

ALTERNANCE

Les parcours partagés d'apprentissage décollent dans l'aéronautique p.6

ORGANISATION

Le travail à distance plébiscité par les salariés et les DRH p.10

MANAGEMENT

Quel pilote pour une équipe multiculturelle? p.36

Entreprise & Carrières

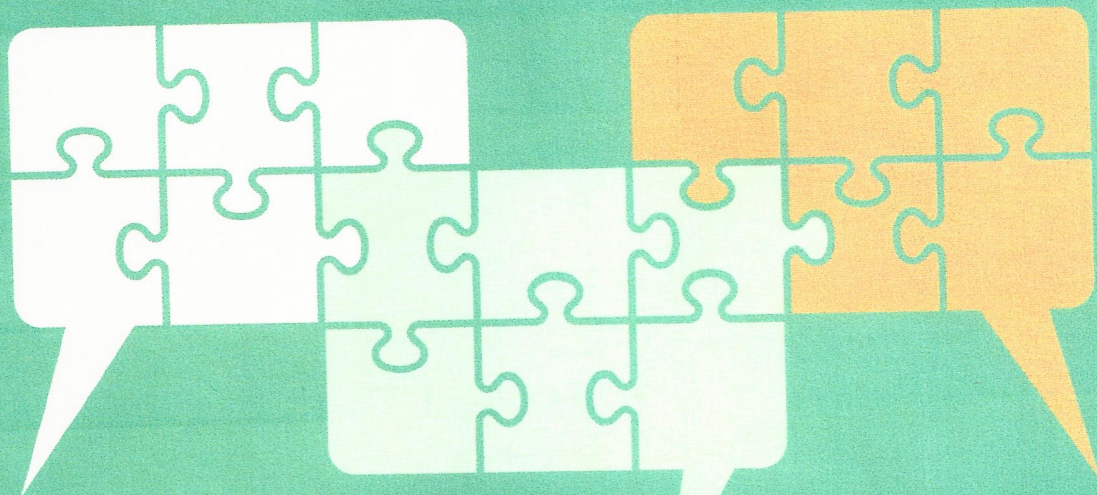
L'HEBDOMADAIRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DU MANAGEMENT

www.wk-rh.fr

LES ATOUTS DE

CONFLITS
RELATIONNELS

LA MÉDIATION



FABIENNE AUTIER
PROFESSEURE DE GRH

« La GRH par âges est une segmentation pertinente pour les DRH »

Les atouts

CONFLITS
RELATIONNELS

DE LA

MÉDIA

Les conflits relationnels en entreprise peuvent coûter cher. Ambiance dégradée, services désorganisés et absentéisme à la hausse sont autant de signaux d'alerte qui peuvent traduire une rupture de communication entre les salariés. Or les entreprises n'ont pas toujours les bons outils pour agir. La médiation professionnelle, sans être la réponse à toutes les situations, en fait partie.

p.22 Police nationale
Un médiateur interne pour éviter les contentieux

p.23 SNCF
Un réseau de salariés autonomes aide à renouer le dialogue

p.24 Métropole d'Amiens
Travailler à une meilleure qualité relationnelle au travail

p.24 Groupe Florette
Trois semaines pour débloquer le conflit dans un service

p.25 L'interview
Arnaud Stimec, professeur à l'Institut d'économie et de management de Nantes : « Avant la médiation elle-même, il faut réaliser un diagnostic »

COORDONNÉE PAR VIRGINIE LEBLANC
ILLUSTRATION PATRICK BONJOUR



L'ESSENTIEL

1

Les entreprises se préoccupent de plus en plus d'améliorer la qualité de vie au travail et s'intéressent aux situations de tensions accrues dans les équipes.

2

S'ils étaient pris à temps, ces conflits relationnels pourraient trouver une voie d'apaisement grâce à la médiation en entreprise.

3

Avec l'accompagnement d'un tiers médiateur, les parties en conflit construisent elles-mêmes une issue à leur différend, en toute confidentialité.

TION



— L'enquête —



la médiation et la recommandent, tout comme les avocats», avance-t-elle. D'autant que «les conflits relationnels dans les organisations ont un coût financier et humain. Ils prennent une importance de plus en plus grande et les entreprises ont une responsabilité au titre de leur obligation de sécurité», constate Laure Veirier.

