

Institut Catholique de Paris

IFOMENE

Institut de Formation à la Médiation et à la Négociation

Diplôme Universitaire de Médiateur

Le manager médiateur face aux principes de neutralité et d'impartialité

François-Gautier DEUFF

Année universitaire 2023/2024

Synopsis

Nom et Prénom	DEUFF François-Gautier
E-mail	fgdeuff@gmail.com
Parcours, Activité professionnelle	<p>Formateur en gestion des conflits et management d'équipe.</p> <p>Expérience professionnelle de 10 ans en tant que manager de proximité, chef de projet et responsable pédagogique.</p>
Intitulé	Le manager médiateur face aux principes de neutralité et d'impartialité
Problématique	Est-ce que les contraintes internes et externes d'une organisation peuvent permettre à un manager d'adopter une posture de médiateur neutre et impartial lors d'un conflit entre collaborateurs ?
Mots clefs	Manager médiateur ; gestion des conflits ; organisation ; entreprise ; management ; prévention ; risques psycho-sociaux ; neutralité ; impartialité
Résumé	Le manager doit gérer des conflits interpersonnels dans des organisations aux environnements de plus en plus complexes, certains tout en étant peu formé à ces problématiques. Une posture de manager médiateur renforcée permet de prévenir et de réguler les conflits tout en instaurant une culture du dialogue entre les collaborateurs.
Phrases clefs	Le rôle du manager dans l'organisation ; La posture du manager en matière de prévention et de gestion des conflits ; Les contraintes de l'entreprise : terreaux du régulateur de conflit ; La médiation n'est pas adaptée à tous les conflits en entreprise ; Typologie, exemples de conflits et utilisation de la médiation ; Travailler sa posture par la formation ; S'engager dans le processus : au-delà de l'impartialité ; Savoir perdre du temps pour en gagner ou comment promouvoir l'autorégulation des équipes
Originalité / Finalités de ce travail	La figure du manager médiateur est encore peu connue en France alors que sa mise en lumière se fait dans certains pays anglo-saxons depuis les années 80. Former et accompagner des managers à cette posture peut les aider à gagner en efficacité dans leur prévention et régulation des conflits au sein de leur organisation.

ATTESTATION SUR L'HONNEUR

Je soussigné François-Gautier DEUFF

Certifie que le contenu de ce mémoire est le résultat de mon travail personnel. Je certifie également que toutes les données, raisonnement et conclusions empruntés à la littérature sont exactement rapportés, cités, mentionnés en notes de bas de page. Je certifie enfin que ce mémoire n'a jamais été évalué ni édité auparavant.

Fait à : Toulouse

Le : 01/07/2024

Licence

Licence pour le contenu du mémoire

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

Vous êtes autorisé à :

- **Partager** — copier, distribuer et communiquer le document par tous moyens et sous tous formats

Selon les conditions suivantes :

- **Attribution** — Vous devez créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son œuvre.
- **Pas d'Utilisation Commerciale** — Vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie des éléments la composant.
- **Pas de modifications** — Dans le cas où vous effectuez un changement, que vous transformez, ou créez à partir du document composant l'œuvre originale, vous n'êtes pas autorisé à distribuer ou mettre à disposition l'œuvre modifiée.



A. Licence pour le contenu créé par les participants du cours



Tous droits réservés

"**Tous droits réservés**" est une formalité du droit d'auteur indiquant que le détenteur du droit d'auteur se réserve, ou détient pour son propre usage, tous les droits prévus par la loi sur le droit d'auteur.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à tous les intervenants que nous avons eu au cours du DU1 à l'IFOMENE : Monsieur BENSIMON Stephen, Madame BENRAIS Linda, Madame BRUN-BUISSON Anne-Laure, Madame COUSIN Léonore, Madame AOUSTIN HERCE Isabelle et Madame VILLENEUVE Laurence. L'animation et l'expertise dont vous avait fait montre ont éveillé en moi l'envie de devenir médiateur.

Je souhaite également remercier sincèrement tous les formateurs et professionnels que j'ai revu ou rencontré lors du DU2 à l'IFOMENE : Madame BOURRY D'ANTIN Martine, Madame MARANDOLA Marthe, Monsieur CARAYOL Romain, Monsieur LOUF Hervé, Monsieur HEIMENDINGER Luc, Madame BERNASCON Amandine, Monsieur DRUGEON Laurent, Monsieur ROUHER Antoine, Madame VILLENEUVE Laurence, Madame DE DINECHIN Sabrina et Madame AOUSTIN HERCE Isabelle. Tous vos partages de connaissances et d'expériences ont confirmé mes envies de développer une activité de médiateur, mais m'ont également permis d'aller tout au bout de cette démarche.

Un grand merci à l'équipe pédagogique du DU1 et du DU2 de l'IFOMENE pour leur accompagnement et leurs conseils tout au long de ma formation.

Je n'oublie pas mes collègues de promotion dont les encouragements et les discussions enrichissantes tardives m'ont aidé à garder le cap lors des moments de doute.

Enfin, un merci tout particulier à ma femme Anna dont le soutien, la patience et la compréhension sans faille pendant tous ces week-ends de formation et ces soirées de travail ont été essentiels et indispensables dans l'accomplissement de ce projet.

A mes enfants, Eugénie et Aloïs qui comprendront un peu plus tard ces samedis enfermés à devenir médiateur.

Table des matières

Introduction.....	7
I. Choix et problématique.....	7
II. Les causes racine de ce choix.....	8
III. Comment répondre à cette problématique ?	9
Première partie : Le monde du manager d'aujourd'hui.....	11
I. Le rôle du manager dans l'organisation.....	11
II. La posture du manager en matière de prévention et de gestion des conflits.....	13
III. Contraintes internes et externes : freins ou opportunités ?	15
A. Les contraintes internes de l'entreprise.....	15
B. Les contraintes externes de l'entreprise.....	17
C. Les contraintes de l'entreprise : terreaux du régulateur de conflit.....	19
Deuxième partie : Besoin de résultats du manager et principes du médiateur : dissonance en perspective ?.....	20
I. Neutralité et équité	20
II. Impartialité et proximité	24
III. La médiation n'est pas adaptée à tous les conflits	28
A. Echelle de Friedrich Glasl ou l'escalade du conflit	28
B. Typologie, exemples de conflits et utilisation de la médiation.....	31
Troisième partie : Le manager médiateur : une posture au service du responsable de demain	34
I. Travailler sa posture par la formation	35
II. S'engager dans le processus : au-delà de l'impartialité	37
III. Savoir perdre du temps pour en gagner ou comment promouvoir l'autorégulation des équipes	38
Conclusion	41
Bibliographie.....	43
ANNEXES	45
Liste des sources.....	46

Introduction

« L'organisation est à la fois un ensemble de rôles impersonnels et une collectivité de personnes. C'est cette dualité qui explique la complexité de sa gestion.¹ »

Henry Mintzberg

« Il existe un conflit inhérent entre l'individu et l'organisation.² »

Chris Argyris

I. Choix et problématique

L'étude de la neutralité et de l'impartialité du manager en situation de conflit au travail a été choisie très tôt lors de ma formation à l'IFOMENE. Afin de mener cette étude de manière la plus détaillée possible, en lien avec mon expérience et en reflet de mon apprentissage récent de la médiation, j'ai choisi de la formaliser comme suit :

Est-ce que les contraintes internes et externes d'une organisation peuvent permettre à un manager d'adopter une posture de médiateur neutre et impartial lors d'un conflit entre collaborateurs ?

Cette problématique semble provenir directement d'un paradoxe. Elle pourrait même sembler ne pas avoir besoin d'étude, de recherches ou encore de questionnement tant la réponse est sous nos yeux. Un manager d'entreprise ne peut pas être neutre et impartial dans sa tentative de résolution d'un conflit au sein de son entreprise. Alors pourquoi choisir un tel sujet ?

Si on souhaite aller au-delà de cette réponse hâtive et que l'on observe ce que cache ce paradoxe, tous les managers d'organisations que je rencontre dans mon métier de formateur et de conseil me disent qu'ils sont toujours en première ligne, « la ligne des balles perdues³ », lorsque survient un conflit dans leur équipe. Et un conflit dans une équipe, c'est souvent un manager qui dispose de peu de moyens, d'outils ou encore de formation, etc. De bouclier en somme. Et pourtant, à chaque fois, il tentera du haut de son expérience de sauver les relations de travail et les indicateurs opérationnels afin que la dynamique de l'organisation en pâisse le moins possible.

¹ Mintzberg, H. (1989). *Le management : voyage au centre des organisations*. Les Editions d'Organisation.

² Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. Harper & Row. New York

³ Phrase provenant d'un stagiaire d'une formation que j'ai animée en Gestion des conflits dans le secteur de l'industrie.

Alors que la neutralité et l'impartialité font partie des principes fondamentaux du médiateur et qu'ils sont difficiles, voire impossibles à atteindre pour un manager, l'objectif serait donc de ne pas s'arrêter là et de mettre en lumière les points de convergence et de séparation au travers de ces deux principes.

Cela afin d'apporter un regard nouveau sur la prévention et la régulation des conflits au sein des organisations, et permettre aux acteurs d'entrevoir des relations de travail sous un nouvel angle.

De penser l'efficacité des dynamiques organisationnelles comme un moyen au service des hommes et des femmes et non plus comme uniquement une finalité au service de l'entité.

II. Les causes racine de ce choix

Je souhaite aborder dans cette partie, les buts personnels qui ont motivé ce choix de problématique. Ceux-ci seront au nombre de cinq.

Premièrement, permettre aux managers d'être moins démunis dans la régulation des conflits. Les managers, confrontés à de nombreux conflits, ne sont pas toujours en capacité pour les gérer dans l'immédiat et encore moins de manière durable. Les managers estiment passer entre 20 et 30 % de leur temps à gérer des conflits⁴. L'adoption de techniques de médiation pourrait renforcer leur efficacité à réguler ces tensions. Leur donner les compétences nécessaires pour tendre vers des interventions en posture la plus neutre et impartiale possible, afin de favoriser une résolution pérenne des conflits. L'objectif est d'éviter que les situations ne dégénèrent et donc d'instaurer un climat de confiance où les collaborateurs se sentent entendus, écoutés et compris. Cela pourrait contribuer aussi à améliorer l'image du manager, vu non plus seulement comme un supérieur hiérarchique, mais comme un régulateur et un accompagnateur.

Deuxièmement, instaurer une culture du dialogue et de prévention des tensions. Les organisations sont souvent dans une posture de réaction face aux conflits, attendant qu'ils deviennent problématiques pour intervenir. Alors que chercher à instaurer une culture de l'amont où le dialogue et la prévention sont privilégiés permettrait de basculer dans une posture proactive. La mise en place d'un cadre où les échanges ouverts et respectueux sont encouragés est préférable afin de détecter les tensions avant qu'elles ne s'enveniment. Cela pourrait permettre également d'encourager la collaboration dans les équipes afin de les rendre autonomes et autorégulatrices.

Troisièmement, améliorer les conditions de travail des collaborateurs. L'un des objectifs principaux d'un manager est de créer un environnement de travail sain et productif. Les conditions

⁴ Étude OPP : *Conflits au travail, combattre, contourner ou esquiver ?*

de travail jouent un rôle important dans la satisfaction des collaborateurs, leur engagement et leur performance. 85 % des collaborateurs estiment que l'amélioration du bien-être renforce la fidélité et l'engagement auprès de leur organisation⁵. En adoptant une posture de médiateur, le manager peut mieux identifier les sources de tensions et de malentendus au sein des équipes. En améliorant les conditions de travail des collaborateurs cela pourrait engendrer des bénéfices comme la réduction du turnover et des arrêts-maladie, et l'amélioration de la cohésion d'équipe et des indicateurs directement liés à la performance de l'entreprise.

Quatrièmement, promouvoir l'utilité de la médiation auprès des organisations. La médiation est encore trop souvent perçue comme une démarche externe, réservée uniquement à des situations graves, délicates ou complexes. Ce but vise à intégrer certains outils de la médiation dans les pratiques managériales quotidiennes. L'intégration de ces outils pourrait permettre non seulement de limiter l'escalade des conflits, mais aussi de transformer les désaccords en opportunités de dialogue. En soulignant l'efficacité de la médiation, cela renforce son impact à la fois sur la régulation des conflits, mais aussi sur l'amélioration de l'atmosphère de travail.

