

SOCIÉTÉ

**Ces mères déléteres**  
Un livre écorne l'image d'Epinal de la maman bienveillante **PAGE 79**

JARDIN

**Semez sans attendre les fleurs à couper** **PAGE 85**



NATURE

**Oiseaux recycleurs**  
Les volatiles utilisent nos déchets pour améliorer leur ordinaire **PAGE 83**

# VIVRE

« Le travail c'est la santé...  
Mais à quoi sert alors  
la médecine du travail? »

PIERRE DAC  
Humoriste

## Médiateur en entreprise, un métier en plein essor La médiation apaise les tensions au travail

**DISCORDE** Le monde professionnel est propice aux conflits. Lorsqu'ils dégènèrent, les pacificateurs professionnels sont de plus en plus souvent appelés à la rescousse.

Geneviève Comby  
genevieve.comby@lematindimanche.ch

Etre rapide, productif, le tout dans un espace vital limité... La vie en entreprise ressemble souvent à une jungle dont le terreau est particulièrement propice aux tensions. Et lorsque les relations deviennent conflictuelles, il n'est pas rare que la situation s'envenime et dégènère. Du travail en perspective pour les médiateurs professionnels, de plus en plus souvent sollicités par les entreprises pour jouer les pacificateurs.

Pour Marc Rosset de l'association [conflits.ch](http://conflits.ch), qui publie un livre sur son travail, l'augmentation des conflits dans le monde du travail est due à l'environnement, mais aussi à une forme d'individualisme exacerbé. «On est moins tolérant envers les autres, relève-t-il. Il n'est pas rare, par exemple, de voir un jeune qui a essayé une seule engueulade et qui trouve ça insupportable. Par ailleurs, on a les yeux rivés sur nos smartphones, on se parle de moins en moins et on perd cette faculté de décrypter le visage des autres.»

**Abus de pouvoir, surcharge...**

Malentendus, conflits de générations, de personnalité, mobbing, surcharge de travail, concurrence pour une promotion, répartition peu claire des tâches, inégalités de traitement, injustice, abus de pouvoir, manque de communication... Ce ne sont pas les sources de tensions qui manquent.

«Comme la société, le monde du travail s'est diversifié, les normes sont plus souvent contestées et les conflits sont plus complexes», relève Christine Guy-Ecabert, professeur à la Faculté de droit de l'Université de Neuchâtel et spécialiste des règlements à l'amiable des différends.

Au sein de l'entreprise, c'est habituellement la hiérarchie qui intervient en cas de brouille. «Mais les cadres ne sont pas forcément bien armés pour le dialogue, ne sont pas toujours très disponibles», note Béatrice Tétaz, médiatrice indépendante. Le temps passe, la satisfaction et les performances dégringolent. Lorsqu'une démarche de



Le médiateur Marc Rosset (au centre) intervient régulièrement au sein d'entreprises romandes.

« Les yeux rivés sur nos smartphones, on perd cette faculté de décrypter le visage des autres »

MARC ROSSET  
Médiateur

conciliation est lancée, le mal est bien souvent déjà fait. «On voit fréquemment des gens qui souffrent de troubles du sommeil, de maux de dos», constate Marc Rosset.

N'empêche, le réflexe se met en place. Pour Béatrice Tétaz, «le fait de faire appel à un médiateur commence à entrer dans les mœurs. Les responsables de ressources humaines y sont de plus en plus sensibles, notamment lorsqu'il s'agit de garder des employés qui bénéficient d'une expérience.» Certaines grandes entreprises se sont même dotées de leur propre structure de conciliation après avoir formé des salariés.

Qu'il s'agisse de conflits verticaux (entre salariés de niveaux hiérarchiques différents) ou horizontaux, l'intervention d'un médiateur se limite, en général, à quelques séances, d'abord menées individuellement, puis en présence des différents protagonistes. L'enjeu: aider chacun à se mettre à la place de l'autre et à préciser ses attentes. «Je n'amène pas directement la solution», souligne Marc Rosset, qui se retrouve parfois pris dans des échanges de noms d'oiseaux. «Il arrive que les gens expriment leur colère, c'est vrai. La laisser émerger un peu n'empêche pas de travailler.»