AUTONOMIE ET RESPONSABILITÉ DES PARTICIPANTS

L'intérêt de la démarche? C'est «un processus de communication éthique qui repose sur l'autonomie et la responsabilité de ses participants. Le médiateur, tiers indépendant, impartial, sans pouvoir, favorise, par des entretiens confidentiels l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement des situations difficiles», explique Michèle Guillaume-Hofnung*, professeure des facultés de droit, directrice de l'Institut de médiation Guillaume-Hofnung (IMGH) et directrice du diplôme d'université «La médiation de l'université» Paris 2.

Les parties en conflit se retrouvent sur un pied d'égalité, peu importe la hiérarchie, et le tiers médiateur ne prend pas de décision à leur place, ce sont elles qui

construisent l'issue de leur différend. Pour y parvenir, le médiateur utilise divers outils et techniques. Par exemple: «Il identifie les désaccords non-dits pour les mettre en débat avant qu'ils ne deviennent des conflits ouverts; il autorise les protagonistes à «vider leur sac», conduit les parties à écouter et à comprendre la position de l'autre, et il identifie des enjeux cachés», cite Valérie Schégin, médiatrice et consultante associée d'AlterAlliance.

Mais, «souvent, les RH qui peuvent proposer une médiation apparaissent comme les représentants de la direction, et les collaborateurs ne sont alors pas très enclins à s'exprimer», souligne-t-elle.

À la différence de la négociation, «nous aidons les parties à trouver leur intérêt réciproque, chacun sort de sa posture, indique Philippe Le Blon, DRH de l'AFP, et également médiateur au CMAP, Centre de médiation et d'arbitrage de Paris (lire l'encadré ci-dessous). Les DRH auraient intérêt à mieux connaître ce processus. Mais il faut avoir conscience qu'il ne sera sans doute pas adapté à une entreprise où la culture de la confrontation prédomine. Au contraire, si l'entreprise est ouverte à l'écoute et à la recherche de voies d'apaisement dans les

Lorsqu'elle intervient en entreprise pour débloquer des situations dans un service où la communication est totalement rompue, il y a le feu. Les différentes tentatives d'apaisement n'ont pas fonctionné, et Laure Veirier, médiatrice et directrice associée d'Interstices médiation, se positionne comme le tiers qui va aider les parties à restaurer leur relation. «De plus en plus de préventeurs et de médecins du travail s'intéressent à

BÉRANGÈRE CLADY, JURISTE ET RESPONSABLE DES PROCÉDURES AU CMAP

« Le salarié est acteur du processus »

Le CMAP, Centre de médiation et d'arbitrage de Paris, créé en 1995 à l'initiative de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, propose, à côté de la médiation inter-entreprises (litiges commerciaux) et de médiations collectives, un dispositif de médiation intra-entreprise. Bérangère Clady, juriste et responsable des procédures au CMAP, explique comment le réseau de médiateurs de l'organisation intervient.

«Nous sommes sollicités dans des situations de blocage: un service où la moitié des personnes sont en arrêt maladie, un conflit entre deux salariés ou entre un salarié et son supérieur hiérarchique, un conflit entre plusieurs services, des allégations de harcèlement moral, etc. Nous recevons souvent des appels de DRH, d'avocats et de chefs d'entreprise, plus rarement de salariés. Les DRH ne connaissent pas bien le processus, c'est pourquoi nous commençons par discuter

de l'opportunité de la médiation. Nous conseillons aussi le DRH sur la façon de proposer la démarche dans son entreprise, car le médiateur, même extérieur, risque d'être perçu comme un prestataire de l'entreprise. On insiste sur le fait que le salarié comprenne sa place, qu'il est acteur du processus. À la suite de notre saisine officielle, nous écrivons aux personnes concernées pour leur proposer un rendez-vous afin de répondre à leurs questions et nous

leur laissons le temps de la réflexion pour accepter ou refuser la médiation. Nous leur rappelons la confidentialité de la démarche. Ensuite, nous désignons un médiateur de notre réseau, qui a passé préalablement un examen et a au minimum dix ans d'expérience professionnelle. En réalité, ce sont même trois personnes qui sont proposées à une commission de médiation indépendante présidée par un haut magistrat. Le médiateur retenu organise ensuite les réunions avec les salariés séparément puis les réunions plénières. C'est lui qui décide de la fin des médiations, qui durent entre une dizaine d'heures et trente heures, si plusieurs services sont concernés, par exemple». V. L.

