratonnerre, avait en même temps focalisé sur lui toute l'agressivité de ces différents intervenants. Sa relative marginalité et son caractère entier avaient fait le reste. De plus, en raison de fautes professionnelles graves du N + 1, le directeur et le DRH ont alors assez rapidement pris la décision de déclencher une procédure de licenciement à son encontre.

Dans cet exemple, la demande initiale n'est pas celle d'une médiation. En l'occurrence, le *coaching* de M. Dupont n'aurait fait que renforcer son statut de bouc émissaire. Il était préférable de démêler l'écheveau des alliances ouvertes et cachées qui aboutissaient à cette situation jusqu'à ce qu'éclatent manifestement au grand jour les manipulations de chacun.

## **2. Un conflit opposant deux directeurs régionaux**

Dans une entreprise industrielle de taille nationale, deux directeurs commerciaux régionaux, M. Martin et M. Durand, sont en désaccord depuis plusieurs années quant à la réparti-

tion territoriale de leur compétence. Ils se disputent sans cesse leurs zones d'influence, directement ou indirectement, et se livrent constamment à une espèce de guérilla dont les multiples rebondissements alimentent la chronique locale, régionale et nationale de l'entreprise.

Comme souvent dans ce type de situation, chacun a soigneusement tissé autour de lui un réseau d'alliances qui lui permet d'affirmer ses prérogatives face à l'autre. Une même ancienneté dans cette entreprise apporte, à l'un comme à l'autre, une légitimité comparable. Ainsi, l'influence de M. Martin équilibre parfaitement celle de M. Durand auprès des instances dirigeantes de l'entreprise et notamment auprès du comité de direction. Il en est de même en ce qui concerne les proches du directeur commercial, qui se voit lui-même entouré d'une équipe où les partisans de l'un et de l'autre sont de force égale. Les autres responsables régionaux sont unanimement satisfaits de la non-résolution chronique de cette querelle car elle obnubile une bonne partie des membres de l'équipe du siège et les laisse dans une relative quiétude. Sur le terrain, les différents représentants souffrent manifestement de cette situation mais ne sont pas en mesure de faire remonter l'information car leur système de rémunération les rend très dépendants du responsable régional. Il leur est difficile de se plaindre auprès d'une personne qui a un tel pouvoir sur leur fiche de paye.

Ainsi, il est devenu impossible pour la direction nationale de transiger, à la fois parce que la situation est figée dans ce réseau d'alliances et parce que ces décideurs sont eux-mêmes pris dans cette paralysie. Autrement dit, la situation qui prévaut au niveau régional n'est que le sym-

tôme d'une règle du jeu qui concerne l'ensemble de l'entreprise. Ce qui revient constamment dans la « petite musique » de cette structure est la logique qu'impose le clientélisme, c'est-à-dire le fait que chacun noue autour de lui des dettes qui privilégient à la fois les relations les plus proches et le court terme. Les responsables régionaux ont su être d'excellents commerciaux, non seulement pour diffuser les produits de l'entreprise mais également pour se « vendre » eux-mêmes à leurs proches, avec un égal bonheur d'un côté comme de l'autre.

La situation est *réellement* devenue problématique lorsque ces querelles ont fait perdre à l'entreprise un client important, lui-même irrité par les tergiversations de ses interlocuteurs et les changements continuels dans les négociations qu'il avait à conduire avec son fournisseur. C'est à ce moment-là que les services d'un médiateur ont été envisagés au niveau du comité de direction. Dès qu'ils ont appris la nouvelle, aussi bien M. Martin que M. Durand se sont empressés de proposer chacun leur propre candidat, reproduisant ainsi à un autre niveau encore leur lutte d'influence. La situation aurait pu longtemps rester incertaine mais l'arrivée d'un nouveau DRH a rapidement réglé le problème. Sa naïveté, dans le bon sens du terme, a mis fin aux hésitations de son prédécesseur, lequel n'avait pas osé froisser les susceptibilités de chacun des responsables régionaux.