Pour autant qu'il débouche sur une action qui fasse avancer les choses, le conflit peut avoir un impact positif, estime Christine Guy-Ecabert. Ainsi, selon elle, «l'approche juridique – qui détermine qui a raison et qui a tort –

apparaît plus appropriée à des conflits liés aux droits et aux obligations contractuelles, alors que la médiation se prête mieux à des conflits liés à des problèmes de cohabitation ou de hiérarchie.» Même si personne ne conteste que l'approche «à l'amiable» n'est pas une solution miracle. «Dans 20 à 30% des cas, les gens arrivent à se mettre d'accord sur le fait qu'ils ne se mettront jamais d'accord», admet Marc Rosset. Un constat a priori décourageant qui permet, néanmoins, la plupart du temps, de débloquer une situation.

**Recommandations du SECO**

Pour l'employeur, la médiation présente également l'avantage de ne pas coûter très cher. Moins, en tout cas, qu'une éventuelle procédure en justice... Mais surtout, légalement, un patron est tenu d'assurer la santé physique et mentale de ses salariés. Ainsi, parmi les mesures importantes détaillées par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), figure la désignation d'une personne de confiance à laquelle les employés empêtrés dans un conflit peuvent s'adresser. L'an dernier, le Tribunal fédéral a d'ailleurs épinglé une entreprise qui ne l'avait pas fait en bonne et due forme. ●

► **A lire**  
«Médiation», Florence Studer et Marc Rosset. En librairie.

C'EST  
BALLOT



SONIA  
ARNAL  
Rédactrice en chef  
adjointe

### Le ski ou la peinture sur soie?

Les bonnets dans les télécabines sont une espèce en voie de disparition. Sur 150 passagers dans une benne, il ne reste de nos jours qu'un ou deux irrédutibles quadras ou quinquas pour oser encore le pompon. C'est que la colonisation rampante du casque a commencé il y a une vingtaine d'années par nos enfants – aujourd'hui ils sont tous convertis, et ils nous fliquent: «Tu devrais quand même te mettre au casque. Oui, on sait que tu sais skier, mais imagine un Hollandais de 130 kilos qui t'arrive contre, tu ne fais pas le poids.» La réponse «Pourquoi un Hollandais?»

«Tu devrais quand même te mettre au casque. Oui, on sait que tu sais skier, mais imagine un Hollandais de 130 kilos qui t'arrive contre!»

n'ayant pas suffi à faire diversion, je me suis très sérieusement introspectée, et j'ai réalisé que ce qui me retient, c'est la peur de glisser un doigt dans l'engrenage de la dérive sécuritaire et d'y être définitivement happée.

Certains se mettent à faire leurs lasagnes eux-mêmes, voire se lancent dans l'élevage de bœuf juste pour être sûrs que leur viande hachée ne contient pas 1% de trace de cheval – je me vois plonger dans les mêmes attitudes extrêmes et courir les magasins de sport pour acheter dans la foulée un casque pour le vélo, un autre pour le patin à roulettes, encore un pour la montagne...

Le communiqué de presse reçu récemment a achevé de me convaincre du danger sécuritaire qui me guette. Constatant que les skieurs accidentés sont très souvent touchés aux ligaments croisés du genou, une entreprise se propose de nous vendre une sorte de barre qui se fixe à la pointe de chacune des deux lattes pour les maintenir parallèlement et nous éviter de nous croiser les spatules. Bref, pour skier comme sur des rails – en toute sécurité. Si le but ultime de ce sport est le risque zéro, on peut faire moins cher: arrêter le ski et commencer la peinture sur soie. ●



SUIVEZ  
TOUTE  
L'ACTUALITÉ  
SUR  
NOTRE  
SITE...

www.lematin.ch