Conflits relationnels Les atouts de la médiation

EN CAS DE LITIGE, LA MÉDIATION JUDICIAIRE EST UNE VOIE À EXPLORER

Le recours à la médiation peut intervenir dans le cadre d'une procédure judiciaire. Une médiation judiciaire et non « conventionnelle », sera alors proposée aux parties à un litige par un magistrat. Elle sera toujours confiée à un tiers.

Maud Neukirch de Maistre, médiatrice, fondatrice d'Avenir médiation, réalise des permanences de médiation dans les chambres sociales à la cour d'appel de Paris, soit en audience, soit en double convocation (c'est-à-dire sur invitation du juge avant l'audience) : « Les parties choisissent d'accepter ou non la démarche. Si elles

sont d'accord, une ordonnance du juge nomme un médiateur. Le coût pour les parties varie entre 800 et 1500 euros, partagé à parts égales, sauf meilleur accord ». Deux tiers des dossiers traités en médiation trouvent un accord. « Il faudrait que l'information sur la médiation devienne obligatoire, afin que les parties en comprennent les bénéfices pour la résolution de leur conflit », suggère-t-elle.

Béatrice Brenneur (1), aujourd'hui médiatrice interne au Conseil de l'Europe, a été pionnière pour promouvoir le recours à ce mode de règlement des litiges lorsqu'elle était présidente de la cour d'appel de Grenoble, entre 1996 et 2005 (lire *Entreprise & Carrières* n° 981). Elle est également fondatrice du Groupement européen des magistrats pour la médiation (Gemme) et de la Conférence inter-

nationale de la médiation pour la justice (CIMJ) (2).

Plus de 1000 médiations ont été menées sous son égide à Grenoble, dont 80 % ont abouti à des accords. La magistrate traitait alors son contentieux avant de proposer la médiation. « Les salariés ont besoin d'écoute, observe-t-elle, ils saisissent les tribunaux à force de ne pas être écoutés. La souffrance exprimée peut être "dégonflée" en médiation, elle permet de s'écouter », souligne-t-elle.

Selon elle, l'implication des juges fait beaucoup dans la promotion de la médiation, qui se développe notamment à Lyon, Toulouse, Rouen, et Paris.

(1) Auteur de *Stress et souffrance au travail : un juge témoigne*, L'Harmattan, 2010.
(2) Pour en savoir plus : <www.gemme.eu/fr> ; <www.cimj.com/fr>.

relations au travail, elle doit s'y intéresser. »

Lorsqu'il a créé les formations de médiateurs en 1999, Jean-Louis Lascoux, vice-président de la Chambre professionnelle de la médiation et de la négociation, un réseau de 150 médiateurs professionnels en entreprises, se souvient qu'à l'époque, il n'accueillait « que des avocats et des représentants des professions juridiques. Aujourd'hui, 50 % des personnes que nous formons sont issues de la sphère RH, même si elles ne viennent pas forcément avec l'objectif de devenir médiateur. Elles sont aussi intéressées par le processus afin de modifier leur comportement lors de négociations ».

MÉDIATEURS INTERNES

Signe que la médiation commence à s'implanter davantage dans les entreprises, de plus en plus d'organisations créent des systèmes de médiation interne. « Alors qu'auparavant, j'étais sollicitée tous les deux ans pour mettre en place un système de médiation interne, aujourd'hui, j'ai quatre projets en cours », atteste Sylvie Adijès, médiatrice indépendante. Depuis 2011, la SNCF a son propre réseau de médiateurs internes

(lire p. 23). La Cramif (Caisse régionale d'assurance-maladie d'Île-de-France) et Amiens Métropole (lire p. 24) en sont aussi dotées. Même la Police nationale a créé cette fonction, avec des modalités propres à sa structure très hiérarchisée (lire p. 22).

Cet été, Corinne Leduc, chargée d'étude en prévention à l'Urssaf Île-de-France (environ 2900 agents), a réussi à convaincre sa direction d'adopter le dispositif. Ancienne syndicaliste et ex-secrétaire du CHSCT, elle estime que cet outil est particulièrement utile pour « apurer l'aspect émotionnel des conflits et rétablir la qualité relationnelle ».

