**Se servir de la médiation familiale dans le règlement de certains conflits au sein de l’entreprise**

**En quelques mots…**

**Dans quelles situations ?**

Les conflits familiaux, avec leurs spécificités de dynamique émotionnelle et affective, ont une dimension systémique. Ainsi, lorsqu'ils sont mal gérés ou non gérés, ils impactent très souvent de manière négative le champ professionnel. Ils présentent alors pour les entreprises des risques : impacts médiatiques d'une crise de la gouvernance, qui contribuent à détériorer l'image, impact sur le fonctionnement de l'entreprise, absentéisme, réduction de productivité, avortement d'un projet clé, risque judiciaire (en France, au travers de l'obligation de sécurité de résultat des entreprises dans le cadre de la prévention des risques psycho-sociaux).

Trois exemples issus de médiations que nos médiateurs familiaux ont eu à mettre en oeuvre :

Premier exemple : un conflit en matière de gouvernance dans une entreprise familiale.

L'entreprise familiale est généralement plus complexe en matière de gouvernance que les autres types d'entreprise, du fait de l'existence d'un paramètre qui vient s’y ajouter : celui de la famille. Ainsi, deux univers viennent se confronter : celui de la famille qui fonctionne sur l’affectivité et l'émotionnel, et un autre, celui de l’entreprise où domine la rationalité. L’affect peut représenter une force, un facteur de cohésion dans l’entreprise familiale mais il peut aussi la mettre en péril et générer des conflits entre ses membres. Viennent donc souvent se greffer aux difficultés classiques des entreprises, de véritables bombes à retardement que sont les émotions liées à l'histoire familiale, aux rancoeurs, aux notions de loyauté, d'appartenance, de tradition. Ainsi, la dynamique des émotions a une place primordiale dans les conflits au sein d'une entreprise familiale. Ces conflits ont une dimension structurelle et systémique puisque, s’ils ne sont pas bien gérés, si la spécificité de la dimension familiale du conflit n'est pas prise en compte dans leur gestion, ils peuvent perturber la rationalité économique de l'entreprise, lui nuire, allant même jusqu'à entrainer sa fermeture. Dans cet exemple, la mise en place d'une médiation familiale, acceptée par chacune des personnes concernées, a permis de créer un espace d'écoute et de parole permettant à chacun de parler de certaines questions familiales non réglées qui généraient des rancoeurs, des douleurs et qui les empêchaient de trouver une solution au conflit de gouvernance qui les oppose au sein de l'entreprise. Suite à cette médiation familiale, la question de la gouvernance a pu être abordée de façon apaisée et plus rationnelle.

Deuxième exemple : un salarié clé d'une entreprise à un comportement qui amène son employeur à s'interroger sur un éventuel licenciement : il est en conflit permanent avec son cadre, semble être démotivé, ce qui crée de graves dysfonctionnements au sein de l'équipe. L'employeur, qui considère le salarié comme une pièce maitresse de l'entreprise, décide de proposer au cadre et au salarié une médiation aux fins de trouver une solution au conflit qui semble les opposer. Ils acceptent tous deux la médiation. Au cours d'un caucus avec le salarié, ce dernier exprime qu'il est en instance de divorce et que lui et sa future ex-femme n'arrivent pas à se mettre d'accord sur les conséquences du divorce, notamment concernant les enfants, et que cela le perturbe énormément ; il ne supporte plus la situation, ce qui a des répercussions sur sa relation aux autres notamment au travail. Au cours de ce caucus, le salarié décide alors d'informer son employeur de sa situation personnelle et de son impact négatif sur son comportement au travail. L'employeur, considérant qu'il est de l'intérêt du bon fonctionnement de l'entreprise que le salarié garde son poste, lui propose, en parallèle de la médiation mise en oeuvre entre lui et son cadre, de tenter une médiation familiale avec sa future ex-femme, médiation familiale que l'entreprise prendra à sa charge. Suite à la mise en oeuvre de la médiation familiale, le salarié et sa future ex-épouse ont trouvé un accord sur les conséquences de leur divorce et l'employeur a pu constater que, dans la foulée, la relation avec son cadre s'était apaisée. Nous avons ici un exemple de l'impact qu'un conflit familial peut avoir sur les relations au sein de l'entreprise et de la place que peut avoir de la médiation familiale dans la gestion de ce type de conflit.

Troisième exemple : un cadre est en conflit avec ses collaborateurs depuis plusieurs mois suite au licenciement économique de deux membres de l'équipe ; il pensait pouvoir gérer seul ce conflit et avait rassuré sa direction sur ce point; mais la situation s'aggrave de jour en jour, chacun restant sur ses positions. La communication est rompue. Le cadre est convoqué par sa direction générale. La décision est prise par la direction de proposer une médiation entre le cadre et son équipe. La médiation est mise en place. Lors d'un caucus, dans le cadre de cette médiation, le cadre évoque des problèmes de couple qui seraient une conséquence, selon lui, des problèmes professionnels qu'il rencontre. Une médiation familiale est mise en place entre lui et son épouse en parallèle de la médiation en entreprise, ce qui permet d'apaiser les relations personnelles ; la médiation en entreprise a ainsi pu se dérouler dans de meilleures conditions, le cadre ayant pu réinvestir la sphère professionnelle sans le filtre du privé, sa problématique personnelle étant gérée par ailleurs dans un cadre privé.

**Avec qui ? Comment cela fonctionne ?**

Facilitée par un médiateur, professionnel tiers, indépendant, neutre, impartial et qualifié, qui garantit la confidentialité, la médiation est un processus de communication qui favorise l'écoute et le dialogue tout en responsabilisant les personnes qui trouvent par elles-mêmes une solution à leurs difficultés relationnelles ou un meilleur mode de fonctionnement.

En permettant aux personnes de réinvestir la sphère professionnelle sans le filtre du privé et de réinvestir la sphère privée sans le filtre du professionnel, la médiation familiale peut ainsi jouer un rôle primordial dans la résolution de certains conflits au sein de l'entreprise; d'une part en prévention, au travers d'une information collective ou individuelle sur la médiation familiale faite au sein de l'entreprise par un médiateur familial diplômé; et d'autre part, en gestion des conflits familiaux, au travers d'un processus de médiation familiale. Ainsi, en restaurant le dialogue, en rendant les personnes actrices dans la recherche de solution, tout cela dans un temps bien plus court qu'une procédure contentieuse et à un coût moindre, la médiation familiale participe à la pérennité de l'entreprise et à la qualité de vie au travail; et l'intérêt que peuvent avoir les directions d'entreprises à introduire la médiation familiale, au même titre que la médiation intra entreprise, dans le cadre de leur politique RH ( Ressources Humaines) relève alors du gagnant-gagnant.

**Combien coûte la médiation ?**

Le coût de la médiation fera l’objet de l’établissement d’un devis au regard du type de conflit et des modalités de prise en charge de la médiation.