

2

Quelques situations de médiation

Il 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 afin de mieux évaluer et surtout corriger les risques psychosociaux.

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 fonctionnelle⁹ 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

9. Voir la définition de ces deux types de liens p. 15.

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.