La complexité du jeu d'alliances qui s'était, au fil des années, noué dans cette structure autour de ce problème pouvait décourager n'importe quel intervenant extérieur à l'entreprise. Le consultant sollicité a rapidement eu le sentiment que s'intéresser à un seul cheveu de la tête de

M. Martin ou de M. Durand reviendrait à « toucher » à toute l'entreprise et à sa hiérarchie, de haut en bas. Il lui a donc semblé que la question était mal posée et que prétendre poser un arbitrage entre ces deux responsables régionaux équivalait à s'attaquer au symptôme plutôt qu'à la cause profonde du problème. En effet, la collusion générale qui avait abouti à l'enkytystement de ce conflit entre deux personnes constituait un obstacle à la résolution même de ce conflit.

Profitant du fait que le DRH avait déjà pris une décision importante en décidant seul la désignation d'un consultant, ce dernier a rapidement sollicité une entrevue avec le directeur des ressources humaines pour lui présenter deux propositions d'une tout autre nature. La première consistait à conduire un travail de cohésion d'équipe avec le comité de direction et la seconde à préconiser un *coaching* pour le PDG de l'entreprise. Dans l'esprit du consultant, ces deux actions devaient être conduites en parallèle par deux intervenants différents.

Le travail de cohésion visait à aider cette structure à changer sa « petite musique », pour sortir d'une logique de clientélisme et entrer dans celle de la confrontation. Il s'est trouvé que plusieurs membres de ce comité de direction devaient assez rapidement prendre leur retraite. C'est ainsi qu'en l'espace de neuf mois, quatre des huit responsables de l'entreprise ont été renouvelés en faisant appel à des personnes nouvelles dans la structure. Ce « sang neuf » a profondément changé l'état d'esprit de la direction, ne serait-ce que dans la mesure où cette arrivée massive a fait se manifester des clivages, des oppositions et des désaccords restés sous le voile. À l'évidence, cette période de

confrontations n'a pas été facile mais elle a permis, en quelque sorte, de professionnaliser le comité de direction.

Par ailleurs, le *coaching* du dirigeant, pendant dix-huit mois, a permis d'accompagner cette profonde évolution, en harmonie avec celle de l'instance dirigeante. Il s'agissait également de donner une dimension plus professionnelle au dirigeant en l'amenant, par exemple, à choisir un nouveau directeur commercial, lequel a pu facilement prendre la décision de trancher lui-même le différend entre les deux directeurs régionaux. Libre de toute compromission dans le jeu des alliances qui prévalait jusque-là, il a mis en place une redistribution nationale des prérogatives territoriales de chacun et a réglé le problème de manière élégante, c'est-à-dire sans donner de préférence à l'un ou l'autre des acteurs du conflit. Ceux-ci ont pu penser qu'ils ne perdaient pas la face et ils ont pu se rapprocher, confrontés à ce qu'ils estimaient être un excès de pouvoir de leur nouveau responsable. Les habitudes prises dans le passé récent de l'entreprise ne pouvaient que leur donner ce sentiment. Mais, pour n'importe quelle structure, il est moins dommageable que ses membres aient à trouver leur place dans une atmosphère où règne l'autorité que face à son absence totale.

### **3. Une logique de disqualification**

Un conflit éclate entre la responsable locale d'un service public, que j'appellerai ici Mme Martin, et son équipe. Cette équipe a demandé à rencontrer la direction régionale qui a accédé à sa demande. Lors de cette entrevue, les membres de l'équipe ont fait part de leur souhait de voir

partir leur supérieure hiérarchique. Le responsable du service des ressources humaines de cette direction régionale a alors tenté de mettre en place une réunion – dite « réunion de conciliation » – supposée réconcilier cette équipe avec sa responsable, mais celle-ci a refusé d'y participer. C'est à ce moment-là qu'un consultant a été sollicité, par le responsable RH, afin de mettre en place un travail de médiation. Jusqu'à ce point, le mot « disqualification » peut, à lui seul, résumer cette situation :

- Mme Martin est disqualifiée par le fait même qu'elle est ouvertement remise en question par son équipe, mais elle l'est également parce que sa hiérarchie, c'est-à-dire le niveau régional, a accepté de rencontrer son équipe sans qu'elle soit présente.
- En refusant d'assister à une réunion provoquée par le niveau régional, la responsable locale a disqualifié sa propre hiérarchie, probablement en réponse à la disqualification dont elle avait été victime précédemment.
- Les liens entre le régional et le local posent donc problème. Il n'est pas normal qu'une responsable soit « court-circuitée » par ses subordonnés, avec l'aval de la plus haute hiérarchie.
- Plus spécifiquement, la fonction RH montre qu'elle n'a pas été capable, jusque-là, de gérer cette crise en laissant s'installer une apparente improvisation. Aucune réflexion approfondie ne semble dicter la politique du niveau régional. C'est donc l'ensemble de ce niveau qui, de ce point de vue, est disqualifié.

