

LA MÉDIATION INTRA ENTREPRISE

PLUS-VALUE ET PERSPECTIVES

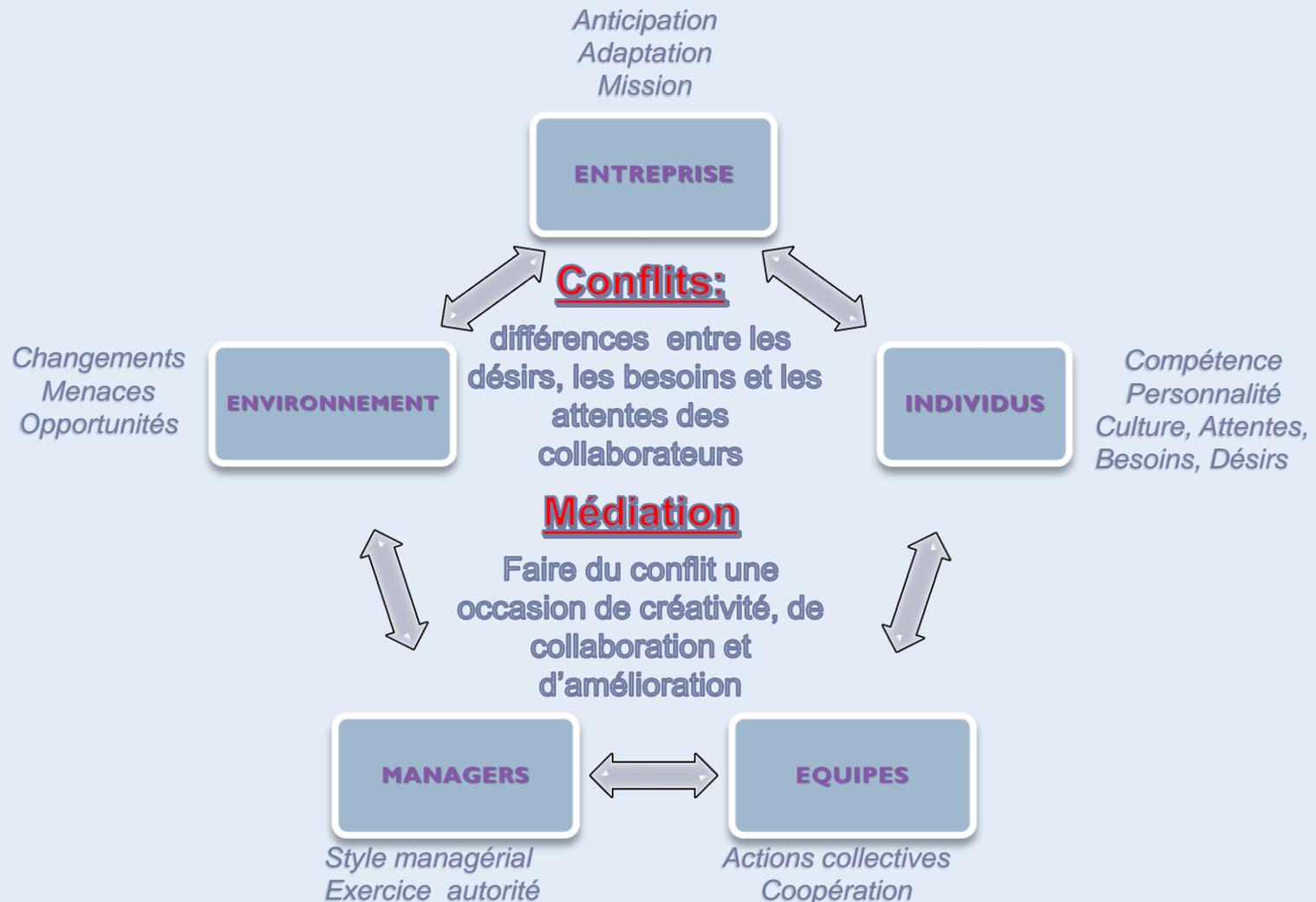


UNE EXPERIENCE PILOTE AU CHU DE LIEGE

Siaka KONATÉ

Médiateur CHU de Liège
Chef de service de Médiation du personnel

Entreprise: un contexte générateur de conflits



Objets de conflits

Conflit:

Toute situation où des individus ou groupes dont les objectifs, les attentes, les cognitions ou les émotions devenus incompatibles les conduisent à s'opposer.

Conflits cognitifs: les idées ou les pensées des parties s'opposent

Conflits de processus ou d'objectifs: les buts ou les issues préférées des parties s'opposent (partage des responsabilités, organisation, fonctionnement)

Conflits affectifs ou relationnels: les sentiments ou les émotions des parties s'opposent (tensions émotionnelles)



Types de conflits



Intrapersonnel



Interpersonnel



Équipe



Inter équipes



Vertical

Horizontal

Coût et conséquences des conflits

Le conflit coûte cher, il affecte la performance, l'ambiance de travail et désorganise le fonctionnement des équipes.

- **Justice (Belgique):** 16.0000 EUR, dure 505 jours, contre 7.000 EUR et une durée de 45 jours pour la médiation

D.G. politiques internes(département thématique c, droits des citoyens et affaires constitutionnelles). Quantification du coût du non recours à la médiation-analyse des données, note, 2011, 23 p.

- **Absentéisme pour maladie:** 145,77€/j, charge salariale
(SD Worx, 2016).

- **Temps perdu/baisse de productivité:** 25%

Cram, James A et Mac Williams, Richard K. The cost of conflict in the workplace Cramby River Consultants.