Cinquièmement et pour terminer, développer mes activités de médiateur et de formateur. Travailler cette problématique me permet également d'agir sur le développement de mon activité professionnelle. En approfondissant mes connaissances et mes compétences à travers ce mémoire, je cherche à renforcer ma légitimité et mon expertise en tant que médiateur et formateur. Cela me permet d'élargir mon offre de services et d'apporter une valeur ajoutée à mes clients ou aux organisations que j'accompagne. En prônant l'importance de la médiation et en formant les managers à ses outils, je souhaiterais me positionner comme un expert dans le domaine de la gestion des conflits en entreprise, m'ouvrant ainsi de possibles nouvelles opportunités professionnelles.

III. Comment répondre à cette problématique ?

Afin de répondre à la problématique : « *Est-ce que les contraintes internes et externes d'une organisation peuvent permettre à un manager d'adopter une posture de médiateur neutre et impartial lors d'un conflit entre collaborateurs ?* », j'ai souhaité structurer mes travaux en trois parties principales.

Tout d'abord, la première partie va permettre de concentrer la réflexion sur un état des lieux du manager en entreprise. D'expliquer ce qu'implique être manager aujourd'hui de manière générale puis en précisant son rôle dans la gestion des conflits. Enfin, cette partie sera également l'occasion

⁵ *Baromètre 2020 Pros-Consulte : contraintes liées aux conditions de travail*

de dresser une liste précise et détaillée des contraintes internes et externes de l'entreprise. De cette liste, il sera possible aussi de discerner les contraintes de l'organisation, leurs effets sur l'apparition des conflits en entreprise et par conséquent le positionnement du manager en tant que tiers face à ces conflits.

Ensuite, la deuxième partie va s'attacher aux relations entre médiation et gestion des conflits du manager. Explorer les zones de convergence et de divergence entre mes observations terrains passées et actuelles, et les éléments que j'ai pu découvrir au cours de ma formation à l'IFOMENE. Le questionnement que j'ai voulu porter à la connaissance du lecteur repose sur le fait que si le manager s'attache à la notion de résultat – comme son métier et sa fonction le demande – et que le médiateur s'attache à la notion de moyen – comme son éthique lui incombe afin de laisser les parties actrices de la sortie de crise – nous dirigeons-nous vers une dissonance irréconciliable ? Cela laisserait présager de la difficulté de cultiver une posture neutre et impartiale du manager. Pour y répondre, je m'appuierai notamment sur les travaux de Pekar Lempereur, Salzer et Colson (2008) dans leur ouvrage « Méthode de Médiation ⁶ » où ils approfondissent notamment les relations entre neutralité et équité, entre impartialité et proximité. Pour finir, une liste des conflits adaptés à la médiation de ceux qui semblent moins adaptés, et un éclairage avec l'échelle de Friedrisch Glasl (1982)⁷ pour permettre de mettre en lumière que, certains conflits, de par leur nature, nécessitent des recours hiérarchiques ou des prises de décisions externes, et que la médiation n'est pas toujours la voie à privilégier.

Enfin, la troisième partie servira de présentation des propositions de solutions afin de placer le manager médiateur comme une posture résolument tournée vers l'avenir et de mettre en avant que l'évolution des organisations semblerait tendre à devoir recruter et former des managers avec des compétences qui représentent toute la richesse de la fonction de médiateur. Il ne s'agira pas de dire qu'un manager médiateur puisse remplacer un médiateur, mais qu'un manager aura tout intérêt à se former aux outils qu'utilise un médiateur permettant ainsi à ce dernier de tenir une posture la plus neutre et impartiale possible.

⁶ Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008). *Méthode de médiation*, Malakoff: Dunod

⁷ Glasl, F.; Bomers, G. B. J.; Peterson, R B. (1982) "The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties", *Conflict Management and Industrial Relations*, Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 119–140

Première partie : Le monde du manager d'aujourd'hui

I. Le rôle du manager dans l'organisation

Selon le Larousse, un *manager* est un « Spécialiste du management⁸ ». Même si le mot *manager* est un anglicisme, il est aujourd’hui courant et admis par l’Académie française. Toujours selon le Larousse, le *management* est un « Ensemble de techniques de direction, d’organisation et de gestion de l’entreprise⁹ . »

Si l’on s’en tient à ses deux définitions, on peut donc conclure qu’un manager est une personne qui a pour spécialité des techniques de direction, d’organisation et de gestion de l’entreprise. Cette définition pose un premier problème à mon sens, c’est qu’au-delà de manquer de précisions, elle n’indique pas la pluralité de cette fonction. En effet, un manager peut à la fois être appelé de cette manière quel que soit son niveau hiérarchique dans l’entreprise, quel que soit son service, quel que soit le nombre de collaborateurs avec lesquels il travaille. De plus, un manager ne possède pas nécessairement de pouvoir hiérarchique sur son équipe. Preuve en est avec la fonction de manager de projet, où le rôle est celui d’un facilitateur plutôt que d’un chef hiérarchique. Cette précision apporte de la clarté dans la différenciation entre le management hiérarchique et le management fonctionnel. Ce dernier renvoyant à quelque chose d’exceptionnel, où une équipe est constituée en vue de réaliser un projet, de conduire un événement temporaire. Sa dissolution sera actée au terme dudit projet.

Une définition aussi peu fournie et aussi vague du terme de manager sert de creuset à des périmètres de mission flous et à des rôles multiples.

Les travaux de recherche concernant le management sont récents dans l’histoire. Ainsi, Henri Fayol, considéré comme l’un des précurseurs dans ce domaine, publiera un ouvrage qui fera date dans les théories du management et des organisations : *L’Administration industrielle et générale* en 1916. Cet ouvrage considère que le management repose sur 5 activités clés : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler¹⁰. Ces cinq verbes sont résumés par Fayol comme étant connu sous le terme de processus de management. Les décennies qui suivirent firent peu évoluer la représentation de la fonction du manager et donc du management.

Mais les travaux de Mintzberg (1984) font faire évoluer de manière importante le champ du management, et seront particulièrement éloquents dans cette définition du rôle du manager dans une organisation.

⁸ Définition de manager, dictionnaire Larousse 2024

⁹ Définition de management, dictionnaire Larousse 2024

¹⁰ Fayol, H. (1916), *L’Administration industrielle et générale*, Bulletin de la Société de l’industrie minérale

Il définit dix rôles¹¹ qu'un cadre développe dans son métier de manager selon 3 catégories :

Catégories	Rôles
Rôles interpersonnels	Cadre symbole
	Leader
	Agent de liaison
Rôles liés à l'information	Observateur actif
	Diffuseur d'informations
	Porte-parole
Rôles décisionnels	Entrepreneur
	Régulateur
	Répartiteur de ressources
	Négociateur

1. **Cadre symbole** : incarnation de l'autorité de l'organisation lors de représentations officielles et à accomplissement de tâches de nature sociales, cérémoniales et légales.
2. **Leader** : motivation et soutien auprès de ses collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés. L'auteur caractérise le leader au travers de six composantes : l'embauche, la formation, la direction, le soutien, la motivation des collaborateurs et l'évaluations des performances ;
3. **Agent de liaison** : établissement des relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, favorisant ainsi le partage d'informations et la collaboration en aidant à fluidifier les relations ;
4. **Observateur actif** : récolte et analyse des informations pertinentes pour surveiller l'environnement interne et externe et assurer une prise de décision adaptée ;
5. **Diffuseur d'informations** : transmission des informations de manière précise et factuelle aux bonnes personnes au sein de l'organisation ;
6. **Porte-parole** : représentation et communication des décisions et des orientations de l'entreprise envers les acteurs externes ;
7. **Entrepreneur** : initiation des projets d'innovation, pilotage du changement, améliore les processus de productivité et d'efficacité ;
8. **Régulateur** : intervention pour résoudre les crises et les conflits susceptibles de perturber le bon fonctionnement de l'organisation et de prendre des actions correctives ;
9. **Répartiteur de ressources** : planifie, distribue et contrôle l'allocation des ressources organisationnelles (financières, humaines et matérielles) ;

¹¹ Mintzberg, H (1984). *Le manager au quotidien: Les 10 rôles du cadre*. Les Éditions d'Organisation

10. **Négociateur** : participation active aux processus de négociation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, afin de défendre ses intérêts.

Dans ces dix rôles clés de Henry Mintzberg, nous pouvons observer que chacun de ces attributs peut exercer une influence sur les relations entre collaborateurs et peut être impacté à son tour par des tensions émergentes.

Mais si l'on s'en tient à la fonction de ces rôles en matière de participation active et directe dans le processus de gestion des conflits, deux rôles émergent : « l'Agent de liaison » et le « Régulateur ».

C'est au travers de ces deux composantes que je vais étudier la posture du manager et de son rôle dans la prévention et la gestion des conflits.

II. La posture du manager en matière de prévention et de gestion des conflits

Comme vu dans la partie précédente, Henry Mintzberg a identifié plusieurs rôles que le manager exerce au sein d'une organisation, dont celles d'agent de liaison et de régulateur.

Le rôle d'agent de liaison, dans la catégorie des rôles interpersonnels, repose sur la capacité du manager à créer et à entretenir des réseaux relationnels, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Ce rôle doit permettre au manager de faciliter la circulation de l'information entre les différents acteurs organisationnels, mettant en avant sa capacité à réduire les malentendus et les possibles tensions qui pourraient naître d'un manque de communication ou de coordination. Et ce rôle devient d'autant plus important dans la prévention des conflits. En effet, un manager endossant pleinement les caractéristiques de ce rôle peut anticiper les potentielles sources de tension, en observant d'éventuelles divergences d'objectifs ou de perceptions entre les collaborateurs.

Les travaux de Peter Drucker (2001)¹² rejoignent cette vision lorsqu'il insiste sur la dimension interpersonnelle du leadership. Selon lui, le manager est un acteur de lien et d'intégration, dont l'objectif est de maintenir l'harmonie dans les relations professionnelles.

Ainsi, on voit apparaître que le rôle d'agent de liaison permet au manager à la fois de prévenir les conflits, mais aussi de promouvoir un environnement de travail favorable à au dialogue et à la coopération.

¹² Drucker, P.F.(2001). *The essential Drucker*. Harper Collins

De plus, Crozier et Friedberg (1981)¹³ soulignent que dans les organisations, le pouvoir est fragmenté et repose sur des « jeux d'acteurs », où chaque membre cherche à préserver son autonomie.

Un manager qui maîtrise ces dynamiques relationnelles, en tant qu'agent de liaison, à la possibilité d'intervenir avant que les tensions ne s'aggravent en conflits, en jouant le rôle de médiateur informel entre les différentes parties.

Arnaud Stimec (2008)¹⁴ dans la revue *Humanisme et Entreprise* précise : « Il est apparu que 28 % des cadres interrogés indiquaient que leur principal litige ou conflit de l'année avait été traité par un cadre interne agissant comme médiateur (et non pas, par exemple, dans le champ de l'arbitrage hiérarchique) et 40 % indiquaient avoir observé des pratiques de médiation d'une manière régulière. (Bien que différentes questions de recouplement et de vérification de la compréhension du sens proposé pour la médiation aient été posées, il nous a semblé préférable d'être prudent du fait de contresens résiduels possibles.) »

Le rôle de régulateur, quant à lui, prend pleinement sa place une fois les conflits apparus. Mintzberg (1990)¹⁵ considère cet attribut dans les fonctions décisionnelles du manager, insistant sur sa capacité à résoudre les dysfonctionnements tant au niveau technique qu'entre les individus.

Lorsqu'un conflit émerge, le manager régulateur doit intervenir pour rétablir l'équilibre, tout en veillant à ne pas favoriser une partie au détriment de l'autre. Ce rôle ne se limite pas à une « simple » correction des comportements ou à la recherche de compromis. Elle implique une réflexion sur les causes systémiques des conflits, en identifiant notamment les facteurs structurels mais aussi conjoncturels qui peuvent les alimenter.

Les travaux de Argyris et Schön (2001)¹⁶ apportent un éclairage supplémentaire. Ils proposent le concept d'apprentissage en double boucle, où l'analyse d'une situation potentiellement conflictuelle ne se limite pas à des solutions ponctuelles, mais s'accompagne d'une remise en question des normes et des pratiques qui les provoquent.

