

LA MEDIATION DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL

Par Anne-Catherine Salberg et Achille Grosvernier

Résumé: La médiation en entreprise est souvent vue comme un outil de lutte contre le harcèlement psychologique. Les auteurs la conçoivent plutôt comme un espace à construire dans le monde professionnel qui permette de gérer les conflits en amont, afin de prévenir leur aggravation. Pour cela, ils préconisent la mise en œuvre de services de médiation autonomes qui garantissent l'exercice de la mission de médiation en toute indépendance et dans le respect de sa déontologie.

Dans le milieu du travail, garantir la personnalité et la santé physique et psychique des travailleurs est devenu une nécessité. Face à un certain nombre de comportements, telles que les différentes formes de harcèlements, qui constituent des atteintes aux droits de la personnalité des travailleurs, l'employeur doit prendre toutes les mesures propres à garantir la santé physique et psychique des travailleurs (articles 328 CO et 2 OLT 3).

On pense évidemment au stress. Dans une étude commandée par le Secrétariat d'Etat à l'économie, 58% des personnes interrogées estiment que les conflits et le mobbing constituent la source première du stress. Cette réalité engendre en Suisse un coût annuel de quatre milliards.

Le phénomène, s'il est d'abord humain, est donc aussi économique. La Société suisse des employés de commerce (SSEC) a calculé le coût du mobbing pour une entreprise de 500 collaborateurs. En partant de l'hypothèse minimaliste que 3.5% des employés sont mobbés et que 10% des victimes occupent des fonctions dirigeantes, la facture annuelle pour l'entreprise est supérieure à un million de francs. Et la facture s'alourdit encore si l'on prend en considération les conséquences indirectes comme les fluctuations du personnel, les prestations de l'assurance-chômage, etc.

Face à ce tableau peu réjouissant, entreprises et administrations recourent de plus en plus à des services de médiation pour traiter la problématique du conflit dans les relations de travail, tout particulièrement dans les cas de harcèlement. Nous verrons dans une première partie si la médiation constitue vraiment une voie appropriée à la lutte contre le mobbing, avant de traiter des conditions d'exercice de la médiation en entreprise et le statut du médiateur qui en découle.

LA MEDIATION COMME INSTRUMENT DE LUTTE CONTRE LE MOBBING

Dans le cadre de la protection de la personnalité et de la santé du travailleur, les administrations des cantons de Genève, Vaud et Neuchâtel et des villes de Lausanne, Neuchâtel et Genève ont été les premières à réagir en mettant sur pied des groupes de médiateurs. L'administration fédérale

et certaines organisations internationales et services publics ont suivi l'exemple ; des conventions collectives prévoient la médiation comme solution au harcèlement psychologique. C'est le cas des industries horlogères et microtechniques où les entreprises occupant plus de 50 personnes doivent désigner, d'entente avec le syndicat FTMH une « personne de confiance » qui sera habilitée à recevoir les plaintes pour harcèlement moral « lorsque la voie de service n'est pas utilisable ».

Dans des situations de mobbing le recours à la justice représente souvent la meilleure et la pire des solutions. La pire parce qu'aller au procès, pénal ou civil, est un long et éprouvant parcours. Il faut avoir des preuves, mais ces éléments manquent dans la majorité des cas, car les mobbeurs agissent en l'absence de témoin ; il faut aussi avoir une bonne santé physique et psychique, mais la plupart des harcelés n'en disposent plus. La meilleure, parce que gagner un procès, est bon pour le moral, même si toute autre reconnaissance légale ou officielle des faits, par la médiation par exemple, peut constituer une aide suffisante.

Nous pensons cependant que la médiation n'est pas appropriée aux situations de mobbing avérées et installées.