La coconstruction des solutions par les parties est à la source de l'apaisement engendré par les médiations. Maud Neukirch de Maistre, médiatrice et fondatrice d'Avenir médiation, donne l'exemple d'une intervention au sein d'une équipe RH : « Une salariée était en arrêt maladie depuis huit mois, et son manager était du coup débordé de travail lorsque la médiation a démarré. Un accord a pu être trouvé après deux séances. Les personnes ont pu dialoguer et exprimer ce qu'elles ressentaient. Elles se sont dit mutuellement qu'elles

ne pouvaient plus travailler ensemble. À l'issue de cette médiation, la salariée a pu négocier avec la DRH, sereinement, son départ, via une transaction. Elle a même été recommandée par l'entreprise auprès de son futur employeur. Et le manager en poste a obtenu une embauche pour le soutenir. »

À la différence de la négociation, nous aidons les parties à trouver leur intérêt réciproque, chacun sort de sa posture. »

PHILIPPE LE BLON, DRH DE L'AFP, ET MÉDIATEUR AU CMAP.

Autre exemple cité par Sylvie Adijès : « Un salarié ayant subi un grave burn-out est entré dans un processus de médiation qui a abouti à une rupture conventionnelle. Mais l'intérêt de la médiation est qu'elle a permis de dépasser le traumatisme : des excuses et des gestes symboliques ont été possibles, ce qui autorise la personne à aborder à nouveau le marché du travail, alors que d'autres victimes de

burn-out y parviennent difficilement. »

La médiation a un effet de reconnaissance mutuelle et permet d'ouvrir des espaces où on parle du travail, selon Laure Veirier : « Ce qui est un des leviers essentiels de prévention des RPS : on travaille sur l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Mais ce

n'est pas sans risques : les entreprises acceptent implicitement d'entendre que le conflit entre deux personnes peut prendre sa source dans l'organisation du travail et le mode de management. » D'où, parfois, chez certains acteurs de la médiation et chez les salariés, une méfiance vis-à-vis de la médiation interne. Pour Michèle Guillaume-Hofnung, celle-ci est « par définition un "ersatz" de médiation qu'il faudrait mieux »

appeler conciliation», qui peut être utile, mais ne peut pas respecter les mêmes exigences. «Le principe de confidentialité est fondamental et on est difficilement crédible lorsqu'on est soumis à une hiérarchie bien identifiée, souligne-t-elle. Le médiateur doit fonctionner dans un processus de non-pouvoir.» À noter qu'en 2009, une dizaine d'associations de médiateurs avait adopté un code national de déontologie. De son côté, Jean-Louis Lascoux recommande d'écarter l'application du règlement intérieur afin que le médiateur interne ne représente pas l'autorité de l'entreprise.

En tout état de cause, pour que la médiation soit efficace, «il faut que les protagonistes aient une attente concernant le processus et qu'ils entrevoient des intérêts partagés à poursuivre leur coopération, constate Valérie Schégin. Il est également nécessaire de prendre le conflit à temps, le plus en amont possible, ce qui est encore rare.»

ANTICIPER LES TENSIONS

C'est pourquoi il est utile d'anticiper les tensions qui vont émerger. Laure Veirier propose des «médiations de projets» afin de permettre aux entreprises d'accepter la dimension conflictuelle de projets comme les restructurations, par exemple.

Un dispositif qui, dans son ensemble, laisse la CGT méfiante: «On assiste de plus en plus, dans tous les domaines des risques professionnels et en particulier les RPS, à un empilement de dispositifs patronaux, dont la médiation, les cellules d'écoute et les aides d'urgence en parallèle de l'intervention des IRP, témoigne Jocelyne Chabert, conseillère fédérale. L'objectif est d'affaiblir les prérogatives des IRP et surtout des CHSCT.» **V.L.**

* Auteure de *La Médiation, Que sais-je ?*, PUF, 6^e édition, 2011.

POLICE NATIONALE

UN MÉDIATEUR INTERNE POUR ÉVITER LES CONTENTIEUX

La Police nationale s'est dotée d'un médiateur interne depuis près de deux ans. Objectif : favoriser la prévention et diminuer la dynamique conflictuelle. Un dispositif original dans une institution très hiérarchisée.

«**L**es contentieux sont préjudiciables à l'institution et à la performance du service public, mais c'est également désastreux pour la situation humaine des 143 000 policiers», observe Frédéric Lauze, inspecteur général des services actifs de la police nationale, nommé médiateur interne en novembre 2012 pour commencer à exercer ses fonctions le 1^{er} janvier 2013, après s'être formé à l'École professionnelle de la médiation et de la négociation.

Le dispositif de médiation a fait l'objet d'une circulaire du 31 décembre 2012, signée du directeur général de la Police nationale. Le médiateur y est défini comme un tiers impartial et indépendant, dont les objectifs sont «de régler des litiges et d'éviter les contentieux». Mais aussi de «prendre davantage en compte la dimension humaine dans la gestion des agents». D'ores et déjà, 477 saisines ont été effectuées en 2013 et 410 à fin novembre 2014.

