

**Zeitschrift:** Défis / proJURA  
**Herausgeber:** proJURA  
**Band:** 3 (2005)  
**Heft:** 11: Gestion des conflits Médiation

**Artikel:** Au service des entreprises et des collectifs [i.e. collectives ] publiques : la médiation : un processus de gestion des conflits  
**Autor:** Grosvernier, Achille  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-824100>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Au service des entreprises et des collectivités publiques

# La médiation : un processus de gestion des conflits

**Un conflit dans les relations de travail peut se développer dans toute organisation, quelle que soit l'importance donnée à la culture d'entreprise, à la qualité des relations humaines et au rôle accordé à la gestion des ressources humaines.**

**Dans un environnement fait d'avenirs incertains, il est même plus fréquent que l'on voudrait le penser et, si une solution efficace n'est pas trouvée, ses conséquences peuvent être lourdes, humainement et financièrement.**

**P**ourtant, face à un conflit, le management semble bien démuné. Dans une vision de l'organisation fondée sur la collaboration de tous à la réalisation d'un but commun, il préfère commencer par dénier l'existence de ce conflit considéré comme destructif et dont la gestion n'est pas sans risque. Et lorsqu'il finira par le prendre en compte c'est qu'il sera devenu impossible de faire autrement, souvent trop tard pour espérer une solution satisfaisante pour toutes les personnes concernées.

## Le conflit, une relation humaine complexe

Les conflits constituent la plus banale des activités humaines, mais aussi l'une des plus complexes. Dans les rapports de travail, la relation se renouvelle jour après jour, réactivant du même coup les potentialités de conflit; de plus, celui-ci présente des composantes de natures différentes où les aspects émotionnels se mêlent à des questions d'organisation et de structure. On comprendra dès lors toute la difficulté que rencontre le manager lorsqu'il est amené à devoir gérer un conflit et la tentation de vouloir le réduire à des dimensions mieux connues, plus maniables, moins angoissantes. Or, comme le relève très justement un commentaire à la Loi sur le travail, «des solutions ne peuvent être trouvées qu'en prenant en considération tous les aspects des conditions de travail. Une analyse de certains facteurs isolés ne suffit pas».

Une solution adaptée est celle qui respecte les intérêts communs et les intérêts individuels les plus importants. Chacun y trouvant son compte par rapport aux objectifs à atteindre, il lui est plus facile d'y adhérer. Il faut donc commencer par permettre à chaque protagoniste d'exprimer ses intérêts particuliers, puis de les hiérarchiser. Une telle démarche nécessite de mettre de la distance entre soi et le conflit, de le détacher de ses réactions affectives et de renverser la perspective de manière à voir le conflit, non plus seulement de son propre point de vue, mais aussi du point de vue de l'autre. En effet, quand chacun des interlocuteurs peut constater qu'il est pris en compte par l'autre, les attitudes deviennent moins défensives et les positions plus nuancées et plus modérées. C'est ce qui offre l'occasion de se rapprocher d'une position commune et de la possibilité d'un accord amiable et réaliste.

## La médiation, un concept rigoureux et précis

La situation de dirigeant, à l'intérieur d'une hiérarchie organisationnelle, permet-elle pour autant de mettre efficacement en pratique un tel processus ou cela ne nécessite-t-il pas l'intervention d'un tiers? A défaut d'être capable de se dédoubler, voire de se «détripler» en cas d'impli-

cation dans le conflit, le manager ne peut pas confortablement s'installer dans cette attitude d'écoute compréhensive qui, centrée sur les personnes, permet d'aborder les aspects subjectifs du conflit. Son rôle est au contraire de se préoccuper d'analyser la situation en termes d'organisation, de rappeler les données objectives du conflit, d'insister sur les contraintes existantes, bref de dire ce que veut le management.





## Par Achille Grosvernier



Licencié en droit de l'Université de Lausanne, Achille Grosvernier est titulaire d'un master européen en gestion des conflits, négociation et médiation, ainsi que de formations spécialisées dans le domaine de l'approche psycho-sociale des groupes et dans la recherche opérationnelle.

Il exerce de nombreux mandats dans ses différents domaines de compétences et enseigne en qualité de chargé de cours à la HEG-ARC Neuchâtel.

Il est également président du Groupement pro médiation (GPM).