La première raison en est la structure de personnalité du harceleur. Selon Hirigoyen ¹, le harcèlement moral est très souvent le fait de personnalités narcissiques perverses. Ces individus, d'un égocentrisme extrême, ont une absence totale d'empathie et un grand désir de pouvoir. Incapables de se remettre en question, ils font porter à autrui toutes leurs difficultés et leurs échecs, et n'éprouvent pas le moindre remord face au mal qu'ils peuvent faire. L'environnement économique actuel avec les fusions et les restructurations constitue un terreau favorable à l'épanouissement de ce type d'individus qui pourront se justifier du contexte pour détruire une personne en toute impunité. Ce même contexte économique peut aussi amener des comportements pervers défensifs chez des individus qui ne sont pas structurellement pervers mais qui ne se sentent pas sûrs de leur pouvoir ou de leurs compétences. Ces personnes tentent de faire illusion au détriment d'une autre. A une époque du chacun pour soi, il ne serait pas étonnant que cela deviennent une règle tacite de survie dans les entreprises. Dans un tel contexte, la médiation n'est pas appropriée, parce que d'une part elle est par essence une coopération entre personnes en conflit, et que d'autre part une de ses limites reconnue est justement la personnalité perverse d'une des parties.

La seconde cause est à rechercher dans les déficiences de l'organisation du travail et du management. S'il est vrai que tous les agissements du mobbing ont un caractère personnel ou se personnalisent rapidement, Leymann ² insiste sur le fait qu'ils procèdent « de déficiences

¹ Marie-France Hirigoyen, Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien. Syros, Paris 1998.

² Heinz Leymann, Mobbing, La persécution au travail, Paris, Seuil, 1996.

organisationnelles et des tensions qui résultent de celles-ci. Le mobbing est beaucoup plus un phénomène résultant des conditions de travail qu'un champ de règlement des conflits personnels ». Il ajoute que « les sources essentielles du mobbing se situent dans l'organisation du travail, la conception des tâches et l'animation et la direction des exécutants ». Ainsi le harcèlement moral peut être un outil au service du management, utilisé à des fins d'augmenter la productivité, de maintenir des cadres sous pression ... ou de gérer les sureffectifs.

Outre le fait qu'il est instrumentalisé, le médiateur intervenant dans de telles circonstances ne pourra qu'agir en pompier appelé pour éteindre un incendie. Il risque d'être tenté de se transformer en consultant en management pour corriger les structures et en conséquence de dénaturer sa fonction première qui est de permettre aux parties de poursuivre leurs relations de travail. Ne vaudrait-il pas mieux concevoir la médiation comme un espace à construire dans le monde professionnel qui permette de prévenir et de gérer les conflits en amont, afin d'éviter que ceux-ci n'aboutissent à du harcèlement psychologique ?

LES CONDITIONS DE L'EXERCICE DE LA MEDIATION EN ENTREPRISE ET LE STATUT DU MEDIATEUR

Le harcèlement moral se distingue du conflit habituel entre salariés par sa durée et par son caractère répétitif. Selon Leymann, le processus de mobbing est la plupart du temps induit par un conflit pas ou mal résolu. Les entreprises n'auraient-elles pas intérêt à mettre en œuvre des mécanismes de gestion des conflits précoces et accessibles ? Une bonne gestion d'entreprise ne consiste-t-elle pas à favoriser un climat de travail qui permette le maintien de la productivité ³ ? La médiation est un moyen de prévenir le mobbing en donnant aux personnes concernées la maîtrise de leurs relations à l'autre, qu'elles soient dans un rapport de travail horizontal (entre collègues) ou vertical (avec la hiérarchie).

Aux méthodes traditionnelles de règlement des conflits, se substituent ainsi un ensemble d'outils, de stratégies, de techniques et de modèles novateurs en matière de négociation, de règlement des conflits et de recherche de solution conjointe des problèmes. Par des mesures et des programmes actifs et créatifs visant à inciter les parties à passer d'une logique d'affrontement à une relation de conciliation, de travail d'équipe et de coopération, on met davantage l'accent aujourd'hui sur la prévention par la mise en jeu de différentes techniques de négociation, de pair avec des formes nouvelles de règlement amiable des conflits.

Trop souvent, la procédure de médiation est pensée en entreprise comme une procédure judiciaire. A titre d'exemple, on donnera l'extrait d'un ouvrage publié en 1998 par une administration cantonale :

³ Des études montrent que la productivité baisserait de 50% chez la personne harcelée et de 10% chez son (ou ses) agresseur(s).