- Le médiateur lui-même peut se sentir pris dans ce que l'on appelle un *double lien* : il est en tort quelles que soient ses prises de position. En l'occurrence, si le consultant échoue, il sera bien évidemment en échec, mais s'il parvient à un résultat qui semble satisfaisant, il disqualifiera lui-même l'instance qui lui a demandé d'intervenir, c'est-à-dire la direction régionale. Le médiateur est en situation de participer lui-même à la logique de disqualification qui prévaut dans la structure, tout en se donnant pour tâche de la dénoncer.

Comme en écho à cette disqualification générale, l'équipe locale est donc, jusque-là, maîtresse du jeu, ce qui n'est pas normal, quelle que soit la légitimité de sa revendication, au sens où une instance dirigeante doit se montrer capable d'anticiper et de résoudre les problèmes qui éclatent dans sa sphère d'influence. Que peut-on dire de cette équipe ? La notion d'équipe n'est pas toujours très claire. Ainsi, certains dirigeants considèrent qu'ils ne font pas partie de l'équipe dont ils sont responsables, alors que d'autres s'incluent naturellement dans ce groupe. D'un point de vue systémique, le dirigeant d'une équipe fait partie intégrante de cette équipe : le lien hiérarchique s'efface derrière la dimension fonctionnelle. Autrement dit, lorsqu'un consultant travaille avec une équipe, il ne voit qu'une seule tête, c'est-à-dire un groupe de personnes qu'aucune hiérarchie ne structure.

Dans cette situation, il n'est pas longtemps possible de considérer que cette équipe parle, agit, réagit et prend position comme peut le faire une personne. Des lignes de forces, des individualités et des luttes d'influences la parcourent. Ainsi, l'idée qu'un groupe s'oppose à une per-

sonne, comme deux individus peuvent le faire, n'est pas acceptable. Il est plus correct d'énoncer qu'une personne est en conflit avec un sous-système de l'ensemble. Ce sous-groupe peut se soumettre à des individus dont les compétences relationnelles sont plus développées que celles des autres ou relever d'une logique syndicale.

Voici les objectifs qui ont animé les différentes prises de position du consultant :

- Identifier ses interlocuteurs les plus utiles.
- Respecter la hiérarchie. Lorsqu'il intervient dans une structure, un consultant se doit de respecter la règle du jeu qui a prévalu jusque-là et que résume l'organigramme, même de manière très grossière.
- Se placer dans une logique de qualification. Face à une situation comme celle-ci, le médiateur doit se montrer capable de qualifier les divers niveaux hiérarchiques.
- Rester maître des différentes articulations de son intervention en décidant notamment qui il rencontre, dans quel ordre et à quel endroit.
- Définir les triangulations qui se sont nouées autour de cette situation.

Les différentes prises de position du médiateur ont été les suivantes, à partir du moment où a été pris le premier contact téléphonique :

- Il a demandé à rencontrer, avec le responsable RH, le directeur régional de la structure. De cette manière le consultant qualifie à la fois son premier interlocuteur, celui qui a fait une démarche envers lui, et le responsable régional. Il va chercher là où elles se trouvent, au moins théoriquement, les personnes qui sont le plus à

même de prendre des décisions pour la suite. Au cours de cette entrevue ont pu être définies les attentes de chacun, lesquelles ne correspondaient qu'à un catalogue de bonnes intentions, ce qui est parfaitement normal et prévisible. Surtout, il est apparu que le directeur régional est une personne qui fuit systématiquement tout risque de confrontation. Il n'aime pas cela, ne le cache pas, le revendique même ; il s'est toujours appuyé sur la fonction RH pour régler ce genre de problème, sans vraiment soutenir ceux qu'il faisait « monter au front ». Depuis plusieurs mois, la situation s'est ainsi dégradée et rien n'a été fait pour anticiper les effets dévastateurs de ce conflit en termes de disqualification.

