

**Zeitschrift:** Défis / proJURA  
**Herausgeber:** proJURA  
**Band:** 3 (2005)  
**Heft:** 11: Gestion des conflits Médiation

**Artikel:** Gestion des conflits et médiation dans nos régions : le cas d'une grande entreprise TORNOS  
**Autor:** Heizmann, Daniel / Bovée, Jean-Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-824103>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## Gestion des conflits et médiation dans nos régions

# Le cas d'une grande entreprise

## TORNOS



Entretien avec

**Daniel Heizmann**

Président de la commission d'entreprise de Tornos SA

Par Jean-Paul Bovée

Secrétaire général de l'ADIJ

**Avec environ 600 personnes occupées, Tornos est l'une des plus grandes entreprises de nos régions.**

**Les conflits sur le lieu de travail, entre deux personnes ou au sein d'un groupe entier, surgissent régulièrement. Employé dans l'établissement depuis 1973, président de la Commission d'entreprise depuis 1996, Daniel Heizmann assume également une fonction de médiateur.**

### **Défis: Comment une activité de médiation peut-elle être instaurée au sein d'une grande entreprise?**

**Daniel Heizmann:** En premier lieu, tout dépend du fait que l'entreprise soit ou non soumise à un régime conventionnel. C'est le cas de Tornos (convention collective de la branche des machines).

Chez nous, la commission d'entreprise est nommée par le personnel. Elle veille au respect de droits des employés, notamment face aux éventuelles discriminations liées au sexe, à la race, à la religion, etc. C'est en qualité de président de cette commission que j'ai été amené à fonctionner comme médiateur.

### **Défis: Quels sont les conflits qui surgissent le plus fréquemment, et comment se déroule le processus de médiation dans l'entreprise?**

**Daniel Heizmann:** Nous sommes surtout confrontés à des conflits entre personnes actives au sein d'un même groupe ou entre personnes de niveaux hiérarchiques différents. La personne qui s'estime lésée, agressée ou harcelée peut en tout temps s'adresser à moi, en toute confidentialité. Nous discutons d'une manière très franche, très ouverte, en essayant de reconstituer l'histoire du conflit, ses causes, ses composantes objectives et subjectives.

Dans un deuxième temps, de manière tout aussi confidentielle, j'aborde la discussion avec la personne mise en cause. Cela permet de compléter mon

information, de préciser mon opinion, d'évaluer la gravité du conflit. Une troisième étape permet de confronter les personnes concernées et de tenter une médiation; celle-ci aboutit ou non. Dans certains cas, c'est la direction de l'entreprise qui doit statuer et, le cas échéant, sanctionner l'une des personnes concernées, voire les deux.

La première étape est souvent suffisante, car elle provoque une prise de conscience de la faille et permet d'amener un règlement simple et rapide du conflit. Mais il arrive aussi que des cas d'incompatibilité totale surviennent, qui peuvent concerner tout un groupe; parfois, seule une mutation entre services, par exemple, peut régler le problème.

Dans certaines situations graves, aucune tentative de médiation ne devrait être engagée; il ne faut pas aplanir tous les conflits. C'est le cas, par exemple, pour ceux liés au racisme ou au harcèlement sexuel, qui devraient être sanctionnés obligatoirement par les plus hautes instances de l'entreprise.

Cela dit, le rôle de médiateur n'est pas facile; la procédure peut se solder par un sentiment de frustration, découlant de l'impression que le conflit a été traité de manière trop artificielle, en quelque sorte «tronquée», donc, qu'il n'a pas été véritablement réglé sur le fond...

### **Défis: Vos interventions se limitent-elles au domaine professionnel?**

**Daniel Heizmann:** Oui, dans la grande majorité des cas. Mais il peut y avoir

des situations où les domaines professionnels et privés se mêlent; il y a forcément une connexion entre la sphère privée et le milieu professionnel. Des problèmes strictement privés peuvent être générateurs de conflits au travail, et réciproquement.

Ce qui est le plus important ici, c'est la capacité d'écoute du médiateur, son ouverture, qui peut parfois éviter un drame. Il y a des cas où le médiateur prend vite conscience de ses limites; ne pouvant agir seul, il doit trouver des partenaires (par exemple des psychologues, des conseillers conjugaux, des organismes comme Caritas, etc.)

### **Défis: Pour assumer ce rôle de médiateur, avez-vous suivi une formation spécifique?**

**Daniel Heizmann:** Je n'ai pas suivi de formation particulière en médiation, mais je bénéficie d'une solide formation syndicale, notamment en matière de négociation, de législation et d'organisation du travail, qui, en plus de l'expérience acquise, m'a été très utile.

Mais si un jeune voulait actuellement reprendre cette responsabilité, je pense qu'il serait indispensable pour lui de suivre une formation adéquate.

La question est de savoir ce qu'il faut intégrer dans une telle formation. Il faudrait mettre l'accent sur l'analyse de cas concrets, développer le pouvoir de conviction de la personne appelée à faire de la médiation. Une fois encore, c'est la confiance et la capacité d'amener les gens à parler qui sont les clés du succès.