- **Turn over:** Le conflit représente jusqu'à 90% des départs involontaires

Dana, Dan. The Dana Measure of financial cost of organizational conflict, 2001.

Ternit l'image de l'entreprise: Affaire Rubis, 2015 à l'Institut National de Recherche Agronomique en France

*Un agneau génétiquement modifié avec une protéine de méduse pour le besoin de la science s'est retrouvé dans la chaîne alimentaire par vengeance.
Conflit entre deux employés.*



Lien entre conflit sabotages, dommages et vols: Scanner saboté au CHU en 1999



Conflit et dénonciation calomnieuse CHR, 2000: Médecins emprisonnés pour assassinat et innocentés en 2003



Recours à la médiation facilité par le législateur

- La loi du 3/07/1978 du contrat de travail est ouverte à la médiation par ses règles supplétives non précises, dites simplement impératives.
- Les Art. 1725 et 1724 de la loi sur la médiation stipulent respectivement que tout contrat peut contenir une clause de médiation et que tout différend susceptible d'être réglé par transaction peut faire l'objet d'une médiation. Seule restriction, les personnes morales de droit public ne peuvent être parties à une médiation, que dans les cas prévus par la loi ou par arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres.

Malgré ces dispositions favorables, la médiation peine à percer dans l'entreprise.

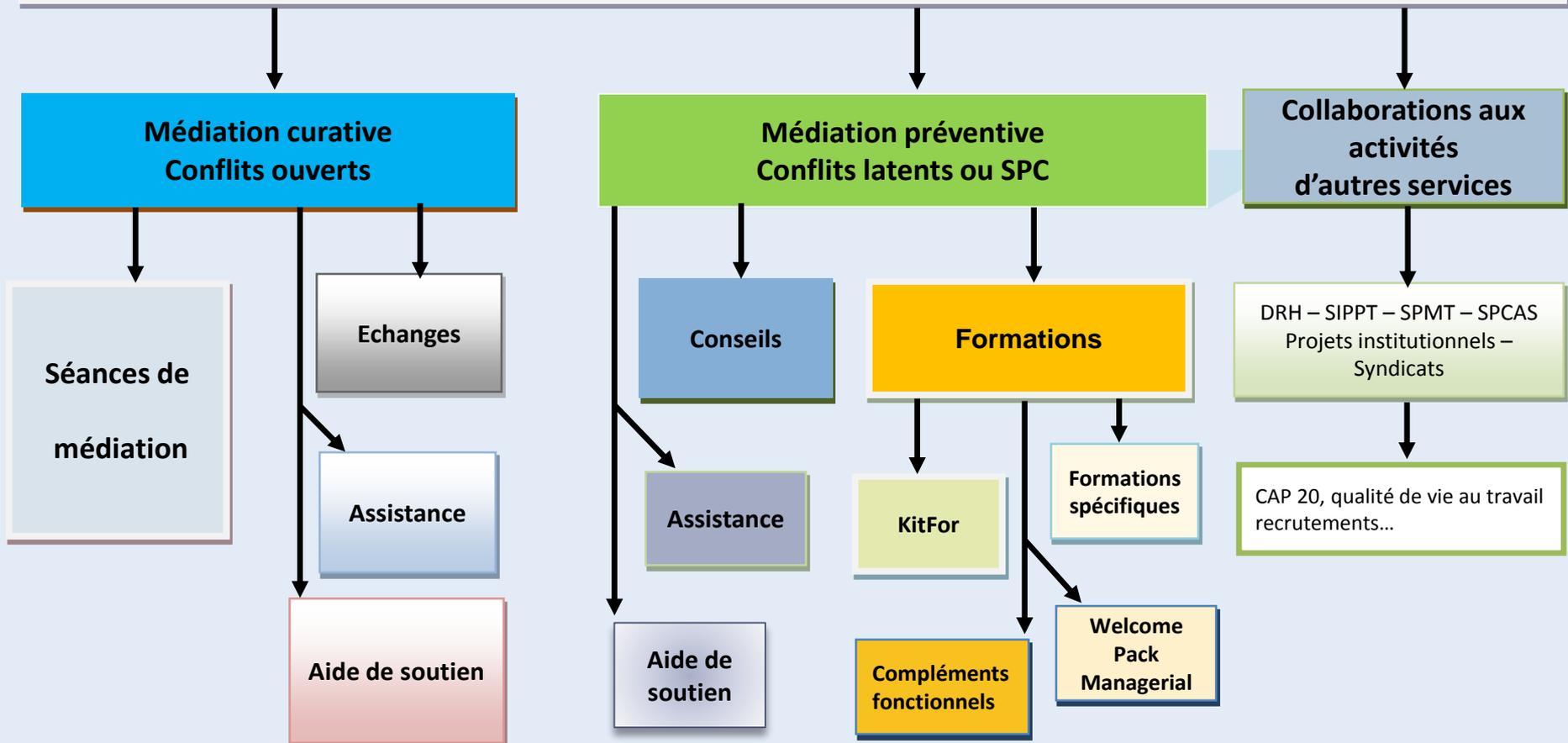
- Le CHU de Liège, en mettant en place en 2004, un service de médiation pour son personnel fait figure de pionnier.