*Lorsque qu'elle est saisie d'une demande, la personne chargée de médiation **veille à établir les faits** (mis en gras par nous).*

*Avec l'accord de la personne qui s'estime lésée, le-la médiateur-trice **convoque** les intéressés. Il **peut également convoquer les témoins**.*

*La personne chargée de médiation **peut proposer à la direction de prendre des mesures** propres à garantir un climat de travail satisfaisant pour la personne importunée.*

*Le-la médiateur-trice transmet, sur demande des intéressés, le document relatif à l'arrangement à l'amiable et/ou **ses propositions à la direction**. Si aucun arrangement amiable ne peut être trouvé, il-elle transmet, sur demande de l'un ou l'autre des intéressés, **son rapport à l'employeur**.*

Le cas suivant illustre l'altération de l'esprit de la médiation. Une personne demande une médiation pour évoquer les difficultés qu'elle vit avec sa hiérarchie. Au cours d'un entretien individuel, elle exprime, au médiateur son désir de rencontrer son chef avec lequel elle a des tensions. Le médiateur reçoit ce dernier qui lui signifie son refus de participer à la médiation, car dit-il « son rôle n'est pas de gérer les conflits ». Le médiateur a fait rapport au service des ressources humaines mentionnant le refus de participation du chef ainsi que l'échec de la tentative de médiation. L'employée, peu de temps après les faits, apprend que son contrat ne serait pas renouvelé. Sur les conseils de son syndicat, elle entreprend une démarche aux Prud'Hommes. Que se passera-t-il avec le rapport du médiateur ? Pourra-t-il être produit comme pièce dans le cadre de la procédure juridique ? Le médiateur pourra-t-il être cité comme témoin ?

Contrairement au médiateur familial (art. 139 al 3 CCS) ou au médiateur pénal⁴ le médiateur en entreprise n'est protégé par aucune disposition légale qui lui permettrait de ne pas être cité comme témoin dans une procédure.

Il convient donc d'apporter une attention particulière au statut du médiateur en entreprise, qu'il agisse comme médiateur interne ou externe. L'entreprise ou son service des ressources humaines qui organise un service de médiation veillera à garantir l'autonomie de la médiation par rapport aux autres modes de régulation des conflits existants (sanctions disciplinaires ; enquête interne, etc.). A cet égard, un modèle intéressant de règlement des conflits de travail par la concertation est actuellement mis en œuvre au Bureau international du travail⁵. L'équipe des médiateurs internes, dont la mission est *d'encourager les parties à résoudre les problèmes en litige et de parvenir à un*

⁴ La loi genevoise sur la médiation pénale précise que le médiateur ne pourra être entendu à quelque titre que ce soit sur les faits dont il a acquis connaissance dans l'exercice de ses fonctions. Son dossier restera insaisissable. (article 161 (nouveau) de la Loi sur l'organisation judiciaire).

⁵ <http://www.ilo.org/public/french/staffun/docs/grievances.htm>

accord mutuellement satisfaisant, est placée sous la coordination d'un Ombudsman ⁶ qui peut faire des propositions de changement dans la structure organisationnelle.

Dans les cas où le médiateur dépend directement du service du personnel, il conviendra de veiller à ce que son mandat garantisse son indépendance à l'égard de l'entreprise. D'une part, le financement de l'activité devra être pensé de manière à ne pas mettre le médiateur en position de dépendance. D'autre part, le contenu d'un éventuel rapport devra se limiter à un simple compte-rendu des étapes suivies et du résultat de la médiation (non-aboutissement de la tentative ou aboutissement de la médiation).

L'élaboration d'une Charte de médiation permet de définir les règles de fonctionnement et la déontologie du médiateur en entreprise. La confidentialité de la médiation est un élément-clé du processus. Elle devra à la fois être garantie par l'entreprise dans le cadre du mandat, par le médiateur, soumis à un code de déontologie et par les parties qui prennent l'engagement de la respecter en signant un consentement à la médiation. La libre participation à une médiation sera garantie aux employés qui ne devront jamais être contraints d'y participer. Les entreprises confieront des missions de médiation à des personnes spécifiquement formées aux techniques de la gestion des conflits et à la médiation.

La médiation en entreprise, si elle est pensée comme un espace de gestion autonome des conflits offert aux personnes amenées à collaborer ensemble à l'avenir, permettra aux différents acteurs du monde du travail de concilier leurs intérêts, en particulier dans des modèles de management participatif issus de l'Ecole des relations humaines.

⁶ Sur la fonction d'Ombudsman organisationnel, voir M. Wagner « The Organizational Ombudsman as Change Agent » *Negotiation Journal*, January 2001 p. 99