- Le consultant a ensuite demandé à rencontrer le directeur régional avec Mme Martin, la responsable locale. Il avait besoin de les voir ensemble, d'une part pour évaluer ce qu'étaient leurs relations, d'autre part pour leur expliquer le détail et les objectifs des étapes suivantes de sa propre démarche, afin de mieux les y associer. Il lui a semblé qu'il était inutile de rencontrer cette responsable d'équipe seule, car il est probable qu'elle aurait uniquement montré une attitude de victime, aussi bien par rapport à sa hiérarchie que vis-à-vis de ses subordonnés.
- Il a ensuite réuni toute l'équipe, c'est-à-dire Mme Martin et l'ensemble de son service. Bien évidemment, il s'est trouvé devant une situation très tendue et très lourde. L'objet de cette rencontre n'était sûrement pas de faire émerger un accord mais d'identifier la nature exacte des relations entre Mme Martin et

son équipe et, plus précisément encore, ce qu'était le lien de chaque membre de son équipe avec la responsable. Le médiateur ne cherche pas à recueillir des faits – souvent anecdotiques –, auquel cas il aurait vu chaque personne séparément : là, il avait besoin d'accumuler des informations de nature relationnelle. La première partie de cette réunion lui a notamment permis d'identifier le sous-groupe de personnes qui était le plus actif et le plus vindicatif dans la remise en question de Mme Martin. Ainsi, il a pu mieux construire des alliances et des triangulations dans l'ensemble de ce groupe. Dans la seconde partie, le médiateur a donc demandé que l'équipe de Mme Martin se réunisse pendant une heure et demie, afin d'avancer des propositions. Celles-ci devaient être soumises le lendemain au directeur régional, par une délégation qu'ils avaient à désigner. Naturellement, il voulait aller au-delà de la simple revendication qui consistait à souhaiter le départ de leur responsable. Pour prévenir cette radicalisation et pour « cadrer » en quelque sorte sa démarche, le consultant leur a demandé de réfléchir aux trois types de demandes qu'ils pouvaient faire :

1. Nos demandes现实的.
2. Nos demandes irréalistes.
3. Nos demandes les plus acceptables.

Il s'agissait de les amener à différencier trois types de propositions, des plus现实的 aux plus improbables, pour mieux rester dans ce qu'il est « raisonnable » de négocier dans une telle situation. Il importe que chacun se sente respecté dans cette crise et donc que

personne ne soit manifestement disqualifié. Lorsqu'on a pu d'abord rêver et ensuite cauchemarder, il devient plus facile de retomber sur terre et, en l'occurrence, de présenter des propositions qui pourront constituer un terrain de discussion acceptable pour toutes les parties. Dans ce même mouvement, le groupe s'est scindé entre les plus radicaux et les plus conciliants, ce qui correspond à la dynamique de n'importe quel groupe humain dans ce type de conflit. Il ne s'agissait plus alors d'une simple, quoique violente confrontation entre Mme Martin et son équipe, mais de la mise en place d'une situation plus complexe où de nouvelles prises de position ont pu émerger.

Avec l'ensemble des réponses qui ont été données à ces différentes questions sont apparus bien d'autres aspects du management général de l'entreprise qui ne concernaient pas seulement les compétences de Mme Martin. Tout s'est passé comme si la logique introduite par le médiateur avait ouvert de nouveaux horizons à certains membres de son équipe et comme s'il était devenu possible de dépasser ce conflit immédiat. Ces différentes propositions ont été soumises au directeur régional et au responsable RH.

- Le consultant a demandé à revoir le directeur régional, cette fois-ci seul. Il lui a alors conseillé de s'engager dans une démarche de *coaching*. Il s'agissait pour lui de ne pas répondre simplement à la demande de résolution de conflit mais d'aller au-delà, vers un des éléments qui était à l'origine de ce problème, c'est-à-dire

l'incompétence de ce responsable régional pour se confronter à des situations difficiles.