"Le commencement est plus que la moitié du tout"

Aristote

Service de médiation du personnel du CHU

ACTIVITES ET MODES D'INTERVENTIONS



Conditions d'indépendance du médiateur interne

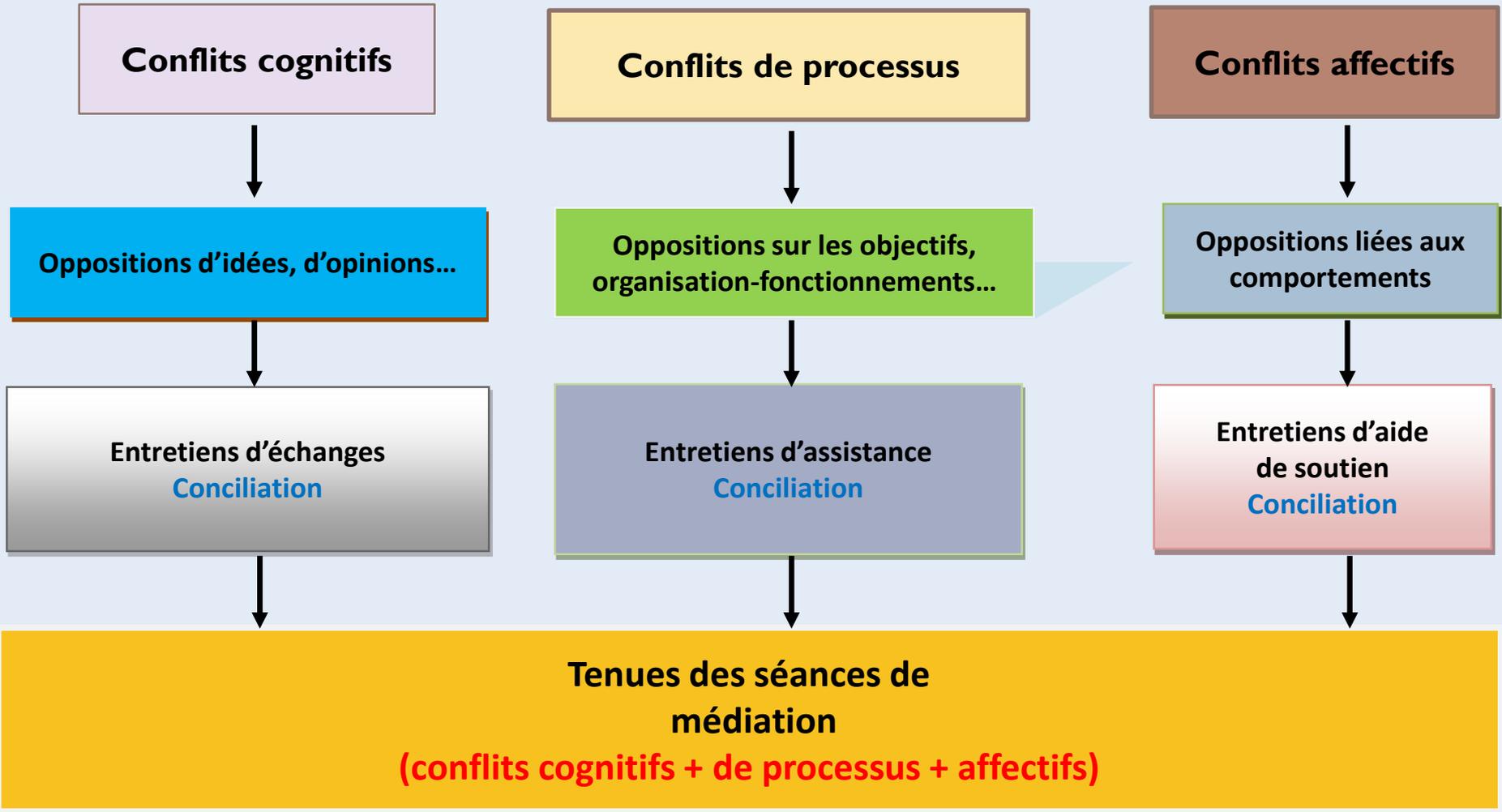
- Être agréé, gage de qualité
- Être positionné sous la plus haute autorité de l'entreprise, garantie de son indépendance dans l'exercice de la médiation
- Avoir un support administratif, un local, un numéro de téléphone exclusifs, une adresse électronique, un répondeur, des moyens de sécurisations des dossiers et données
- Être libre d'accepter, de refuser ou de mettre fin à tout moment à une médiation
- Ne rendre compte à quiconque sur les issues ou processus de médiation
- Tout rapport annuel d'activités doit être fait dans le strict respect des principes de la médiation: indépendance, confidentialité, neutralité, impartialité
- Participation libre et volontaire des parties en conflit à la médiation
- Pouvoir faire des recommandations dans un but préventif
- Rédiger sous la forme convenue avec les médiés, l'issue de la médiation

L'indépendance et l'efficacité du médiateur interne, sont tributaires de la volonté des autorités et de l'importance de leur intérêt pour la médiation.