Ainsi, un manager régulateur remplissant son rôle est celui qui non seulement résout les conflits en tant que tels, mais qui tire également des leçons de ces situations pour prévenir leur réapparition. La régulation ne consiste donc pas seulement à apaiser les tensions, mais également

¹³ Crozier, M.; Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système. Essais*

¹⁴ Stimec, A. (2008). *Le manager médiateur : une figure méconnue*, *Humanisme et Entreprise*, 289, p. 105-118

¹⁵ Mintzberg, H. (1989). *Le management : voyage au centre des organisations*. Les Editions d'Organisation.

¹⁶ Argyris, C. ; Schön, D. A. (2001). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode et pratique*. De Boeck Université.

à mettre en place des mécanismes de préventions, favorisant une vision d'apprentissage de ces mécanismes plutôt qu'une vision menaçante.

Grâce aux rôles d'agent de liaison et de régulateur, nous voyons que le manager assure une mission active dans la prévention et la gestion des conflits. Cependant, l'environnement interne et externe de l'organisation est un grand pourvoyeur de tensions pouvant déboucher sur des conflits entre les collaborateurs.

La partie suivante va s'attacher à lister et à démontrer ces contraintes et leurs effets potentiels sur les relations interpersonnels, modifiant ainsi la mission et la posture du manager.

III. Contraintes internes et externes : freins ou opportunités ?

Dans un environnement économique de plus en plus complexe, les entreprises évoluent sous la pression de diverses contraintes qui influencent leur gestion, leur prise de décision et leur performance.

Ces contraintes peuvent être classées en deux grandes catégories : **les contraintes internes**, qui relèvent des caractéristiques et des dynamiques internes à l'organisation, et **les contraintes externes**, qui découlent du contexte global dans lequel l'entreprise évolue.

B. Les contraintes internes de l'entreprise

Les contraintes internes désignent les facteurs internes à l'entreprise qui limitent ou influencent sa capacité à atteindre ses objectifs. Ces facteurs sont généralement contrôlables par l'organisation, même si elles ne sont pas toujours faciles à négocier.

i. La structure organisationnelle

La structure hiérarchique d'une entreprise, qu'elle soit centralisée ou décentralisée, peut affecter la circulation de l'information, la prise de décision et l'autonomie des équipes.

Selon Mintzberg (1979)¹⁷, la structure d'une organisation peut être un frein à l'agilité, notamment dans les grandes entreprises où les processus décisionnels sont longs et complexes. Cette rigidité peut entraver la résolution rapide des conflits, notamment lorsque les managers doivent respecter des niveaux hiérarchiques stricts avant d'intervenir.

¹⁷ Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall

ii. Les ressources humaines

La gestion des ressources humaines, le niveau de qualification des collaborateurs, et les politiques de recrutement influencent directement les résultats de l'organisation.

Une pénurie de compétences spécifiques, un fort turnover ou une mauvaise gestion des talents peuvent constituer des obstacles importants à la cohésion d'équipe.

Ainsi, d'après les travaux de Pfeffer (1994)¹⁸ sur les pratiques de la fonction Ressources Humaines, les entreprises les plus performantes réunissent 16 pratiques efficaces dont : « *la sécurité de l'emploi, les possibilités de promotion, les programmes de formation et de développement des compétences, les mécanismes de participation et de responsabilisation, les systèmes de rémunération incitative* ». ¹⁹ L'absence de ces pratiques actée volontairement ou involontairement par la chaîne hiérarchique peut entraîner du désengagement et une baisse de la motivation des collaborateurs entraînant *de facto* un risque accru en termes de tensions.

« *Les hommes ne sont pas des ressources ; ils ont des ressources* ». Jean-Marie Peretti (1997)²⁰.

iii. La culture d'entreprise

La culture organisationnelle, définie par les valeurs, les croyances et les pratiques partagées au sein de l'entreprise, joue un rôle tout aussi important dans la gestion des conflits. Une culture d'entreprise toxique, marquée par le manque de communication ou une compétition excessive entre collaborateurs, peut accentuer les tensions et rendre difficile la mise en place d'une médiation.

Comme le souligne Edgar Schein (2010)²¹, les normes informelles et les rituels internes peuvent parfois devenir des obstacles à la coopération. Toujours selon Shein (1971)²², « l'organisation est une structure sociale complexe qu'il faut étudier en tant que système global pour bien comprendre le comportement individuel de ses membres. » Ainsi, l'auteur estime que l'organisation doit impérativement être étudiée d'un point de vue systémique, plutôt que d'un point de vue isolé, rendant de fait la gestion des conflits comme collective et multifactorielle.

iv. La gestion financière

La capacité de l'entreprise à gérer ses ressources financières représente une autre contrainte interne.

¹⁸ Pfeffer, J. (1994). « Competitive advantage through people ». *California Management Review*, winter, p. 9-28.

¹⁹ Fournier, S. (2017). « Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements ». *Gestion et management public*, volume 6 / n°2, p. 67-88

²⁰ Peretti, J-M. (1997). « Gestion des ressources humaines ». *Vuibert*

²¹ Schein, E. H., (2010). « *Organizational culture and leadership* ». *Jossey Bass Wiley*

²² Schein, E. H., (1971). "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme". *The Journal of Applied Behavioral Science*, p. 401-426.

Les tensions budgétaires, notamment en période de crise, peuvent affecter la répartition des ressources, exacerber les frustrations entre équipes ou services, et accroître la pression sur les managers pour atteindre les résultats. Les contraintes budgétaires réduisent également la capacité de l'entreprise à investir dans la formation ou l'embauche de spécialistes, ce qui peut nuire à la prévention des conflits, voire à leur régulation si le manager ne dispose pas des ressources nécessaires.

v. Les processus et outils internes

Les outils technologiques et les processus de travail en place dans l'entreprise influencent également la fluidité des interactions entre collaborateurs. Un manque d'outils adaptés ou des processus inefficaces peuvent freiner la collaboration et augmenter les frictions.

Davenport (1993)²³ suggère que les entreprises qui ne parviennent pas à aligner leurs processus avec les nouvelles technologies risquent de perdre en efficacité. La perte d'efficacité représentée par des indicateurs de performance dégradés conduit à adopter un style de management axé sur le directif et conduisant à créer une perte de sens et des tensions internes.

C. Les contraintes externes de l'entreprise

Les contraintes externes sont les éléments sur lesquels l'entreprise a peu de contrôle direct, mais qui influencent néanmoins son fonctionnement. Ces facteurs proviennent de l'environnement macroéconomique, normatif, juridique, technologique et concurrentiel où l'entreprise évolue.

vi. L'environnement économique

La santé de l'économie globale affecte directement les performances des entreprises. En période de récession, la demande pour certains produits ou services peut diminuer, mettant une pression accrue sur les entreprises pour réduire leurs coûts et améliorer leur productivité.

Selon Porter (1980)²⁴, la compétition accrue dans un marché saturé intensifie les luttes internes pour les ressources et favorise l'émergence de conflits, particulièrement dans les environnements où les marges sont réduites.

vii. Les régulations juridiques et normatives

Les lois du travail, les régulations sur la sécurité, et les normes industrielles imposent des contraintes fortes sur la manière dont une entreprise doit se comporter. Un cadre réglementaire complexe est nécessaire lorsque l'on résonne d'un point de vue QSE (Qualité, Sécurité,

²³ Devenport, T. H. (1993). "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology". Harvard Business Press

²⁴ Porter, M. E. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". New York: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998.)

Environnement) mais peut également limiter la flexibilité des entreprises, notamment dans la gestion des ressources humaines ou encore les normes environnementales.

Des organisations où la flexibilité est limitée peuvent occasionner des différentiels sur le marché du travail et des écarts en matière de concurrence internationale. Lorsque ces secteurs sont évoqués par les organisations, ils vont rarement dans la direction d'une amélioration des conditions de travail ou de la prise en compte des volontés de changements opérationnels. Ainsi, ces dissonances entre stratégie d'entreprise et applicabilité opérationnelle entraînent des incompréhensions et des difficultés informationnelles.

viii. L'environnement technologique

L'innovation rapide et la transformation numérique représentent des opportunités, mais aussi des contraintes pour les entreprises. Elles doivent continuellement s'adapter aux nouvelles technologies sous peine de devenir obsolètes. Toutefois, ces changements rapides peuvent générer des tensions, notamment lorsqu'ils exigent de nouvelles compétences des employés ou modifient profondément les modes de travail.

D'après l'analyse de Brynjolfsson et McAfee (2014)²⁵, les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter à ces changements risquent de créer des résistances internes, exacerbées par des craintes concernant la sécurité de l'emploi.

ix. La concurrence

La concurrence sur le marché impose une pression constante sur l'entreprise pour qu'elle reste compétitive. Cette contrainte externe force les entreprises à innover et à améliorer en permanence leurs processus. Toutefois, cette compétition accrue peut également accroître la pression interne sur les employés, exacerber les conflits et rendre plus difficile l'établissement d'une culture de collaboration.

Porter (1980)²⁶ souligne que l'intensité concurrentielle sur un marché détermine souvent le niveau de stress ressenti au sein des organisations.

x. Les évolutions sociétales

Les attentes sociales et culturelles, telles que la demande croissante pour des pratiques éthiques, la diversité, et le développement durable, sont devenues des contraintes majeures pour les entreprises modernes. Ces attentes créent de nouvelles responsabilités pour les managers,

²⁵ Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W W Norton & Co.

²⁶ Porter, M. E. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". New York: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998.)

notamment dans la gestion de la diversité et l'inclusion au sein des équipes, où des tensions culturelles peuvent émerger.

Kotter (1996)²⁷ explique que le changement sociétal pousse les entreprises à réévaluer leurs pratiques. L'auteur est parmi les premiers théoriciens à replacer le manager comme figure active de la gestion du changement. Comme tout changement, ces évolutions peuvent engendrer des résistances internes lorsque les habitudes de travail sont confortablement établies, lorsque l'intérêt individuel prime sur l'intérêt collectif ou encore lorsqu'il y a un défaut dans la chaîne d'information.

D. Les contraintes de l'entreprise : terreaux du régulateur de conflit

Après avoir listé les contraintes internes et externes de l'entreprise, il existe pour chacune d'entre elle une pression à laquelle le manager doit se confronter afin que l'entreprise reste compétitive.

Cela s'entend aisément dans le monde de l'entreprise d'aujourd'hui. Mais on observe également que ces contraintes sont fournisseuses de situations de tensions auxquelles le manager assiste en tant que spectateur ou entretien en tant qu'acteur au quotidien.

Cela semble une nouvelle fois paradoxal. D'un côté, le manager se doit de répondre aux impératifs de l'entreprise tant sur le plan économique, sociétal et environnemental et ainsi entretenir une culture du résultat. D'un autre côté, ce même manager se retrouve dans des situations de plus en plus complexes humainement, où toutes les contraintes exercent des forces qui peuvent être opposées aux impératifs du bien travailler ensemble.

Ainsi, les situations conflictuelles et de tensions sont favorisées par les contraintes internes et externes de l'entreprise, plaçant le manager dans une posture incontournable de la gestion des conflits.

²⁷ Kotter J.P., (1996). « *Leading Change* ». Harvard Business School Press

Deuxième partie : Besoin de résultats du manager et principes du médiateur : dissonance en perspective ?

Après avoir tenté de définir le manager dans les organisations contemporaines, son rôle dans la gestion des conflits et les pressions qu'exercent les contraintes sur les relations interpersonnelles, je souhaiterais désormais questionner les zones de convergence et les zones de divergence entre l'exercice du manager dans la prévention et la gestion des conflits et l'exercice du médiateur autour de deux principes majeurs : la neutralité et l'impartialité.

Ayant conscience qu'un travail exhaustif sur la découverte de ces zones pourrait représenter à la fois un champ de recherche passionnant mais aussi hautement chronophage, j'ai décidé de faire cette recherche en m'appuyant tout d'abord sur un des ouvrages m'ayant servi à de nombreuses reprises pendant ma formation : « Méthode de médiation » de Pekar-Lempereur, Salzer et Colson²⁸.

Cet ouvrage va me permettre de comprendre, d'appréhender et de comparer la fonction du manager en gestion des conflits et la posture du médiateur.

Pour ce faire, je m'appuierai sur des pôles en tensions autour des deux principes évoqués plus haut : la neutralité et l'équité, l'impartialité et la proximité.

Ces dichotomies permettent non seulement de se questionner et de définir ses principes, mais aussi d'arburer des éléments de prime à bord opposés, servant surtout à construire un comparatif entre impératif managérial et éthique du médiateur.