«Quand les agents sont en conflit avec leur administration, qu'ils contestent ses décisions, ils font aussi des arrêts maladie pour dépression. Et cela se traduit, à un moment donné, par des décisions ayant des incidences sur leur carrière, que ce soit par le biais d'une notation ou d'une mutation», observe Frédéric Lauze.

L'agent qui saisit le médiateur doit donc contester une décision in-

dividuelle relative à sa carrière: position statutaire, avancement, mutation, notation, discipline, rémunération, y compris en cas d'allegation de harcèlement moral. Exemples: mutation considérée comme sanction disciplinaire déguisée; demande de révision de notation, etc.

Depuis sa création, le médiateur s'est vu accompagné de sept délégués zonaux, retraités. Le médiateur écrit à l'administration «en rapportant les faits transmis par le policier qui l'a saisi et l'interlocuteur doit répondre dans le mois», expose Frédéric Lauze.

UN MAGISTRAT POUR ADJOINT

Par la suite, il rédige un avis notifié à l'agent et à l'administration. Cet avis est très détaillé et s'appuie sur de multiples références juridiques. Un adjoint magistrat, Philippe Buchin, travaille d'ailleurs auprès du médiateur. «Au bout de deux ans, l'administration a respecté mon indépendance alors qu'elle est parfois heurtée», indique le médiateur. Une indépendance attestée par Benoît Barret, délégué général du syndicat Alliance: «Au départ, nous avons émis des réserves sur ce dispositif, car nous avons peur que ce soit de la poudre aux yeux. Nous avons été agréablement surpris sur deux points: le médiateur est vraiment indépendant et il s'est adjoint un magistrat, ce qui, pour nous, est un point

crucial pour que le système trouve toute son utilité.» Un bémol, «les avis du médiateur ne sont pas assez suivis d'effet, pour ce qui concerne les dossiers que nous voyons en commission administrative paritaire nationale», remarque Benoît Barret.

TAUX DE SUIVI

Dans son rapport annuel 2013, le médiateur note avoir reçu 64 réponses sur 134 avis favorables, et sur ces 64 cas, la moitié a été suivie par l'administration, le reste étant constitué de 25 refus et 7 réponses en attente. Le rapport mentionne aussi la nécessité d'un taux de suivi par l'administration «plus important», les refus de suivi devant demeurer l'exception et être motivés.

Des regrets aussi du côté de Michel-Antoine Thiers, commandant de police et membre du bureau national du Syndicat national des officiers de police (Snop): les syndicats ne sont pas présents dans le circuit de la saisine et les effets sur la diminution du contentieux ne se font peut-être pas assez sentir. Mais il se réjouit du dispositif: «Cela fait des années que notre syndicat était demandeur d'une telle instance, car les conflits ont des répercussions sur le fonctionnement du service et la santé psychologique des agents.»

Un rattachement au plus haut niveau possible, celui du DGPN (directeur général de la Police nationale) serait également souhaité. Frédéric Lauze l'écrit également dans son rapport annuel 2013, «afin de ne pas l'assimiler à un bureau de gestion de la DRCPN (direction des ressources et des compétences de la Police nationale)». **V.L.**

SNCF

UN RÉSEAU DE SALARIÉS AUTONOMES AIDE À RENOUER LE DIALOGUE

La SNCF dispose, depuis 2011, d'une responsable de la médiation interne, accompagnée d'une équipe de médiateurs salariés. Un dispositif qui se veut complémentaire des mesures de prévention des RPS existant depuis de nombreuses années.

En 2010, Martine Sepiéter, alors responsable du département Développement des métiers RH à la SNCF fait une proposition à la DRH : créer « un espace de dialogue approfondi entre les personnes, en présence d'un tiers médiateur spécifiquement formé, qui pourrait traiter des ruptures de communication, des allégations de harcèlement, des phénomènes de violence, en complément de la politique managériale et des actions menées en matière de qualité de vie au travail ». Une expérimentation a été menée début 2011, avant la généralisation de la proposition de médiation au niveau national. Le projet était pluridisciplinaire : RH, médecins, direction des cadres, dirigeants de proximité, représentants des différents métiers (commerciaux, techniques ou d'appui) et niveaux de responsabilité ont été associés. L'objectif de la médiation est, « outre de clarifier les besoins de chacun, de travailler sur la perception des quiproquos et le ressenti. Et l'intérêt d'un tiers est que les parties vont pouvoir, par exemple, exprimer des émotions qui ne sont pas dicibles dans un autre cadre et encore moins face au manager, explique Martine Sepiéter, aujourd'hui responsable médiation, rattachée à l'agence d'accompagnement des managers, au sein de la direction co-

hésion et ressources humaines, qualité sociale de la SNCF. La médiation permet aux personnes en rupture totale de communication de retravailler ensemble. Elle a un effet d'apaisement dans les relations de travail, parfois même dès l'annonce de la proposition de médiation ».