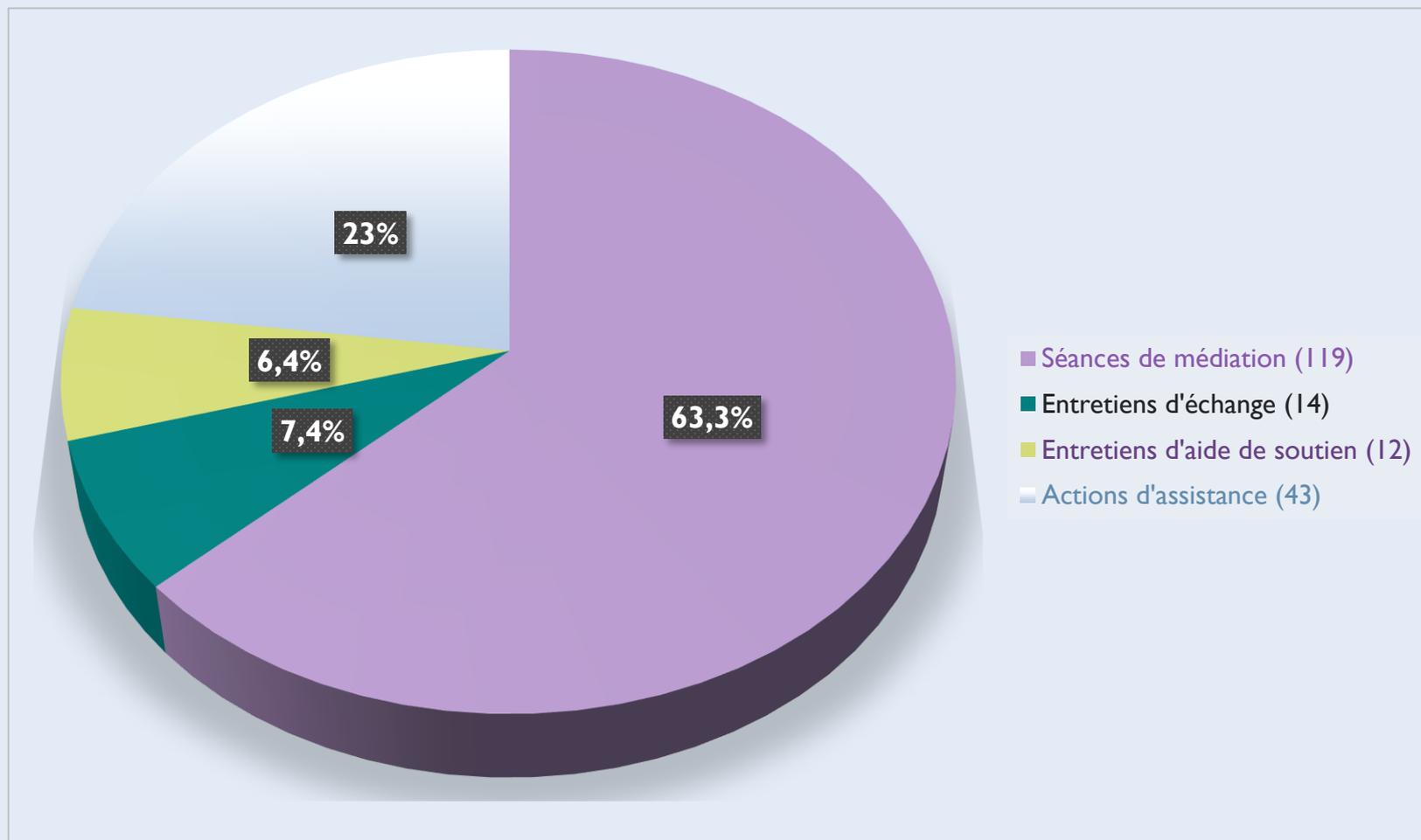
Recours au service de médiation

- **Service de médiation:** Accueil bienveillant du collaborateur avec discrétion et confidentialité dans un cadre sécurisant
- **Collaborateur:** Expression libre de son vécu, sa description de la situation conflictuelle, sa perception ainsi que sa position en toute confiance sans peur ni crainte
- **Médiateur:** Ecoute active, patiente, empathique sans jugement qui permet l'expression des valeurs, des intérêts, des besoins, des sentiments, la gestion des émotions
- **Actions:** Accompagnement ou médiation à la demande du collaborateur
- **Processus de médiation:** Si une médiation est demandée, le processus se met en place avec l'accord de la partie adverse au moment convenu de commun accord