- Tout le monde avait besoin de ne pas perdre la face. Le directeur régional avait une décision à prendre, Mme Martin ne devait pas donner le sentiment de céder face à son équipe et certains des membres de cette équipe devaient pouvoir penser que leur mobilisation n'avait pas été inutile. Autrement dit, il fallait un compromis qui aménage, pour chacun, une « porte de sortie » acceptable.

Il a été décidé, d'un commun accord entre le directeur régional, le responsable des ressources humaines et Mme Martin, que celle-ci serait détachée de sa fonction pendant un an afin de lui permettre de suivre une formation spécifique à la gestion informatique de la conduite de projets. En réalité, elle aspirait depuis longtemps à cette formation, qui correspondait à son caractère et à ses goûts ; elle se savait mal à l'aise dans le management d'une équipe. Elle avait accepté cette responsabilité à contrecœur, par fidélité envers l'ancien directeur général, et attendait une bonne occasion pour s'en décharger. Cette solution la satisfaisait donc pleinement. Le directeur régional a su tirer profit de son *coaching* et a même préconisé cet outil à la personne qui a remplacé Mme Martin.



---

# Conclusion

**I**l est toujours possible d'identifier des raisons qui peuvent permettre de mieux comprendre les tenants et aboutissants d'une crise, la souffrance est d'autant plus manifeste qu'elle est de moins en moins bien acceptée et les contraintes économiques imposent l'efficacité dans la recherche d'une résolution rapide des conflits. Mais au-delà des enjeux apparents qui expliquent ces crises, au-delà des souffrances qui les accompagnent, au-delà surtout du simple fait de résoudre immédiatement un conflit, s'impose toujours la complexité du fonctionnement des groupes humains. C'est même, plus simplement encore, l'humain qui est complexe.

Un dirigeant ne peut prétendre intégrer cette dimension dans le management d'une entreprise, sans avoir à accepter de se frotter aux conséquences et aux exigences de cette complexité, c'est-à-dire les incertitudes, les angles morts et les surprises qu'imposent tous les paradoxes eux-mêmes issus de la rencontre des intérêts collectifs et individuels.

C'est cette complexité que l'approche systémique cherche à prendre en compte. Elle apporte à la fois une lecture

qui se déploie à plusieurs niveaux, des plus personnels aux plus groupaux, des plus évidents aux plus cachés et des possibilités d'action qui elles-mêmes tentent de donner aux différents acteurs d'une crise le recul qui leur est nécessaire afin de mieux reprendre le contrôle de ce qui les a dépassés jusque-là.

Ainsi comprise, cette approche ne postule pas – et n'accepte donc pas – la prévalence du groupe sur l'individu, ni un relativisme absolu qui aboutirait, comme on a pu parfois lui reprocher, à donner une même valeur, en l'occurrence, à toutes les explications possibles d'un conflit. En fait, un des principaux intérêts de l'analyse *par la complexité* des groupes humains est de permettre de mieux éclairer des choix, loin de toute simplification souvent synonyme de violence, de mieux établir des priorités, parfois au détriment de contraintes économiques, et de mieux introduire une éthique dans le management, ce dont beaucoup d'entreprises ont besoin.

---

# Bibliographie

- Alter (N.), *La Gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris, 1990.
- von Bertalanffy (L.), *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1980.
- Bonami (M.), de Hennin (B.), Boqué (J.-M.), Legrand (J.-J.), *Management des systèmes complexes*, DeBoeck, Bruxelles, 1993.
- Colloque de Cerisy, sous la direction de Françoise Fogelman-Soulié, *Les Théories de la complexité. Autour de l'œuvre d'Henri Atlan*, Le Seuil, Paris 1991.
- Crozier (M.), *L'Acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 1977.
- Delivré (F.), *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- De Rosnay (J.), *Le Macroscopé*, Le Seuil, Paris, 1977.
- Devillard (O.), *Coacher*, Dunod, Paris, 2001.
- Drucker (P.), *Structures et changements*, Village Mondial, Paris, 1996.
- Genelot (D.), *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep Éditions, Paris, 1992.
- von Glaserfeld (E.), « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick (P.), *L'Invention de la réalité*, Le Seuil, Paris, 1988.