D'ailleurs, s'il restait dans le flou, il augmenterait le doute, la confusion et l'anxiété qui existent déjà.

C'est ce constat qui incite de plus en plus d'entreprises et d'organisations, publiques et privées, à recourir à la médiation. Cependant, traduisant l'émergence d'un nouveau modèle d'action pour réguler les rapports entre individus, mais aussi plus généralement les relations entre l'Etat et la société civile, la puissance invocatrice du mot médiation s'est dispersée dans le langage courant pour s'exposer à des pratiques disparates trop vite qualifiées de médiation.

La médiation est au contraire un concept rigoureux qui doit être distingué d'autres modes, dits alternatifs, de résolution des conflits, comme l'arbitrage, la conciliation ou l'institution d'ombudsman.

L'idée de médiation consiste à dépasser, avec l'aide d'un tiers, les positions respectives des acteurs d'un différend, afin de faciliter une solution qui ne relèverait ni de la position de l'un, ni de celle de l'autre, mais qui les comprendrait toutes les deux. Elle repose sur un processus spécifique dans lequel au moins deux éléments jouent un rôle essentiel:

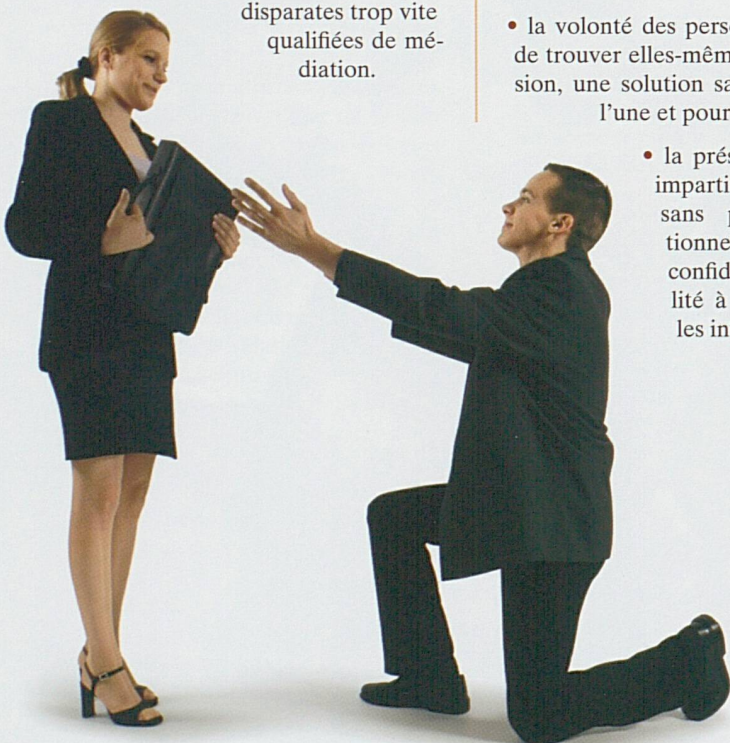
- la volonté des personnes en conflit de trouver elles-mêmes, par la discussion, une solution satisfaisante pour l'une et pour l'autre;
- la présence d'un tiers, impartial, indépendant, sans pouvoir institutionnel et garant de la confidentialité, habilité à intervenir dans les interactions.

Nous retiendrons par conséquent que la médiation est un processus par lequel des personnes, ne parvenant pas toutes seules à trouver une solution au différend qui les oppose, recourent à un tiers indépendant, multipartiel et sans pouvoir institutionnel qu'elles autorisent à s'inclure, en toute confidentialité, dans leur relation, de manière à modifier les interactions qui font blocage, pour tenter de trouver un accord équitable, ou du moins acceptable, pour l'une et pour l'autre personne.