Objet de conflits et modes de gestion

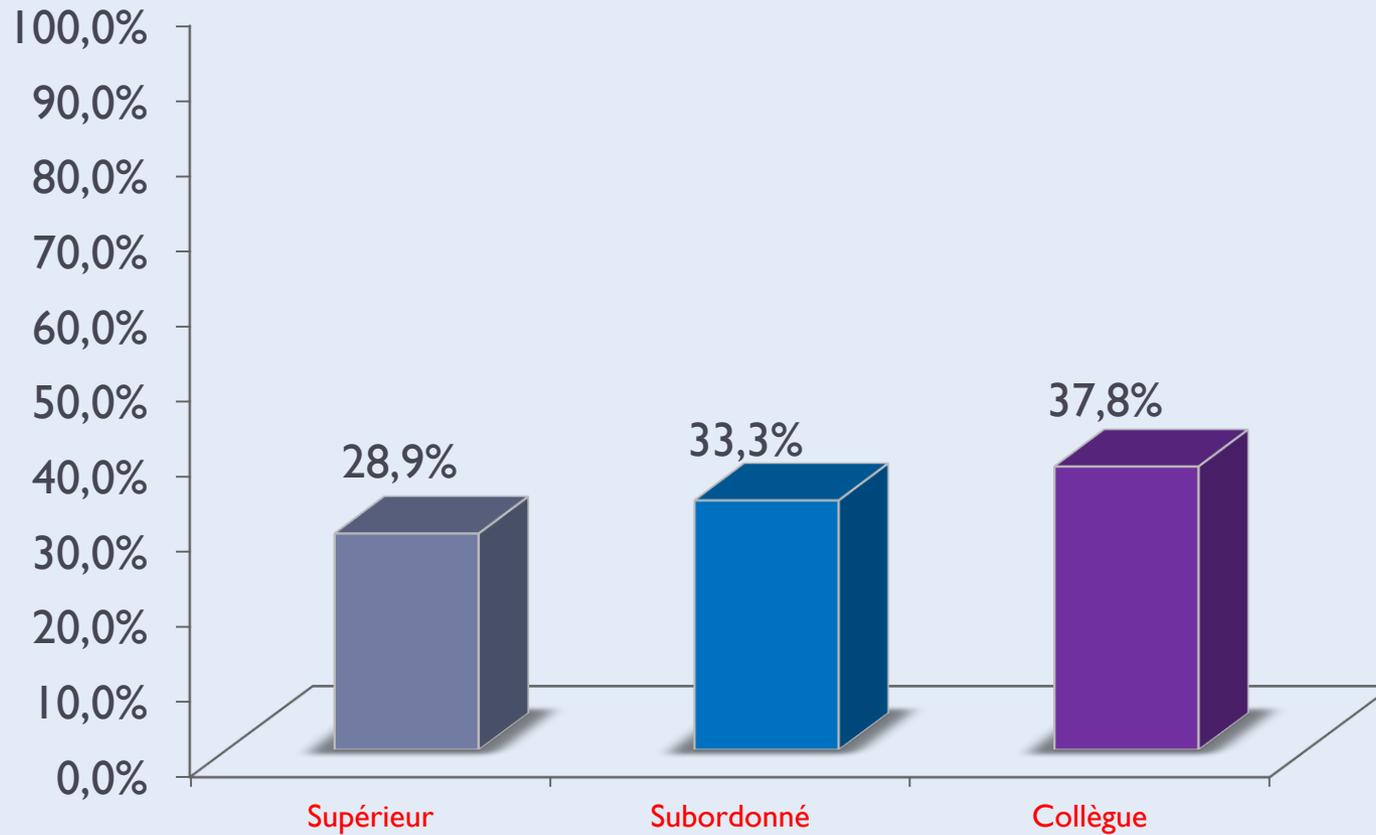


Modes de gestion: 188 interventions

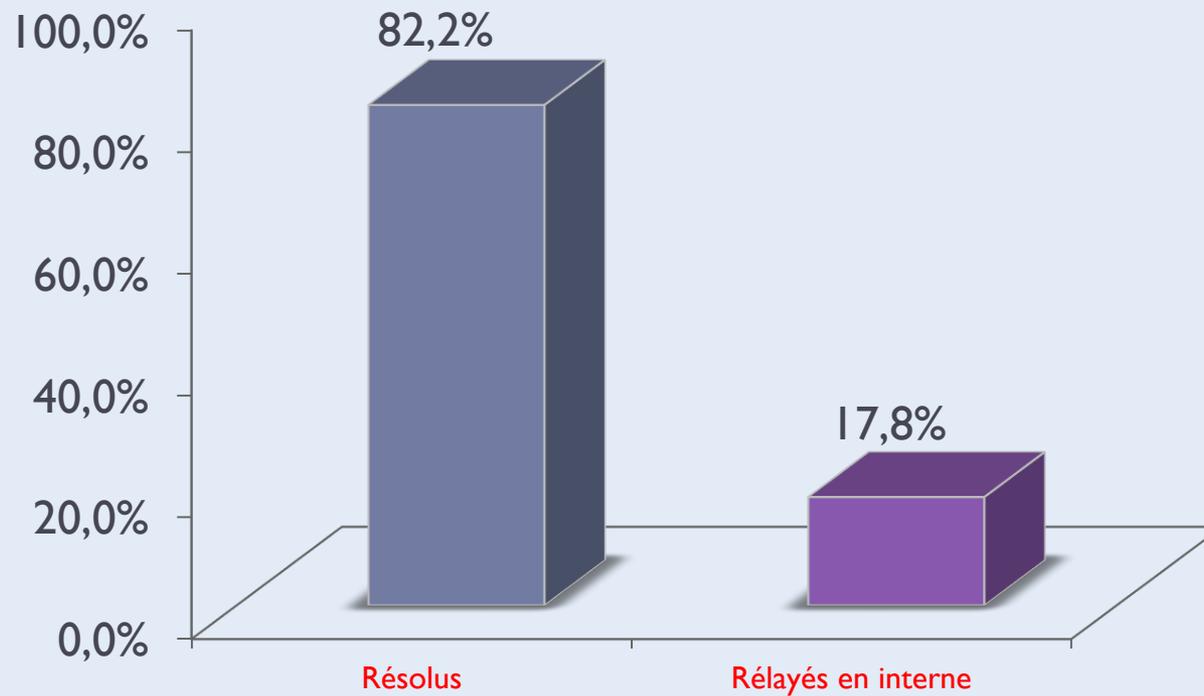


Verticaux (+-62%) et Horizontaux (+-38%)

La demande vient d'un ...