Pour finir, je souhaiterais basculer de la posture du manager médiateur vers les dynamiques et typologies de conflit. Cette bascule me permettra à la fois d'exposer que non seulement la réussite du manager médiateur dépendra de sa posture vis-à-vis des acteurs et du conflit, mais aussi du moment de son intervention au regard de l'escalade du conflit, et enfin de l'origine du conflit.

I. Neutralité et équité

Le Larousse 2024 donne cinq définitions du terme de *neutralité*, et trois de ses sens serviront le déroulé de cette partie.

« Situation d'un Etat qui demeure à l'écart d'un conflit international²⁹. »

²⁸ Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008). *Méthode de médiation*, Malakoff : Dunod

²⁹ 1ère définition du terme *neutralité*, Larousse 2024

« Etat de quelqu'un, d'un groupe qui ne se prononce pour aucun parti ; caractère de leurs œuvres, de leur attitude : observer une neutralité absolue dans un conflit³⁰. »

Au sens psychanalytique du terme : « Attitude non-directive de l'analyse à l'égard des opinions, des projets de son patient³¹. »

Le code national de déontologie du médiateur, quant à lui, indique : « Le médiateur accompagne les personnes participant à la médiation dans leur projet sans avoir d'intérêt propre à la solution choisie par elles³². »

Dans un souci de synthèse de ces quatre définitions, nous allons retenir que la neutralité au sens de la médiation est une absence de préférence vis-à-vis des parties et de telles ou telles solutions au problème. Une fois ce terme précisé, peut-on dire qu'il est possible d'être neutre, au sens absolu du terme vis à vis d'un sujet ou des parties ?

Les travaux de Mitchell & Webb (1988)³³ et ceux de Bercovitch & Rubin (1992)³⁴ précisent que « le médiateur est d'autant moins neutre que des motivations propres qui l'animent.³⁵ » Cela s'entend lorsque l'on imagine l'intérêt qu'aurait un médiateur à ce que la médiation réussisse, car il en va de sa crédibilité dans le domaine par exemple. Ou encore d'un médiateur qui souhaiterait que la médiation accouche d'une particularité pouvant lui être utile dans son domaine d'enseignement en cas d'activité de professeur. Et que dire d'un médiateur abordant une période financièrement si compliquée qu'il lui serait difficile de refuser une médiation pour laquelle il a été contacté, alors même que le sujet du conflit résonne en lui d'une manière où il risquerait de faire une projection.

Il serait possible de tirer encore de nombreux exemples montrant que la neutralité, au sens strict et étymologique du terme semble être une direction plus qu'une finalité. Une tendance oui, une posture absolue non.

La neutralité se base finalement sur sa propre capacité à ne pas mettre en avant ses sentiments et ses valeurs ainsi que de ne pas avoir d'intérêts sur la sortie de crise.

Quel que soit notre état intérieur, on se doit de rester irréprochable aux yeux des parties. C'est d'ailleurs le principe même de l'impartialité qui sera abordé dans la partie suivante.

³⁰ 2^{ème} définition du terme neutralité, Larousse 2024

³¹ Définition au sens psychanalytique du terme neutralité, Larousse 2024

³² Code national de déontologie du médiateur, médiation 21, version du 16 septembre 2022

³³ Mitchell, C. R. & Webb, K. (1988). "New approaches to international mediation", Westport, CT: Greenwood Press

³⁴ Bercovitch, J. & Rubin, J. Z. (1992). "Mediation in international relations: multiples approaches to conflict management", New York: St Martin's Press

³⁵ Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008). Méthode de médiation, Malakoff : Dunod

Maintenant, que l'on a dressé ce premier état des lieux des difficultés de la neutralité chez le médiateur, qu'en est-il d'un manager ?

Un manager est une personne invitée à travailler au quotidien avec ses collaborateurs. Il partage leurs difficultés, et ce, bien souvent au-delà du cercle professionnel. Certains membres de son équipe ont même été recrutés par ses soins. Voire même parfois, le manager a accédé à ce poste par promotion interne alors qu'il était opérateur auparavant avec cette même équipe qu'il dirige aujourd'hui.

Le manager part avec une difficulté supplémentaire vis-à-vis du médiateur dans son éventuelle quête de neutralité : il connaît déjà les acteurs du conflit. Et quand bien même il serait manager d'un service différent auprès duquel il intervient, il incarnerait tout de même cette figure hiérarchique parfois décriée au détour d'un café entre collègues.

Mais cette difficulté d'incarnation de la neutralité peut être un avantage. En effet, un manager qui connaît son équipe est un manager que son équipe aussi connaît. C'est-à-dire que cette dernière le côtoie au quotidien, connaît sa façon de diriger, de contrôler, de déléguer, etc. et peuvent donc aussi être plus à même de reconnaître l'incarnation d'une posture de neutralité comparativement aux activités plus opérationnelles.

De plus, nous avons vu que la neutralité est affaire de notre capacité à appeler le calme intérieur, quels que soient nos sentiments et nos valeurs vis-à-vis d'une situation.

Entre principe de neutralité ambiguë pour le médiateur, le besoin de rester maître de soi face aux autres et la figure du manager du quotidien bouleversée par une attitude de gestionnaire de conflit, ne s'agirait-il pas finalement d'une posture difficile à incarner pour les deux fonctions et qu'une partie de la solution émanerait de sa propre capacité à gérer ses émotions ?

La neutralité, c'est être capable de ne pas se concentrer sur le fond du conflit pour renforcer notre écoute vis-à-vis des dynamiques relationnelles.

Comment faire lorsqu'il faut apporter de la justesse dans la justice ?

Peut-on rester neutre au point de laisser opérer l'inéquitable ?

« *Qu'y a-t-il donc au-dessus de la justice ? L'équité*³⁶. » Victor Hugo.

« Vertu qui consiste à régler sa conduite sur le sentiment naturel du juste et de l'injuste.³⁷ »

Tout médiateur est tiraillé par la recherche de cet équilibre entre neutralité et équité. Soit l'on décide de jouer la carte de la neutralité et on laisse le fond du dossier exclusivement aux parties.

³⁶ Hugo, V. (1869) *L'homme qui rit*, loc. cit., p. 3056, spéci. p. 3116.

³⁷ Définition du terme équité, Le Robert 2024

De fait, les compétences attendues ne seront concentrées que sur le processus de résolution du conflit. Soit l'on décide d'assumer l'équabilité au risque, parfois, de se confronter à une sortie de crise inéquitable. Une sortie de crise, où l'on observerait distinctement le déséquilibre entre les parties par rapport à la solution trouvée.

Une posture équitable combinée à une solution déraisonnable conduirait le médiateur à trois possibilités : proposer un temps de réflexion supplémentaire aux parties ; demander de consulter des conseils ; quitter la médiation pour laisser les parties négocier entre elles une solution que l'on juge inéquitable.

Concernant le manager, une posture basée sur l'équité semble plus idoine, mais peut également conduire à des complications. Une grande partie des managers que je côtoie dans mon activité rencontre des difficultés à assumer leur part d'équité. En effet, être un manager équitable, c'est être un manager qui adapte ses encouragements ou ses sanctions aux situations de chacun. Pour l'encouragement, il est facilement compréhensible que chacun reçoive des *feedbacks* différenciés au regard de son expérience ou de son attitude. Mais lorsque l'on parle de sanctions, l'équité est bien plus difficile à tenir. « Pourquoi lui, tu ne lui as rien et à moi, tu m'as mis un avertissement ? ». Il faut savoir mettre du sens, faire preuve de cohérence et faire preuve du fameux courage managérial lorsque l'on estime que les mêmes conséquences peuvent avoir des causes différentes et décider ainsi de juger uniquement ces dernières.

En situation de conflit, le manager tiers fera attention à l'appel de l'équité qui pourrait lui sembler prometteur, mais qui serait certainement pourvoyeur d'incompréhension des acteurs et de remise en cause de sa posture de neutralité si difficilement obtenue.

Ensuite, aussi bien pour le médiateur que pour le manager, le traitement de la question de la neutralité doit être observé avec un regard psychologique, car la neutralité ne concerne pas seulement la volonté du médiateur, mais aussi et surtout la perception des parties. A ce titre, je souhaiterais citer le passage suivant de l'ouvrage « Méthode de médiation » :

« Les tenants de la remise en question de la neutralité pure ont à leur actif les découvertes récentes en psychologie. Des expériences démontrent que le mensonge factuel est détecté par l'interlocuteur dans 50 % des cas, cette proportion s'élevant à 85 % lors d'un mensonge émotionnel – Lorsque l'on mime la sympathie alors que l'antipathie est réelle. Si un médiateur ment sur son état intérieur, par exemple s'il affiche « extérieurement » sa neutralité, mais qu'au fond de lui-même, il désapprouve une des parties, il y a de fortes chances que son vrai sentiment le trahisse. La prétention pour le médiateur de pouvoir ne rien montrer du tout de ses sentiments tient plus de l'idéal que la réalité. A cela s'ajoute le fait qu'une partie en conflit, ayant les nerfs à fleurs de peau, est par nature portée à développer une paranoïa et un sentiment de persécution : elle mettra volontiers en

cause la neutralité du médiateur, malgré tous les efforts déployés. Le médiateur peut donc être neutre de fait, mais ne pas être perçu comme tel³⁸. »

A la lecture de ce passage, il est aisément de comprendre que la notion de neutralité est d'autant plus difficile qu'elle dépend à la fois de nous (neutralité) mais aussi de l'autre (impartialité) ; et qu'il suffit que l'un de ces éléments ne soit pas au rendez-vous pour éroder l'incarnation de la posture de neutralité en tant que médiateur ou manager.

II. Impartialité et proximité

« Qui est sans parti-pris, ne manifeste aucun parti-pris³⁹. »

Le moyen de rendre concret et d'extérioriser la neutralité, dans le sens de la rendre visible aux yeux des autres, c'est être impartial dans le processus de régulation du conflit afin que les acteurs puissent apporter leurs avis et réponses.

Ainsi, il est important de savoir distinguer la neutralité vécue par le médiateur de l'impartialité du médiateur perçue par les parties.

Ayant défini ces deux termes, PEKAR LEMPEREUR, A. ; SALZER, J. ; COLSON, A. (2008) proposent un tableau permettant de préciser le rôle du médiateur en fonction de son respect strict ou non de la neutralité et de l'impartialité. Au travers de l'explication de ces quatre postures d'un médiateur, je vais les mettre en comparaison avec la fonction de manager dans une organisation.

Tableau 1⁴⁰

		Du point de vue du processus : attitude du médiateur perçue par les parties	
		Impartial	Partial
Sur le fond : situation vécue par le médiateur	Neutre	S1	S3
	Pas neutre	S2	S4

- Situation S1 : « Le médiateur idéal » : configuration théorique représentant une direction à prendre plutôt qu'une posture totale, il s'agirait d'un tiers étant capable d'être totalement neutre sur le fond de l'affaire et qui maintiendrait un processus impartial. Concernant un manager dans

³⁸ Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008). Méthode de médiation, Malakoff : Dunod

³⁹ Définition du terme impartial, Le Robert 2024

⁴⁰ Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008). Méthode de médiation, Malakoff : Dunod p.66

une organisation, cette conception théorique semble souffrir des mêmes difficultés d'application dans la pratique. La neutralité sur le fond du différend serait encore plus complexe tant, le manager est partie prenante dans la même organisation que les acteurs en conflit. Et le maintien d'un processus impartial rencontrerait lui des écueils dans la mesure où très peu de managers sont aujourd'hui formés à la régulation des conflits. Cette situation S1 me semble peu probable dans l'exercice du management d'aujourd'hui.