- Gleick (J.), *La Théorie du chaos. Vers une nouvelle science*, Albin Michel, Paris, 1989.
- Handy (C.), *Le Temps des paradoxes*, Village Mondial, Paris, 1995.
- Hirschman (A.), « L'analyse du changement », in Colloque de Cerisy, *L'Analyse stratégique. Autour de Michel Crozier*, Le Seuil, Paris, 1994.
- Lenhardt (V.), *Les Responsables porteurs de sens*, Insep Éditions, Paris, 2002.
- Le Moigne (J.-L.), *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris, 1990.
- Le Moigne (J.-L.), *Le Constructivisme*, tomes 1 et 2, ESF, Paris, 1994-1995.
- Lewin (R.), *La Complexité, une théorie de la vie au bord du chaos*, InterÉditions, Paris, 1994.
- Malarewicz (J.-A.), *Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines*, ESF, Paris, 1992.
- Malarewicz (J.-A.), *Systémique et entreprise*, Village Mondial, Paris, 2000.
- Malarewicz (J.-A.), *Réussir un coaching grâce à l'approche systémique*, Village Mondial, Paris, 2003.
- Malarewicz (J.-A.), *Affaires de famille. Comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, Village Mondial, Paris, 2006.
- Mélèse (J.), *Approche systémique des organisations*, Hommes et Techniques, Paris, 1979.
- Morin (E.), *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris, 1990.
- Piaget (J.), *L'Épistémologie génétique*, Que sais-je ?, PUF, Paris, 1970.
- Robert (M.), Devaux (M.), *Penser stratégie*, Dunod, Paris, 1994.
- Ruelle (D.), *Hasard et chaos*, Odile Jacob, Paris, 1991.
- Stacke (E.), *Coaching d'entreprise. Performance et humanisme*, Village Mondial, Paris, 2000.
- Stimec (A.), *La Médiation en entreprise*, Dunod, Paris, 2004.

- Thonon (M.) sous la direction de, *Médiations et médiateurs*, MEI N° 19, L'Harmattan, Paris, 2004.
- Vallerand (R. J.), Thill (E. E.), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Éditions Études Vivantes, Laval, 1993.
- Varela (F. J.), *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Le Seuil, Paris, 1989.
- Waldrop (M. M.), *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*, Simon & Schuster, New York, 1992.
- Watzlawick (P.), *L'Invention de la réalité*, Le Seuil, Paris, 1988.

Jacques-Antoine **Malarewicz**

# Gérer les conflits au travail

## La médiation systémique en entreprise

2<sup>e</sup> édition

Malaise entre un dirigeant et son équipe, affrontement entre deux unités de direction, conflit social relayé par les médias, blocage culturel, voire générationnel... autant de sources de stress et de difficultés en entreprise. Pas toujours manifestes, ces conflits peuvent se traduire par une crise larvée, dans laquelle se répètent des schémas relationnels générateurs de souffrance.

Pratique en plein développement, la médiation est bien adaptée pour aborder ces situations dans leur diversité. L'approche systémique permet ici de proposer une analyse globale des enjeux relationnels et de déceler les « demandes cachées ».

Faisant l'inventaire des situations qui requièrent l'intervention du médiateur ainsi que des ressorts de la crise, Jacques-Antoine Malarewicz s'appuie sur son expérience professionnelle pour définir une méthodologie de travail : identification de la demande et de ses conséquences, position du médiateur et utilisation par les parties prenantes, outils, déontologie, gestion par les problèmes et application à des cas réels.

Très pratique, cet ouvrage constitue une excellente initiation à la gestion de conflits par la médiation. Il servira de support de réflexion aux décideurs et responsables de ressources humaines ainsi qu'aux médiateurs extérieurs.



**Jacques-Antoine Malarewicz**  
est médecin psychiatre, consultant en entreprise et formateur.  
Il intervient également comme coach auprès de dirigeants et d'équipes de direction.  
Spécialiste de l'approche systémique, il est l'auteur de nombreux ouvrages de référence dans ce domaine, en particulier de *Systémique et entreprise*, *Réussir son coaching grâce à l'approche systémique* et *Affaires de famille*, chez Village Mondial.

### Ressources humaines

ISBN : 978-2-7440-4044-3

9 782744 040443