Issues des médiations



Médiation interne: freins et facilitateurs

➤ **Freins:**

- ✓ Médiateur connu des médiés
- ✓ Difficultés à garder la discrétion et la confidentialité
- ✓ Craintes de certains managers pour qui la médiation est un aveu de faiblesse
- ✓ Non implication de la hiérarchie dans l'exécution de l'accord

➤ **Facilitateurs:**

- ✓ Gratuité du processus et facilité d'accès à la médiation
- ✓ Attitude favorable de la hiérarchie
- ✓ Une dissymétrie entre parties peut favoriser la médiation: le supérieur renonce au rapport de force vu ses conséquences imprévisibles et le subordonné à une escalade qui pourrait l'emporter. La médiation parait alors comme une opportunité, où on prend le temps de réfléchir et de construire à partir du conflit

Perspectives de la médiation intra-entreprise

- **Prévention des conflits:** Inhérent à la vie des organisations et des individus, le conflit peut être désamorcé par la médiation.
- **Management:** Libérer du temps pour le manager qui consacre environ 42% à 70% de son temps à gérer les conflits *(Taylor, Robin, Workplace tiffs boosting demand for mediators. National post, 17 mars 2003, Canda)*
- **Risques psychosociaux (RPS):** La médiation est un outil pertinent.
- **Bilan social:** Solution rapide, pratique et moins coûteuse, la médiation éteint le conflit, favorise la paix sociale.
- **Absentéisme:** Lors du conflit, la fuite dans l'absentéisme est vue comme une solution de salut. Il importe d'avoir une connaissance chiffrée du coût des conflits et la part imputable à l'absentéisme.

La médiation est appropriée pour toute politique de GRH qui se fixe des objectifs de réduction des absences au travail pour maladie et du turn over.

- **Contrats fournisseurs-clients:** Clause de médiation, art. 1725;
- **Négociation du package social:** 71% des employés souhaitent composer leur package salarial selon leurs besoins, faire des choix plus personnels quant à leur bonus,*(Securex, 2017)*.
(Médiateur externe pour les deux derniers points)

Conclusion

- La médiation se montre efficace dans la gestion et la prévention des conflits en entreprise. Au CHU de Liège, 82% des conflits médiés en 2016, ont été résolus. De 2004 à 2016, le pourcentage en moyenne de conflits résolus est de 85,70%.
- Le désamorçage des conflits est l'apport le plus significatif de la médiation, soit 70% de nos interventions: entretiens d'écoute, de soutien, assistance-accompagnement, les formations.
- Ces actions participent à la prévention des risques psychosociaux et de l'absentéisme, thématiques de plus en plus importantes.
- Les objectifs, principes et valeurs qui sous-tendent la médiation sont appropriés au renforcement de la cohésion des équipes et de leur potentiel en communication.
- Il revient aux dirigeants de satisfaire les conditions nécessaires à l'indépendance et à l'efficacité de la médiation interne.

A vos réflexions

- *"Il est démontré que la médiation a plus de succès quand elle est imposée" (USA, Slovénie, Europe orientale...)*
- *"On n'est pas obligé de rester dans la médiation mais on est obligé de la tenter. Il faut encourager les responsables dans les entreprises à proposer la médiation, à quitter le mode de règlement des conflits par la confrontation, le rapport de force." Helena De Debacker, médiatrice*