- Situation S2 : « Le médiateur réaliste » : ici, il s'agirait plutôt d'un médiateur ayant un avis sur le fond de l'affaire ou vis-à-vis d'une des parties, mais qui serait en capacité de ne pas l'extérioriser en maintenant notamment une impartialité complète dans la conduite du processus. Pour notre manager, la problématique de sa capacité à gérer le processus pourrait se voir renforcer à cause notamment de sa difficulté à maintenir son état intérieur et surtout de sa projection aux yeux des parties, incarnant de fait un manager en désaccord avec lui-même et exacerbant ainsi son manque de compétences en gestion des conflits.
- Situation S3 : « Le médiateur mal vu des parties » : cette situation permet notamment de souligner la différence entre les deux principes de neutralité et d'impartialité. Il s'agit donc d'un tiers qui n'aurait pas de préférence concernant le fond de l'affaire, mais qui serait incapable de maintenir un processus équilibré et impartial par manque de compétences ou à cause d'une préférence pour l'une ou l'autre des parties. Même de « bonne foi » il risquerait de laisser la médiation glissée vers un point de bascule. D'un point de vue managérial, on retrouverait ici un manager dont les raisons du conflit lui sont étrangères et non investies – cela serait possible dans le cas d'un conflit apparu à l'extérieur de l'entreprise, mais dont les effets sont présents en son sein – et où il serait incapable de faire preuve d'impartialité à cause des mêmes raisons citées pour le médiateur. Un manque de compétences en gestion des conflits, voire une préférence pour l'un de ses collaborateurs.
- Situation S4 : « Le médiateur de parti-pris » : ayant une préférence sur le fond de l'affaire, le tiers va tordre le processus en vue de satisfaire cette préférence risquant ainsi de perdre la confiance d'une, voire des deux parties. Cette situation est celle que j'observe le plus souvent dans mon activité professionnelle lorsque j'écoute et conseille les managers que je forme. Ne parvenant pas à se détacher du fond de l'affaire, ils n'arrivent pas à rester neutres. Leur expérience du terrain parle à leur place et ils écoutent les parties non pas pour favoriser le dialogue entre-elles, mais plutôt pour insinuer, voire conseiller telle ou telle sortie de crise. Ils n'écoutent pas pour comprendre. Ils écoutent pour répondre. Ils basculent du côté du conciliateur en essayant d'adopter une posture neutre et impartiale. Sans formation ni détachement de leurs émotions

qui rejaillissent sur les parties, les managers se retrouvent démunis entre aide à la résolution, dégradation de la relation envers leurs collaborateurs, soupçons de favoritisme et risque de croyance d'incompétence venant de leur hiérarchie. Connaissant ce risque, de nombreux managers préfèrent rester en retrait et être dans une posture d'évitement.

L'impartialité du médiateur est mise à mal par son éventuelle identification à l'une des parties là où celle du manager est également mise à mal par cette éventuelle identification, mais aussi, et de surcroît, par sa connaissance des parties donc de sa proximité.

Toujours selon les mêmes travaux de Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008), il est possible de nommer quelques types d'identifications auxquelles le médiateur pourrait être confronté. Au même titre que l'exercice précédent, je vais comparer ces identifications en les extrapolant à la fonction du manager dans une organisation.

« L'identification au rôle social » : selon ses expériences personnelles et professionnelles passées et du rôle qu'il a pu jouer dans ces expériences, le médiateur pourrait se sentir plus proche d'une des parties. Cette identification se perçoit facilement en entreprise, notamment lorsque le manager est issu du terrain et a été maîtrisant sur un domaine technique auparavant. Il aura naturellement tendance à ressentir de la proximité avec un référent technique plutôt qu'avec un opérateur par exemple.

« L'identification à la situation de victime » : lorsque la situation relève d'une domination d'un plus fort sur un plus faible, le médiateur pourrait ressentir un besoin de rééquilibrage des rapports en se rapprochant naturellement du plus faible. A l'inverse, le médiateur pourrait avoir tendance à éprouver de la proximité avec le plus fort dans le cas où cette domination proviendrait d'une norme sociale. Dans une organisation, le manager est soumis au même dilemme en cas de déséquilibrage. Le manager pourrait vouloir assumer son biais d'autorité et jouer la carte de celui qui répare – ou du moins aide à réparer - le préjudice subi par la victime. *A contrario*, cette proximité pourrait se manifester envers le plus fort, notamment si cette domination se base sur un principe d'ancienneté par exemple.

« L'identification au physique, à l'âge, au sexe, à l'origine ethnique, à la religion, au choix vestimentaire, etc. » : le médiateur, à l'instar du *quidam*, n'a pas toujours conscience des préjugés qui orienteront son jugement. Il doit être capable d'élever son niveau de conscience afin que ces mêmes préjugés soient caractérisés et isolés, et ne guident pas sa réflexion. Ici, un manager n'y ferait pas exception. Pourrait-il garantir rester impartial face à deux collaborateurs de sexes différents, face à un jeune inexpérimenté aux idées peu conventionnelles et un moins jeune expérimenté dont les idées sont éprouvées ou encore face à un collaborateur prenant soin de son apparence et un collaborateur qui n'en a cure ?

« L'identification à l'attitude coopérative, sympathique, bienveillante » : une fois que le médiateur a été capable de caractériser et d'isoler les préjugés évoqués précédemment, encore faut-il qu'il soit capable de ne pas se laisser aller à une préférence d'une des parties et donc de créer de la proximité en fonction de l'attitude d'une partie vis-à-vis d'une autre. « *Comme toute personne, le médiateur est soumis aux lieux communs, au sens Aristote : il préfère l'individu coopératif à l'agressif, le sympathique au teigneux, l'accommodant au pinailleur.*⁴¹ ». Les auteurs précisent ici que le médiateur doit faire attention à son double, c'est-à-dire à celui qui saura adopter les mêmes désirs que lui en matière d'accommodation, de solutions co-construites... Au détriment de l'autre partie. Qu'en est-il du manager ? La comparaison ici est peut-être plus facile tant, le manager est quotidiennement confronté aux attitudes diverses et variées de ses collaborateurs. Il y a donc un risque que le manager préfère la solution ou la présence d'un collaborateur qui saurait se montrer conciliant, voire avenant avec un processus de résolution de conflit, qui ferait le « premier pas » vers l'autre, etc.

Ainsi, selon ces différentes formes de proximité et d'identification, le médiateur, tout comme le manager, pourrait imaginer l'impartialité de trois manières différentes :

1. « Je ne suis ni pour l'un ni pour l'autre » : le manager médiateur se tient à distance, voire se montre distant avec les parties pouvant produire un sentiment d'inconfort chez ces dernières. Cette forme, déshumanisée de la gestion des conflits, pourrait s'avérer confortable émotionnellement parlant pour le tiers, mais peu efficace au regard d'une recherche de solution pour les parties.
2. « Je ne suis pas plus pour l'un que pour l'autre » : l'expression de signes de compréhension du manager médiateur marque la différence avec la manière expliquée ci-dessus. Le tiers prend garde à ne pas se montrer trop investi, en veillant à ne pas faire montre de plus de proximité envers l'un ou l'autre.
3. « Je suis et pour l'un et pour l'autre » : le manager médiateur s'implique désormais réellement dans le processus et dans le dialogue avec les parties. Il n'est plus dans une attitude qui consisterait à écouter pour répondre, mais dans une attitude à écouter pour comprendre (comprendre : prendre avec soi étymologiquement parlant). Cette notion est reconnue parfois sous le terme de multipartialité ou ambi-partialité. C'est la capacité du tiers à s'investir émotionnellement dans la relation à l'autre sans se laisser envahir. C'est la différence entre l'empathie – où il y a accueil de l'émotion de l'autre – et la sympathie – où il y a contagion émotionnelle de l'autre.

⁴¹ Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008). *Méthode de médiation*, Malakoff : Dunod p.68

Après avoir exploré l'impartialité et la proximité du médiateur et du manager au travers du processus de gestion des conflits, notamment grâce à l'exploration précédente de la neutralité et de l'équité, nous allons désormais voir que la posture du manager médiateur ne s'exerce pas seulement grâce au degré de neutralité et d'impartialité. Mais qu'il s'agit également du développement du conflit et de sa typologie.

III. La médiation n'est pas adaptée à tous les conflits

Je vais aborder le conflit sous deux angles afin d'identifier de manière plurielle le degré d'adéquation de la médiation en fonction de l'intensité du conflit et en fonction d'exemples de types de conflit que j'ai pu obtenir auprès de manager de différents domaines d'activités.

A. Echelle de Friedrich Glasl ou l'escalade du conflit

L'échelle de Friedrich Glasl (1982)⁴² est un modèle théorique qui décrit l'évolution par stade des conflits en suivant possiblement neuf niveaux d'intensité. Ce modèle permet d'analyser les dynamiques de conflits quel que soit l'environnement (international, national, local, organisationnel).

De ce fait, je souhaiterais mettre en relation ce modèle théorique avec les évolutions des conflits dans une organisation, notamment en ce qui concerne les possibilités et limites de l'intervention du manager en tant que médiateur.

Dans ces travaux, Glasl (1982) distingue trois grandes phases, chacune étant marquée par une dégradation progressive des possibilités de résolution pacifique et une montée en intensité du conflit. Ces phases vont permettre de comprendre quand la médiation reste possible et quand des mesures plus interventionnistes sont requises. Une représentation de cette échelle a été résumée en image consultable en Annexe de ce mémoire.

Les trois premiers niveaux concernent les conflits dont l'intensité est telle qu'une négociation pourrait permettre d'apaiser les relations, car les acteurs conservent encore un certain degré de contrôle et peuvent, sous certaines conditions, résoudre le désaccord de manière autonome. Une autorégulation est possible, même si parfois, la présence d'un tiers lors d'une éventuelle phase de négociation permettrait d'aider les parties concernées.

1. **Durcissement** : les désaccords émergent et les positions des parties commencent à se figer. A ce stade, la communication est encore ouverte, même si les échanges peuvent se durcir. Dans

⁴² Glasl, F.; Bomers, G. B. J.; Peterson, R B. (1982) "The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties", *Conflict Management and Industrial Relations*, Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 119–140

une organisation, cela pourrait par exemple se traduire par un désaccord entre deux collaborateurs sur la répartition des responsabilités dans un projet. Chacun commence à camper sur sa position, en gardant la possibilité de régler le différend par le dialogue de manière autonome.

2. **Débat** : chaque partie dudit conflit tente de convaincre l'autre de la légitimité de son point de vue, entraînant une polarisation. Il y a une intensification du conflit, mais il est toujours possible de discuter. Par exemple, lors d'une réunion d'équipe, les divergences d'opinions sur la stratégie à adopter s'intensifient. Les collaborateurs se font face, partageant des visions opposées et transformant le moment en bataille argumentaire.
3. **Passage à l'action** : la frustration pousse les parties à des actions symboliques ou indirectes. La communication devient plus restreinte et les comportements non-verbaux – comme ignorer l'autre ou encore l'évitement – commencent à apparaître. Cette étape pourrait s'illustrer avec un collaborateur qui déciderait de critiquer publiquement les décisions de son collègue, ce qui pourrait déclencher un conflit ouvert, sans pour autant mettre fin aux chances de discussion entre les concernés.

Les trois niveaux suivants nécessiteraient l'intervention d'un tiers. A ce stade, le conflit a atteint un point où les parties perdent leur capacité à dialoguer et donc leur capacité à résoudre la situation par elles-mêmes. L'intervention d'un tiers devient essentielle pour éviter que la situation ne franchisse des paliers critiques.

4. **Alliances** : chaque partie renforce son point de vue en s'entourant de soutiens, souvent au sein de l'équipe, voire même en dehors. Le conflit devient de plus en plus personnel, les accusations sont de plus en plus fortes envers l'autre camp. Dans une organisation, cela pourrait se traduire par des membres d'une équipe qui commencerait à former des alliances et en exacerbant les tensions. Chaque groupe tenterait de convaincre le manager de la légitimité de sa cause, créant un environnement de méfiance et de division.
5. **Dénigrement** : les acteurs cherchent à se discréditer ou à humilier l'autre entraînant un effondrement de la relation et de la confiance. Il ne s'agit plus seulement de gagner un débat, mais de détruire l'image de l'autre. La communication devient ouvertement agressive. Par exemple, un collaborateur commencerait à répandre des rumeurs sur un collègue pour le discréditer auprès du reste de l'équipe.
6. **Menaces et ripostes** : les parties utilisent des menaces pour forcer l'autre à céder en fixant des ultimatums. L'utilisation de menaces et de moyens de pression pour faire flancher l'autre est le principal levier. Elles envisagent des actions susceptibles d'aggraver la situation pour forcer l'autre à céder. Une illustration de cette étape pourrait être un collaborateur qui menace de se plaindre formellement à la direction ou d'entamer une procédure judiciaire si ses exigences ne sont pas satisfaites.

Dans les trois derniers niveaux, le conflit atteint un tel degré d'intensité qu'il devient destructeur pour les parties et pour leur environnement de travail. L'objectif n'est plus la résolution du conflit, mais la protection des individus, de l'organisation et de ses membres.