### Les avantages de la médiation

Face aux mutations socio-économiques ainsi qu'à la lenteur, à la complexité, au formalisme et au coût d'autres procédures, judiciaires en particulier, la médiation présente de nombreux avantages, parmi lesquels:

- la rapidité, par évitement d'une longue bataille juridique et d'expertises;
- l'incitation à la coopération plutôt qu'à la compétition;
- la responsabilisation et la personnalisation, en ce sens que ce sont les parties qui décident, la solution leur appartenant, ainsi que la prise en compte des intérêts, des besoins et des émotions de chaque personne;
- l'économie de coûts, notamment en matière d'honoraires;
- l'efficacité et l'équité, le point de vue de chacun étant clairement formulé et les accords discutés de manière à ne pas faire de perdant(s);







IMPRIMERIE DU DÉMOCRATE SA

***Toujours  
une longueur  
d'avance.***



6, route de Courroux

2800 Delémont

Tél. 032 421 18 18

Fax 032 421 19 00

[technique@democrate.ch](mailto:technique@democrate.ch)

[www.democrate.ch](http://www.democrate.ch)



• la prévention, car le processus étant orienté vers l'avenir, en préservant la continuation des relations, le rétablissement ou l'amélioration de la communication, les éventuels conflits ultérieurs sont évités.

Pour attrayante qu'elle soit, la médiation n'est pas recommandée dans tous les types de conflits et un certain nombre de conditions sont de nature à favoriser l'issue positive d'une médiation :

- la volonté de tous les participants de trouver par eux-mêmes un accord;
- l'implication de tous les protagonistes;
- un objet négociable et un certain nombre de solutions ouvertes;
- des antécédents coopératifs, une histoire conflictuelle pas trop longue et une hostilité modérée;
- un rapport de force ou un lien de dépendance limités;
- la capacité de reconnaître ses erreurs;
- une influence extérieure.

### La médiation : trois types de pratiques

Un conflit peut être analysé à trois niveaux : son objet, l'état de la relation entre les parties et leurs modes de fonctionnement interactif. Selon le niveau d'action privilégié par le médiateur, mais aussi le degré d'intervention qu'il adopte, on peut distinguer trois types de pratiques qui méritent l'appellation médiation :

- La médiation relationnelle implique un travail centré essentiellement sur la relation et la connaissance de l'autre, par l'expression des sentiments-émotions que l'on ressent en soi et chez l'autre. La résolution des problèmes est considérée comme secondaire et découlant naturellement de ce travail.
- La médiation facilitation se concentre sur l'aide à la résolution des problèmes pratiques, techniques ou matériels. Le médiateur propose un certain nombre d'outils pour explorer la situation et rechercher des so-

lutions. Les difficultés relationnelles sont gérées de manière à ce qu'elles ne perturbent pas le travail et ne sont pas traitées en tant que telles.

- La médiation mixte vise à encadrer tant la recherche de solutions que le travail sur la relation. Le médiateur est directif sur la forme (le processus) mais pas sur le fond (la relation ou le contenu). Il coordonne les échanges en veillant au respect mutuel et à la restauration de la relation, tout en stimulant l'imagination des parties et la concrétisation de solutions sur le contenu. Il s'agit de la pratique la plus souvent recommandée en théorie. Toutefois, selon les cas et l'évolution des séances, elle peut s'orienter vers l'une des formes précédentes.

### Quelle approche choisir ?

L'efficacité de l'une ou l'autre de ces pratiques de médiation semble dépendre des cas et des attentes des parties. L'emploi du même mot « médiation » pour des pratiques fort diverses rend souhaitable que le médiateur comme les personnes en conflit puissent préciser leur démarche, afin d'éclairer l'attente des parties et l'action du médiateur, ceci d'autant plus que l'évolution récente montre une tendance à profiter de l'effet porteur de la médiation et à abuser de cette appellation.

C'est ainsi que l'on rencontre des « médiations » de type ombudsman ou prescriptives, qui s'attachent uniquement au contenu et dans lesquelles les parties ne se rencontrent quasiment jamais. Le « médiateur » les écoute séparément, puis, utilisant le statut que lui confère sa fonction, recherche une conciliation en prodiguant informations, avis, conseils, suggestions et recommandations, allant jusqu'à négocier par délégation un règlement amiable, comme ces « médiateurs » mandatés par l'Etat pour intervenir dans des conflits l'impliquant de près ou de loin et qui sont souvent, en fait, des négociateurs agissant pour le compte des pouvoirs publics.

Il convient par conséquent de conclure en précisant que le médiateur n'est ni négociateur, ni arbitre ou juge et qu'il ne possède pas l'autorité de se substituer aux parties pour prendre une décision. Il n'agit pas non plus comme conseiller ou expert dont on peut attendre qu'il fournisse un avis juridique ou technique. C'est dans cette absence de pouvoir que réside la spécificité de la médiation, mais qui la constitue aussi dans sa difficulté.