MÉDIATION PRÉVENTIVE

MODES DE GESTION

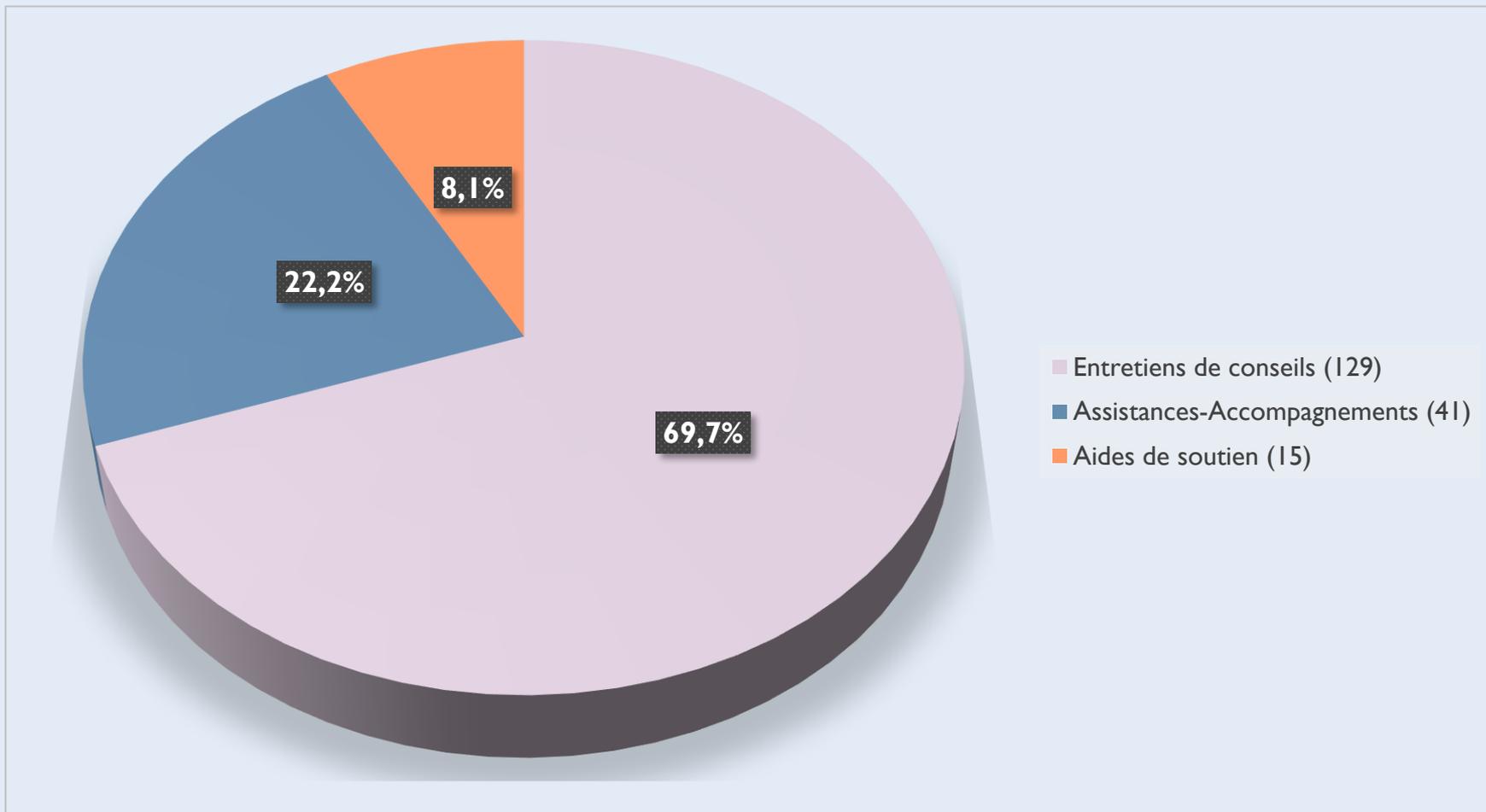


Radwan HAJJI

Psychopédagogue

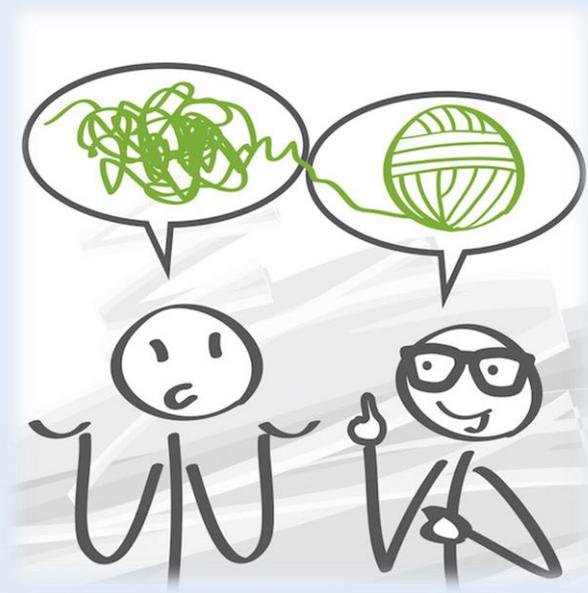
Service Médiation du personnel

Modes d'intervention



Modes de gestion (I)

- I. **Entretien de conseil:** Le demandeur expose sa situation et sollicite une aide



Modes de gestion (2)

2. Assistance-accompagnement: Le demandeur sollicite une aide dans l'analyse d'une situation problématique et les actions à entreprendre afin de prévenir d'éventuelles conflits

L'assistance peut prendre plusieurs formes:

- Echanges sur le management
- Communication et gestion de l'information dans une équipe
- Réalisation d'une charte de fonctionnement
- ...



➔ **Mise en évidence des besoins de formation:**

Conception et dispensation

} Sur base des besoins identifiés

Modes de gestion (3)

- 3. Aide de soutien:** Le demandeur exprime un mal-être intérieur. Le focus est mis sur l'accueil de la souffrance



"Intervenir, agir pour ne pas laisser le conflit s'embraser"

Formations "KIT FOR"

<u>Top manager ou personnel dirigeant chef de service</u>	<u>Middle manager ou cadre de proximité</u>	<u>Personnel de terrain</u>
6 modules	8 modules	4 modules
Être un bon manager, développer son leadership	Management d'équipe et leadership	Gestion des conflits
La motivation et ses enjeux	Comprendre le potentiel motivationnel de chacun	Faire face à l'agressivité
Gérer les conflits avec succès	Gestion des conflits. Éviter le conflit pour ne pas que le conflit travaille	La communication, clé de bonnes relations
Rôle de leader pour une réunion efficace	Attitude communic'active	Formations spécifiques
Communiquer efficacement	Animation d'équipe et conduite de réunions	Travail en équipe: Kit de communication pour faire face aux situations de crise
	Le professionnel face à l'agressivité en milieu hospitalier	Introduction à l'animation de réunion
	Vers une dynamique de coopération	Construire et préserver le lien avec le patient
Welcome Pack Managerial: Leadership et management		De la communication à la gestion de situations critiques
Découverte de la Communication Non-Violente		

"Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie"