7. **Destruction partielle** : les menaces se transforment en acte et visent directement à nuire à l'autre, mais de manière contenue. Des actes dits de sabotages peuvent avoir lieu afin d'affaiblir l'autre pour le soumettre à sa volonté. Cela pourrait se traduire par un collaborateur qui sabote intentionnellement le travail de son collègue, compromettant ainsi un projet. Cette phase marque la fin de l'intervention du manager médiateur, mais le début de l'intervention du supérieur hiérarchique.
8. **Destruction de l'autre** : le conflit devient irrationnel et chaque partie est prête à détruire l'autre, même si cela occasionne des pertes pour elle-même. Les parties sont prêtes à tout et toute communication est rompue. Par exemple, deux collaborateurs qui se livreraient à des attaques verbales violentes et humiliantes devant l'ensemble de l'équipe, dégradant totalement l'ambiance de travail.
9. **Anéantissement** : à ce stade, l'objectif est l'élimination totale de l'autre même si cela doit entraîner sa propre personne. Le conflit est entré dans une phase où la violence verbale et physique est possible. L'intervention immédiate est nécessaire pour assurer la sécurité des individus. Une illustration au sein d'une organisation pourrait être un conflit de longue durée entre deux collaborateurs qui se transformerait en altercation physique dans les locaux de l'entreprise. A ce stade, la protection des parties, la prise de mesures disciplinaires voire l'intervention des forces de l'ordre seraient nécessaires.

Selon le niveau de l'échelle de Glasl, le manager médiateur peut adapter sa posture, allant d'un accompagnement à la négociation voire d'un processus de médiation dans les premiers niveaux, à des actions plus directives et protectrices dans les derniers. Au-delà du sixième niveau, et face à l'irrationalité des échanges, l'action de médiation ne semble plus adaptée et le manager doit alors intervenir pour protéger les parties afin de restaurer un environnement de travail non menaçant pour les parties en conflits mais aussi pour le reste de l'équipe.

Ce modèle offre un périmètre au manager afin d'identifier le degré d'intensité du conflit et de comprendre s'il peut cultiver sa posture de manager médiateur, ou s'il lui faut reprendre sa position de supérieur hiérarchique.

B. Typologie, exemples de conflits et utilisation de la médiation

Après avoir exploré que les conflits pouvaient connaître différents degrés d'intensité et avoir observé que le manager médiateur pouvait intervenir ou non dans certaines situations, je souhaiterais désormais développer une catégorisation de types de conflits. Cette typologie basée sur mes connaissances, mes recherches et mes expériences n'a pas pour but de séparer en catégories cloisonnées les conflits, mais plutôt de poursuivre la délimitation du périmètre du manager médiateur en invoquant différents cas de figure : ceux dans lesquels il pourrait intervenir de ceux où cette posture semblerait moins idoine.

i. Conflits où la médiation portée par le manager médiateur semble adaptée

- **Conflits interpersonnels** : la médiation est particulièrement adaptée aux conflits interpersonnels, c'est-à-dire aux tensions entre deux individus ou plus au sein d'une organisation. Ces conflits peuvent découler de malentendus, de différences de personnalité, ou de divergences de point de vue. Dans ces cas, la médiation permet de rétablir le dialogue et de recréer des relations de confiance.
 - Exemple de situation : deux collaborateurs qui ne parviennent plus à communiquer efficacement en raison de différences de style de travail, ou de différence quand un collaborateur s'attache plutôt à la méthode employée là où l'autre s'attache plutôt au résultat.
- **Conflits liés à la communication** : les conflits découlant de problèmes de communication peuvent souvent être résolus par la médiation, car celle-ci favorise l'écoute active et permet aux parties de reformuler leurs attentes. La médiation aide à clarifier les malentendus et à aligner les perceptions.
 - Exemple de situation : des informations mal transmises ou des instructions mal comprises qui créent des tensions dans une équipe.
- **Conflits d'intérêts** : la médiation est efficace lorsque les parties ont des intérêts divergents, mais qu'elles sont prêtes à négocier pour trouver un compromis. Dans ce type de conflit, la médiation aide les parties à identifier leurs besoins sous-jacents et à explorer des solutions créatives.
 - Exemple de situation : un désaccord sur la répartition des ressources ou des responsabilités entre deux services.
- **Conflits au sein des équipes** : lorsque des tensions émergent au sein d'une équipe, par exemple à cause d'un déséquilibre de charge de travail ou d'inégalités perçues, la médiation peut rétablir la cohésion et améliorer la collaboration. Elle permet à chacun de s'exprimer et de trouver des solutions qui profitent à l'ensemble du groupe.

- Exemple de situation : des membres d'une équipe qui se disputent sur la répartition des tâches ou sur la reconnaissance des contributions de chacun.
- **Conflits hiérarchiques** : la médiation peut également être utile dans les conflits entre un manager et un subordonné. Ce type de conflit survient souvent lorsqu'il existe un déséquilibre de pouvoir ou des attentes mal définies. La médiation permet de rétablir un dialogue respectueux et de clarifier les attentes de part et d'autre.
 - Exemple de situation : un désaccord entre un manager et un référent technique concernant les objectifs de performance ou les modalités de travail.
- **Conflits interculturels** : les conflits qui émergent en raison de différences culturelles peuvent bénéficier de la médiation, car elle permet de mieux comprendre les perspectives de chacun et d'aborder les sensibilités culturelles de manière respectueuse.
 - Exemple de situation : des employés issus de différentes cultures qui ont des approches divergentes du travail d'équipe ou de la gestion du temps.

ii. Conflits où la médiation portée par le manager médiateur semble moins adaptée

- **Conflits impliquant des violations légales ou éthiques graves** : dans les situations où une partie a commis une infraction à la loi ou une faute grave, comme le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, la discrimination ou des actes de violence, la médiation n'est généralement pas appropriée. Ces conflits relèvent plutôt des procédures judiciaires ou disciplinaires. La médiation pourrait compromettre les droits des victimes et risquer de minimiser la gravité des actes.
 - Exemple de situation : un cas de harcèlement sexuel où l'intervention de la justice serait nécessaire pour protéger la victime et sanctionner le comportement fautif.
- **Conflits de pouvoir asymétrique** : lorsque le déséquilibre de pouvoir entre les parties est trop important, la médiation peut être inéquitable et inefficace. Dans ces situations, la partie la plus faible, risque de se sentir contrainte de céder aux demandes de la partie dominante, ce qui pourrait aboutir à un règlement perçu comme inéquitable.
 - Exemple de situation : un conflit entre un collaborateur et son responsable où ce dernier exercerait une pression excessive pour obtenir de la part du collaborateur une démission plutôt que d'opérer un licenciement.
- **Conflits où l'une des parties n'est pas disposée à participer** : la médiation est basée sur la volonté des parties à coopérer pour trouver une solution. Si l'une des parties refuse de participer ou n'est pas prête à discuter de manière constructive, la médiation risquera de ne pas être effective.

- Exemple de situation : un salarié qui refuserait catégoriquement d'entrer en dialogue avec son employeur, préférant porter l'affaire directement devant les tribunaux.
- **Conflits liés à des décisions non-négociables** : dans certains cas, les décisions à l'origine du conflit sont imposées par la direction et ne sont pas sujettes à négociation (par exemple, des restructurations, des licenciements collectifs, ou des fermetures d'usine). Dans ces situations, la médiation n'est pas adaptée, car les marges de manœuvre sont limitées ou inexistantes.
 - Exemple de situation : une décision de restructuration d'entreprise qui imposerait une réduction du personnel, sans alternative possible pour les salariés concernés.
- **Conflits de longue durée avec rancunes profondes** : les conflits qui durent depuis plusieurs années et qui ont généré de la méfiance, de l'amertume, ou des sentiments profondément ancrés de rancune peuvent être difficiles à résoudre par la médiation, car les parties sont souvent trop émotionnellement impliquées pour envisager une nouvelle collaboration.
 - Exemple de situation : un conflit de longue date entre deux collaborateurs d'une entreprise qui ne parviendraient plus à se parler ou à collaborer efficacement, car le conflit s'étale depuis des années étant *de facto* trop profondément ancré.

Bien entendu, cette frontière, tracée entre « conflits adaptés à la médiation » et « conflits moins adaptés » n'est pas hermétique et de nombreux contre-exemples pourraient venir éroder cette distinction.

Mais si j'ai décidé de la porter à la connaissance du lecteur, c'est parce que je crois que le manager médiateur, malgré cette posture nouvelle, ne peut pas intervenir sur tous les champs auxquels s'attacheraient, plus volontiers, un médiateur neutre, impartial et, surtout, extérieur à l'entreprise.

En ayant observé les zones de convergence et de divergence entre le manager et le médiateur par rapport à la neutralité et l'équité, l'impartialité et la proximité, l'intensité et l'hétérogénéité des conflits face au processus de médiation initié par un manager, il est désormais possible de mieux appréhender le périmètre d'action du rôle du manager médiateur.

Troisième partie : Le manager médiateur : une posture au service du responsable de demain

« L'observation des pratiques en formation montre que la posture est fragile parce que les managers ne disposent souvent pas d'un cadre de référence précis. Confrontés à une difficulté, ils reprennent rapidement une posture plus directive issue de leur référence de management opérationnel. »⁴³

Être un manager médiateur n'est pas chose aisée. Dans la quasi-totalité des ouvrages ou encore des formations concernant le management que j'ai pu lire, suivre, étudier, il est toujours question du pouvoir décisionnel du manager, de sa capacité à fédérer, à motiver, etc. mais, trop rarement ou jamais sur ses compétences en négociation ou en médiation.

Pourtant, savoir prévenir et réguler les conflits dans les organisations est doublement urgent. Doublement, car quel que soit le chef d'entreprise, directeur ou responsable avec lequel vous pourriez discuter, à la question de savoir quelles sont les choses les plus importantes pour une organisation, tous vous répondraient la même chose : l'aspect financier et les collaborateurs.

Une étude d'OpinionWay en 2021⁴⁴ pour All Leaders a estimé le coût des conflits au travail à 152 milliards d'euros par an rien que pour les organisations françaises. Ce qui représente un montant supérieur vis-à-vis du déficit budgétaire de l'Etat français en 2024 – estimé à 144,5 milliards d'euros d'après le ministère de l'économie.

Selon un article dans la presse québécoise⁴⁵ publié le 7 juillet 2023, en menant 1524 interventions de médiation-conciliation, le ministère du travail du Québec est parvenu à faire baisser le nombre d'arrêts de travail de 11,7 %. Et selon la Caisse National de l'Assurance Maladie (CNAM), cette fois-ci en France, situe à 15,8 milliards d'euros le montant des arrêts de travail en 2023.

Afin d'explorer désormais les pistes de solutions qui s'offrent au manager en quête d'une posture de médiateur tout en incarnant la neutralité et l'impartialité nécessaire à une régulation des conflits dans une équipe au sein d'une organisation, je vais développer ces propositions en trois parties : la formation du manager, son engagement dans le processus, la sensibilisation des équipes à la gestion des conflits.

⁴³ Stimec, A. (2008). *Le manager médiateur : une figure méconnue*, *Humanisme et Entreprise*, 289, p. 105-118.

⁴⁴ Etude réalisée par OpinionWay entre le 2 et le 20 septembre 2021, en ligne auprès d'un échantillon national représentatif de 974 salariés français, public et privé.

⁴⁵ La presse canadienne 7 juillet 2023. Information du ministère du travail québécois. (Source disponible dans la rubrique « Liste des sources »)

I. Travailler sa posture par la formation

Dans l'organisation d'aujourd'hui et de demain, le manager sera de plus en plus appelé à jouer un rôle central dans la prévention et la régulation des conflits. L'évolution des structures hiérarchiques, la diversité des profils des collaborateurs et la complexité grandissante des interactions en milieu professionnel représentent des causes potentielles d'émergence de tensions.

Développer une posture de manager médiateur n'est pas une compétence innée, et nécessite un apprentissage continu reposant sur une formation idoine. Un manager, même expérimenté, ne dispose pas toujours des bons outils pour naviguer dans des conflits complexes en position métta.

Ainsi, la mise en place de formations spécifiques représente une solution pour leur permettre d'acquérir ces compétences, en offrant à la fois des apports théoriques, mais aussi pratiques, permettant des interventions efficaces au sein de leurs équipes.

Les propositions suivantes s'inscrivent dans cette optique. Elles visent à doter les managers des savoir-faire et des savoir-être requis à l'adoption de la posture de manager médiateur. Chacune de ces formations est conçue pour répondre à des besoins précis, qu'il s'agisse de la prévention des conflits, de l'amélioration de la communication, ou encore de l'interprétation des dynamiques de conflits dans l'organisation.

1. Les fondamentaux de la gestion des conflits

Cette formation permettrait aux managers de développer une première approche des origines des conflits en milieu professionnel. En se basant notamment sur les différentes stratégies face au conflit de Thomas et Kilmann (1974)⁴⁶ (évitement, accommodation, compétition, compromis, consensus) et sur d'autres modèles introductifs – comme l'échelle de Glasl⁴⁷ - , elle viserait à doter les managers d'outils conceptuels et pratiques pour identifier les tensions et le comportement des acteurs face aux situations conflictuelles.

2. Ecoute active et communication

La maîtrise des techniques de communication, en passant par l'art du questionnement ou encore l'écoute active, est une compétence clé pour tout manager souhaitant se positionner en tant que tiers. Cette formation aurait pour objectif d'enseigner des techniques comme la reformulation, le questionnement ouvert et l'attitude non-verbale adaptée. Ces compétences permettraient au

⁴⁶ Thomas K. W., Kilmann R. H. (1974) *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, New York: XICOM, Inc.

⁴⁷ Glasl, F.; Bomers, G. B. J.; Peterson, R B. (1982) "The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties", *Conflict Management and Industrial Relations*, Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 119–140

manager d'interagir de manière empathique et objective, en créant un espace sécurisé pour l'expression des parties en conflit.

3. Communication Non Violente

Inspirée par les travaux de Marshall Rosenberg, cette formation initierait les managers aux principes de la CNV, un outil qui a fait ses preuves en matière de communication. En suivant notamment les quatre étapes de la méthode OSBD (Observation, Sentiment, Besoin, Demande), les managers pourraient s'exprimer de manière assertive, tout en évitant les jugements ou les réactions émotionnelles pouvant concourir à une aggravation du conflit. Cette approche permettrait d'instaurer un dialogue constructif et plus respectueux des besoins des parties.

4. Introduction à la médiation

Cette formation initierait les managers à la médiation comme outil de résolution des conflits au sein de leur propre équipe. L'accent serait mis sur le rôle du manager médiateur en tant facilitateur neutre et impartial – en accord avec le développement des principes travaillés dans ce mémoire – capable de gérer les émotions des parties prenantes et d'encadrer le processus de médiation. Les travaux de Thomas Fiutak (2011)⁴⁸ autour du processus de médiation plus connu sous le nom de « Roue de Fiutak » permettraient notamment de décrire le processus de régulation. En développant une posture de médiateur, le manager pourrait intervenir en amont et rétablir les collaborations.

5. Gestion des émotions et des pressions en contexte de conflit

La gestion des émotions, tant pour le manager que pour ses collaborateurs, est cruciale lors de situations conflictuelles. Cette formation s'attacherait à enseigner des techniques de gestion des émotions afin de permettre aux managers de rester lucides et calmes face à la montée en tension. Cela permet de faire écho avec la partie concernant le principe d'impartialité, et de l'importance pour un médiateur de calmer son état intérieur afin que sa part émotionnelle reste la plus contenue possible et ne « contamine » pas les autres acteurs. La capacité à prendre du recul en situation de crise est un atout pour maintenir une posture impartiale dans la régulation des conflits.

6. Introduction à la négociation raisonnée

Inspirée de la méthode de négociation raisonnée développée par l'école de droit de Harvard (Etats-Unis), cette formation permettrait aux managers de structurer des négociations autour des intérêts communs, plutôt qu'autour des positions de chaque partie. En se concentrant sur les besoins fondamentaux des collaborateurs, cette méthode leur permettrait d'orienter les discussions vers des solutions pérennes et équitables. Débordant du cadre de la médiation, cette compétence permettrait toutefois pour le manager d'être actif dès les phases de tensions où le dialogue est encore actif et présent entre les acteurs.

⁴⁸ Fiutak, T. (2011). *Le médiateur dans l'arène : réflexion sur l'art de la médiation*. Editions Erès

II. S'engager dans le processus : au-delà de l'impartialité

« En outre, on peut considérer avec Sheppard (1983)⁴⁹, que le manager devient manager médiateur lorsqu'il renonce pour un problème donné à l'essentiel de son pouvoir de décision.⁵⁰ »

« Pour surmonter le dilemme que forment ces deux pôles en tension – neutralité, équité - , le médiateur doit recourir à une séquence dans le temps : la neutralité d'abord, pour s'imprégner sans *a priori* des versions émanant de toutes les parties ; l'équité ensuite, pour rechercher, fort de la neutralité constatée en mont par les parties, une solution la plus juste possible. La neutralité première devient alors une condition *sine qua non* de l'expression ultérieure de l'équité. En résumé : *la neutralité avant l'équité.* »⁵¹

Pour s'engager dans le processus, il faut que le manager abandonne son pouvoir de décision, place la neutralité au début du processus pour donner ensuite le principe d'équité nécessaire aux parties, le tout en défendant une posture assumée de proximité : la multipartialité.

Le terme de multipartialité, fréquemment utilisé par Jacques Salzer, renvoi le tiers à une position non plus d'impartialité stricte, dans laquelle il ne se positionnerait « *ni pour l'un ni pour l'autre* » voire, « *pas plus pour l'un que pour l'autre* » mais dans une position de « *je suis pour l'un et pour l'autre* ». Dans cette position, l'empathie est au centre des dynamiques relationnelles. Le manager médiateur éprouve de l'empathie pour les parties, et cette empathie fait un effet rebond entre les parties. Elle permet aux parties d'observer que le manager médiateur est à la fois pour l'une et pour l'autre, favorisant ainsi leur empathie mutuelle l'une envers l'autre. Si le manager médiateur ressent de l'empathie pour l'autre acteur comme pour moi, cela veut dire qu'il nous place sur un pied d'égalité et que cette perception peut m'être permise également. Jacques Salzer parle des « déséquilibres constructifs ». « Si l'autre est compris comme moi, il peut ne pas avoir complètement tort ; peut-être a-t-il ses raisons ; alors, que faire, sinon y réfléchir, le reconnaître puis accepter de reconsidérer les positions de départ ? »⁵².

Cependant, cette position appelle deux mises en garde. La première serait que cette empathie envers l'une des parties ne se transforme en sentiment de *parti-pris* aux yeux de l'autre partie ; l'exigence de l'équilibre est primordiale dans cette approche. La seconde serait que cette double partialité envers les parties se transforme en triple partialité, où cette troisième serait orientée solution et donc un préalable à une mauvaise perception *in fine* de la neutralité.

⁴⁹ Sheppard B.H., 1983, "Managers as inquisitors: some lessons from the law", in Bazerman M and Lewicki R.J. ed., *Negotiating in Organizations*, Sage.

⁵⁰ Stimec, A. (2008). Le manager médiateur : une figure méconnue, *Humanisme et Entreprise*, 289, p. 105-118.

⁵¹ Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008). *Méthode de médiation*, Malakoff: Dunod p.65

⁵² Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008). *Méthode de médiation*, Malakoff: Dunod p.69

D'où l'émergence d'un terme venant englober ce dernier risque afin de protéger la solution du tiers : l'ambi-partialité ou comment se concentrer uniquement sur les parties. Pour un manager développant sa posture de médiateur, l'avantage direct de ce positionnement pourrait lui permettre de régler une partie de sa problématique de partialité, étant donné son affect préexistant pour les parties en conflit. En ce sens, le point de vigilance de cette ambi-partialité pour le manager serait le cas où son affect pour l'une des parties serait différent de celui de l'autre, d'où l'importance de laisser ses *a priori* de côté, et de renoncer à son pouvoir de décision le temps du processus. En laissant l'autorité de sa fonction à l'écart un temps donné, il permet en même temps de mettre à l'écart les différences de traitements passées potentielles envers ses collaborateurs.

III. Savoir perdre du temps pour en gagner ou comment promouvoir l'autorégulation des équipes

« Mintzberg (1984)⁵³ est l'un des rares chercheurs à placer la négociation et la régulation des conflits parmi les fonctions essentielles du travail des managers. D'autres ouvrages insistent sur la fonction d'animation et le fait de favoriser la coopération »⁵⁴ comme les travaux Delavallée (2005).⁵⁵

Lorsque j'ai présenté l'échelle de Glasl – *III. La médiation n'est pas adaptée à tous les conflits en entreprise* ; *A. Echelle de Friedrich Glasl ou l'escalade du conflit* – j'ai évoqué qu'elle comprenait neuf niveaux, eux-mêmes répartis en trois phases. Ces trois phases, indiquant le degré d'implication d'un tiers selon l'intensité du conflit, se résumaient en : Négociation (première phase), Médiation (deuxième phase), Protection (troisième phase).

Dans cette partie, je vais m'attacher sur cette première phase, puisque la seconde, renvoi à la position même du médiateur et de la figure du manager médiateur proposée tout au long de ce mémoire et que la troisième concerne la figure purement hiérarchique du manager dans la séparation et la protection de ses collaborateurs, en ayant même parfois recours à d'autres strates hiérarchiques, voire aux forces de l'ordre dans les cas les plus extrêmes.

La première phase, celle de « Négociation », rassemble les trois premiers niveaux d'intensité d'un conflit, à savoir : Durcissement, Débat, Passage à l'action. La particularité de ces trois niveaux est que la communication se restreint, mais est toujours possible et que la confiance n'est pas rompue entre les acteurs du conflit. Ces situations concernent ce que l'on nomme une opposition rationnelle et relativement contrôlée. Je pars du postulat que le niveau numéro trois – Passage à

⁵³ Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien: Les 10 rôles du cadre*. Les éditions d'organisation

⁵⁴ Stimec, A. (2008). *Le manager médiateur : une figure méconnue*, *Humanisme et Entreprise*, 289, p. 105-118.

⁵⁵ Delavallée E., (2005). *Le manager idéal n'existe pas*, Editions d'Organisation.

l'action – est un point de bascule entre un dialogue encore possible et ce que l'on nommerait communément un dialogue de sourds ; c'est-à-dire entre un dialogue où les parties pourraient encore chercher à comprendre la perception de l'autre et un système de communication où les parties ne cherchent qu'à se répondre sans envisager la perception de l'autre. Ainsi, je souhaiterais concentrer deux propositions d'actions sur ces deux premiers niveaux : Durcissement et Débat.

Concernant le premier niveau appelé « Durcissement », l'idée serait de répandre la culture de la négociation. Le manager médiateur n'interviendrait pas dans le processus, mais aurait le rôle de créer les conditions du dialogue entre les acteurs en conflit en assurant par exemple la disponibilité d'un espace calme et neutre ou encore d'allouer le temps nécessaire vis-à-vis de l'activité du service. Pour rappel, le niveau appelé « Durcissement » correspond à des désaccords émergents où les positions des parties commencent à se figer. A ce stade, la communication est encore ouverte, même si les échanges peuvent se durcir. Chacun commence à camper sur sa position, mais se parler et chercher une solution ensemble reste possible. C'est lors de ce niveau que la négociation, sans l'aide d'un tiers, pourrait prendre sa place.

« La **négociation** est un terme désignant les démarches entreprises pour parvenir à un accord ou conclure une affaire. Les parties prenantes doivent alors effectuer des compromis pour trouver cet accord.⁵⁶ » Afin que les acteurs en conflit puissent envisager une négociation à ce stade, une demi-journée de sensibilisation à la gestion des conflits pourrait représenter un début envisageable. Cette demi-journée, animée par un manager préalablement formé, pourrait permettre d'introduire l'échelle de Glasl – afin d'appréhender le conflit dans son ensemble et son risque d'escalade – et de réaliser une courte formation alliant pratique et théorie sur la négociation. Ainsi, une sensibilisation et un accompagnement par leur hiérarchie à la création d'un espace-temps dédié à cette pratique, permettraient aux équipes de développer leur capacité en prévention des conflits.