K.LEWIN

APPORT DE LA CLINIQUE DU TRAVAIL

EN MÉDIATION DU PERSONNEL

Jessica OURAGA

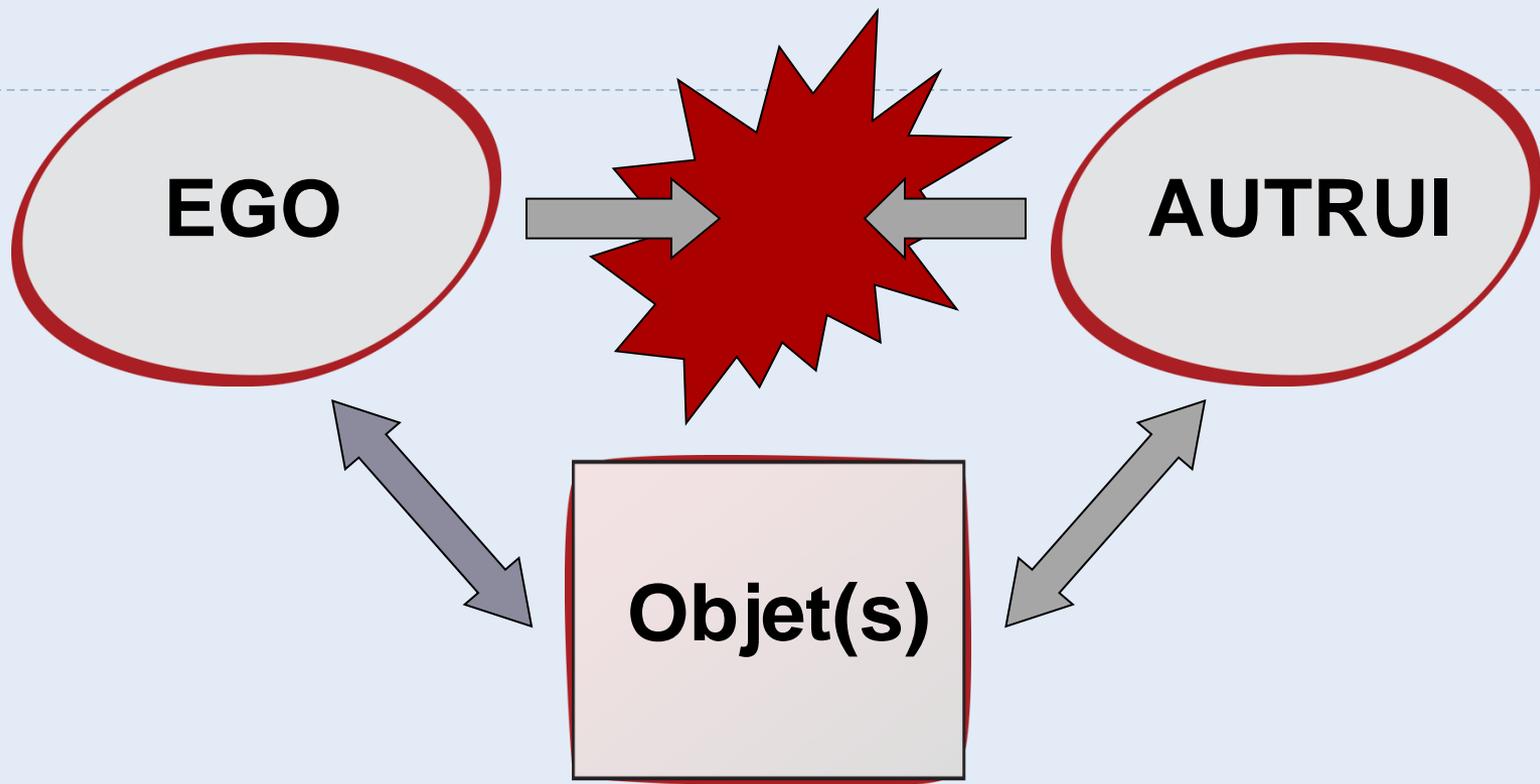
Psychologue

Service Médiation du personnel

Souffrance – mal-être – burn -out

Quel accueil et quelle prise en charge auprès du Service de Médiation du personnel?

Apporter un soutien et un encadrement psychologique aux membres du personnel et/ou aux équipes en difficulté par rapport à leur vécu professionnel, à une situation de crise, d'urgence, d'accident ou autre.



APPROCHES CLINIQUES DU TRAVAIL

Objectifs de la prise en charge

- Accompagner la prise de conscience des difficultés
- Identifier, à travers la mise en mots, la dynamique du conflit
- Entreprendre un travail de réflexion afin de se positionner à une juste distance
- Eviter une aggravation du mal-être et permettre le maintien au travail
- Consolider les ressources, socle indispensable du plaisir au travail
- Contribuer à une dynamique de coopération, une intelligence délibérative

Quand le mal-être se fait sentir?

- Prise de rendez-vous (parfois orientation par collègues, hiérarchie, médecine du travail, ...)
- Première rencontre:
 - ✓ Analyse de la demande (orientation si nécessaire)
 - ✓ Entretien individuel de type clinique du travail (psychodynamique du travail)
- Accompagnement:
 - ✓ L'agent peut bénéficier de plusieurs séances
- Travail en réseau:
 - ✓ Selon les besoins, un travail de collaboration peut se créer avec différents acteurs du bien-être (contacts nécessitant l'accord de l'agent)



NB: Nous sommes disponibles également pour les agents en ITT

Points forts

- Accès aisé et gratuit à une consultation reconnue, originalité du partenariat pour un service interne
- Satisfaction dans le soutien perçu de l'institution/de la hiérarchie
- Richesse dans la combinaison de ressources et la création de collaborations
- Facilitation du maintien et/ou du retour au travail
- Méthode alternative de résolution de conflits
- Rendre l'agent acteur de son rapport au travail en évitant la psychologisation

Merci pour votre attention



Contacts

- ▶ **Siaka KONATE**, Médiateur : 04/366.83.93
GSM: 0474/33.18.26
Bip : 845
Fax : 04/366.84.33
E-mail : siaka.konate@chu.ulg.ac.be

- ▶ **Mikaël JACOLET**, Gestionnaire administratif: 04/366.84.40
Fax : 04/366.84.33
E-mail : mikael.jacolet@chu.ulg.ac.be

- ▶ **Jessica OURAGA**, Psychologue en médiation: 04/366.85.67
Fax : 04/366.84.33
E-mail : jessica.ouraga@chu.ulg.ac.be

- ▶ **Radwan HAJJI**, Psychopédagogue en médiation: 04/242.54.34
Fax : 04/366.84.33
E-mail : radwan.hajji@chu.ulg.ac.be

- ▶ mediation.personnel@chu.ulg.ac.be