Concernant le niveau numéro deux appelé « Débat » qui se résume à : chaque partie dudit conflit tente de convaincre l'autre de la légitimité de son point de vue, entraînant une polarisation. Il y a une intensification du conflit, mais il est toujours possible de discuter, voire de dialoguer. L'idée à ce stade serait de développer une culture de négociation raisonnée avec l'aide d'un tiers, comme le manager médiateur notamment. Le principe de négociation raisonné trouve sa source dans les travaux élaborés par Mary Parker Follett⁵⁷ au début du XXe siècle qui sera la première à parler des solutions gagnant-gagnant et donc à intégrer une dimension psychologique à la négociation. Ce principe de négociation raisonné va plus loin que le principe de négociation simple puisqu'il permet de rechercher des solutions bâties sur les besoins et les intérêts de chacun et de ne pas rester sur un affrontement et des compromis. « L'exemple fréquemment utilisé pour illustrer ce principe est

⁵⁶ *Définition du terme « négociation »*. Le Robert en ligne 2024

⁵⁷ Follett, M. P. (1918). *The New State, group organization, the solution of popular government*, Longmans

celui de trois personnes qui veulent partager une orange, mais qui ne parviennent pas à trouver un accord. En les interrogeant, on constate que leurs motivations sont différentes : l'une souhaite obtenir le jus, l'autre veut l'écorce et la troisième la pulpe. Une fois les besoins clairement définis, il est facile de donner à chacune de ces personnes ce qu'elle désire vraiment. C'est là toute la beauté de la négociation raisonnée! »⁵⁸ Par la pratique de la négociation raisonnée avec un tiers durant un premier temps, cela permettrait aux collaborateurs de développer cette technique et de se l'approprier, permettant ainsi au manager médiateur d'intervenir de moins en moins voire de déléguer cette position de tiers à un autre collaborateur, ou tout simplement en intégrant la négociation raisonnée dès le niveau premier, le « Durcissement ».

Cela permet aux équipes de cultiver l'art de la négociation et d'entretenir une culture du dialogue afin d'agir en amont des conflits, de leur prévention. Eviter l'escalade du conflit en agissant dès les premiers niveaux, permettrait non seulement d'éviter l'aggravation du climat social dans une équipe en proie aux tensions grandissantes, mais aussi d'économiser du temps pour le manager afin de se focaliser sur ses autres rôles.

Former un manager à la gestion des conflits, à l'écoute active, à la communication, à la CNV, à la médiation, à la gestion des émotions ou encore la négociation raisonnée, sont autant de moyens lui permettant de développer une posture de manager médiateur. Aussi, ce manager, étant capable de s'engager pleinement dans le processus de régulation en embrassant la multipartialité ou encore l'ambi-partialité afin de faire le lien avec sa proximité existante envers les acteurs du conflit, pourra entretenir une vision humanisée du conflit. Enfin, sensibiliser ses collaborateurs et les accompagner à la négociation raisonnée, fera du manager médiateur une incarnation d'un style de management non pas uniquement tourné vers l'entreprise et ses collaborateurs, mais aussi vers les interfaces entre tous ces acteurs.

⁵⁸ TREMBLAY M. (2020) article « La négociation raisonnée, une méthode éprouvée ». Revue Gestion HEC Montréal

Conclusion

L'ensemble du travail que j'ai pu réaliser jusqu'à présent avait à la fois pour problématique et question centrale : « Est-ce que les contraintes internes et externes d'une organisation peuvent permettre à un manager d'adopter une posture de médiateur neutre et impartial lors d'un conflit entre collaborateurs ? »

Comme indiqué dès les premières lignes de l'introduction de ce mémoire, la réponse est non. Et comme indiqué également dans ces premières lignes, l'idée de ce travail était de ne pas s'arrêter à cette infirmation, mais plutôt d'en explorer les raisons et de faire de ce « non » un tremplin vers une redéfinition du manager et de la place qu'il pourrait occuper dans les organisations de demain si l'amplitude des relations interpersonnelles était considérée à leur juste valeur.

Tout d'abord, le travail fourni dans ce document s'est attaché à mettre en lumière que la définition du manager et du management était vaste, imprécise et obsolète. Les travaux de Mintzberg démarré en 1984 et qu'il a poursuivi ensuite, ont permis d'actualiser cette vision, en attribuant au manager dix rôles clé. De ces rôles, je me suis concentré à expliquer plus en détails les deux (« Agent de liaison » et « Régulateur ») qui faisaient un lien direct avec la gestion des conflits redonnant ainsi une place centrale à cet item dans la vie du manager. Pour parachever cette analyse préliminaire, j'ai mis en avant les contraintes qui pouvaient exercer des pressions sur l'organisation afin de démontrer que ces contraintes étaient à la fois causes et conséquences dans les conflits internes.

Ensuite, j'ai poursuivi en comparant les points de rencontre et de séparation entre le manager et le médiateur à travers différents prismes. En résumé, mes recherches ont mis en avant que la neutralité absolue n'existe pas quel que soit l'acteur même si le degré de ce principe semble plus important chez le médiateur que chez le manager. A partir de là, j'ai continué sur un point de convergence, que j'estime important, l'équité. Elle représente un pont entre ces deux fonctions, tant dans la continuité d'une neutralité établie que du danger de déséquilibre qu'elle pourrait incarner aux yeux des acteurs. La continuité de cette neutralité se prolonge dans l'établissement de l'impartialité représentant une divergence entre le manager et le médiateur, et la proximité qui représenterait une convergence, tant dans sa difficulté de par l'identification qu'un tiers pourrait exercer sur une partie, que dans sa nature humaine qui lui est propre. Dans cette continuité, j'ai souhaité mettre en lumière l'échelle de Glasl afin de poursuivre cette reconnaissance de convergence dans l'escalade des conflits, mais aussi par l'importance du rôle d'un tiers dans la pacification des relations en fonction de l'intensité. Pour finir, convergence et divergence sont apparues entremêlées en fonction des types de conflits qu'un manager pouvait rencontrer dont certains étaient plus propices à la manifestation d'une résolution via une médiation, ou pas.

Enfin, ce travail s'est poursuivi et achevé avec un éclairage des solutions qui pouvaient exister afin d'établir une posture de manager médiateur. En d'autres termes, renforcer les convergences et réduire les divergences, tout en respectant les principes de neutralité et d'impartialité à la hauteur de ce que la posture exige et des contraintes sociales, économiques et juridiques de l'organisation. La formation à plusieurs thématiques pour le manager ainsi que son implication et son engagement dans le processus de résolution des conflits en passant par la sensibilisation des collaborateurs et la définition de leur rôle en tant qu'acteur – et non responsable – dans les conflits ; autant d'éléments concourants à l'établissement de cette posture.

Cependant, cet exercice ne s'est pas fait sans limite aiguisant mon sentiment de frustration. En effet, le sujet de ce travail est une question vaste qui, je crois, nécessiterait un travail plus approfondi. En-tout-cas, c'est la vision que j'observe à ce stade. Je crois que ce travail pourrait servir de base à une réflexion plus profonde et de recherches à travers une thèse. Tel serait un des moyens de poursuivre cette démarche, à condition de mobiliser des acteurs du monde académique et professionnel autour de ce sujet.

« On peut donc définir la posture de manager médiateur comme l'une des figures du management opérationnel à partir de trois critères : renoncer à l'essentiel du pouvoir de décision, être très présent sur le processus pour accompagner le dialogue ou la négociation, être en interface (et non en face-à-face).⁵⁹ »

Embrasser la posture du manager médiateur, c'est donc être capable de renoncer pour un temps à l'essentiel de son pouvoir de décision. Pour le remettre à qui ? Pour le remettre entre les mains des acteurs du conflit. Qui d'autres seraient mieux placés ?

En faisant cet acte, le manager ouvre une porte nouvelle aux relations qu'il entretient avec son équipe. Dans un monde où les termes de bienveillance ou encore de confiance sont prônés par toutes les organisations, et qui pourtant rencontrent un mal-être croissant de leurs collaborateurs en leur sein, ne serait-il pas temps d'aller au-delà des mots ou du traitement des conséquences, et de faire preuve de confiance et de bienveillance en leur redonnant le pouvoir de leurs relations de travail ? Je suis sincèrement et intimement convaincu que les organisations qui sauront ouvrir cette porte demain, seront des organisations en phase avec l'attente du monde tout entier du travail.

« *Un mouvement en avant continu, qui ramasse la totalité du passé et crée le futur, telle est la nature essentielle de la personne.* »

Henri Bergson

⁵⁹ Stimec, A. (2008). *Le manager médiateur : une figure méconnue*, Humanisme et Entreprise, 289, p. 105-118

Bibliographie

- Argyris, C. (1957). Personality and organization; the conflict between system and the individual. Harper & Row. New York
- Argyris, C. ; Schön, D. A. (2001). Apprentissage organisationnel : théorie, méthode et pratique. De Boeck Université.
- Bercovitch, J. & Rubin, J. Z. (1992). "Mediation in international relations: multiples approaches to conflict management", New York: St Martin's Press
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W W Norton & Co.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1981). L'acteur et le système. Essais
- Delavallée E., (2005). Le manager idéal n'existe pas, Editions d'Organisation.
- Devenport, T. H. (1993). "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology". Harvard Business Press
- Drucker, P.F. (2001). The essential Drucker. Harper Collins
- Fayol, H. (1916), L'Administration industrielle et générale, Bulletin de la Société de l'industrie minérale
- Fiutak, T. (2011). Le médiateur dans l'arène : réflexion sur l'art de la médiation. Editions Erès
- Follett, M. P. (1918). The New State, group organization, the solution of popular government, Longmans
- Fournier, S. (2017). « Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements ». Gestion et management public, volume 6 / n°2, p. 67-88
- Glasl, F.; Bomers, G. B. J.; Peterson, R B. (1982) "The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties", Conflict Management and Industrial Relations, Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 119–140
- Kotter J.P., (1996). « Leading Change ». Harvard Business School Press
- Mintzberg, H (1984). Le manager au quotidien: Les 10 rôles du cadre. Les Éditions d'Organisation
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Prentice-Hall

Mintzberg, H. (1989). Le management : voyage au centre des organisations. Les Editions d'Organisation.

Mitchell, C. R. & Webb, K. (1988). "New approaches to international mediation", Westport, CT: Greenwood Press

Pekar Lempereur, A. ; Salzer, J. ; Colson, A. (2008). Méthode de médiation, Malakoff: Dunod

Peretti, J-M. (1997). « Gestion des ressources humaines ». Vuibert

Pfeffer, J. (1994). « Competitive advantage through people ». California Management Review, winter, p. 9-28.

Porter, M. E. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". New York: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998.)

Schein, E. H., (1971). "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme". The Journal of Applied Behavioral Science, p. 401-426.

Schein, E. H., (2010). « Organizational culture and leadership». Jossey Bass Wiley

Sheppard B.H., 1983, "Managers as inquisitors : some lessons from the law", in Bazerman M and Lewicki R.J. ed., Negotiating in Organizations, Sage.

Stimec, A. (2008). Le manager médiateur : une figure méconnue, Humanisme et Entreprise, 289, p. 105-118

Thomas K. W., Kilmann R. H. (1974) Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo, New York: XICOM, Inc.

Institut Catholique de Paris

IFOMENE

Institut de Formation à la Médiation et à la Négociation

Diplôme Universitaire de Médiateur

ANNEXES

Le manager médiateur face aux principes de neutralité et d'impartialité

François-Gautier DEUFF

Année universitaire 2023/2024

Liste des sources

Liens internet :

- https://www.village-justice.com/articles/mediation-travail-outil-prevention-des-rps-des-conflicts_45924.html
- <https://shs.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-4-page-105?lang=fr>
- <https://www.opinion-way.com/fr/inside-by-opinionway/a-la-une/491-observatoire-du-cout-des-conflicts-opinionway-all-leaders-initiative-avec-topics-2.html>
- <https://www.lapresse.ca/affaires/2023-07-07/la-mediation-a-permis-de-reduire-de-11-7-le nombre-d-arrets-de-travail.php>
- <https://www.revuegestion.ca/la-negociation-raisonnee-une-methode-eprouvee>
- <https://www.apmf.fr/wp-content/uploads/2022/11/CODE-NATIONALE-DE-DEONTOLOGIE-VERSION-2022.pdf>

Ouvrages :

- Le médiateur dans l'Arène – Thomas FIUTAK
- Méthodes de médiation – Pekar Lempereur, Salzer, Colson
- Dictionnaire Le Robert – 2024
- Dictionnaire Larousse – 2024

Annexe 1 : Echelle de GLASL