Majoritairement issus de la fonction RH, quinze salariés agréés exercent 10 % à 15 % de leur temps en médiation.

L'entreprise s'est également clairement positionnée dans le domaine des synergies entre performance économique et performance sociale : « Quand nous avons monté ce projet, nous avons pris en compte des hypothèses de coût des conflits relationnels, car nous savons que les situations de fortes tensions se traduisent par de l'absentéisme et viennent contraindre la motivation », relève la médiatrice. La SNCF a voulu aussi en faire un nouvel outil à disposition des

managers, premiers régulateurs des conflits. Lorsque la médiation concerne un conflit entre un manager et un collaborateur, « certains managers nous ont dit que le processus avait valeur d'apprentissage et que s'ils se retrouvaient face à une situation similaire, ils sauraient mieux faire », affirme la responsable.

SIGNATURE D'UN CONTRAT

Concrètement, le demandeur (salarié ou manager...) s'adresse à un référent médiation qui analyse la pertinence du recours à la médiation. La direction d'un établissement (dirigeant, manager ou RH par délégation) qui sollicite le médiateur signe un contrat. Les personnes sont libres de venir au premier rendez-vous proposé avec le médiateur. Après cette étape, les parties confirment leur souhait d'entrer en médiation ou pas. Un nouveau contrat est alors signé entre le médiateur et les personnes concernées. Martine Sepiéter travaille avec un réseau de 15 médiateurs salariés agréés et autonomes, et 12 sont en cours d'agrément. Issus majoritairement de la fonction RH, ils exercent 10 % à 15 % de leur temps en médiation. Leur formation est organisée par Martine Sepiéter avec des intervenants extérieurs ; elle est com-

plétée par des analyses de pratiques et de la supervision. Environ une centaine de médiations par an ont été organisées, dont un quart concerne des allégations de harcèlement moral. Dans plus de deux cas sur trois, soit l'accord restaure la relation de travail, soit les échanges concluent que la séparation est la bonne solution. L'existence de médiateurs internes n'interdit pas le recours à la médiation externe, mais elle est très peu sollicitée. L'effet d'apaisement de la médiation est contesté par Éric Chollet, délégué syndical CFDT : « Nous n'avons pas de droit de regard sur ce processus, et je constate que nous intervenons toujours en "Samu social" ». V.L.



REPÈRES

Activité

Transport ferroviaire.

Effectif

250 000 personnes dans le monde.

Chiffre d'affaires

32,2 milliards d'euros en 2013, dont 25 % réalisés à l'international.



Ne manquez pas vos rendez-vous avec l'information RH et management

- L'actualité de la semaine
- Le Cahier des ressources Humaines
- Le Cahier du Management

MÉTROPOLE D'AMIENS

TRAVAILLER À UNE MEILLEURE QUALITÉ
RELATIONNELLE AU TRAVAIL

Pour lever les situations de blocage constatées entre agents, Amiens Métropole a choisi de créer un poste de médiateur interne.

A Amiens Métropole (3 500 agents), la création d'un poste de médiateur interne a été décidée par la direction générale en 2013. La raison ? Le constat de l'existence de conflits entre managers et agents ou entre agents, sans que l'organisation soit outillée pour les régler. Ty-

piquement, des situations de blocage telles que les personnes n'arrivent plus à travailler ensemble, des non-dits, des rumeurs dégradant les relations de travail.

D'où l'idée de créer un poste de médiateur interne, confié à Létithia Ciaccia, manager développement personnel et coach : « Ju-

riste de formation et ayant exercé quinze ans dans la fonction RH, j'ai accepté de prendre ce poste à condition de me former. J'ai suivi la formation de l'École professionnelle de la médiation et de la négociation. »

L'activité a commencé en juillet 2013. Auparavant, une réunion a été organisée pour présenter le dispositif aux directeurs et aux chefs de service ainsi qu'aux syndicats.

Les prescripteurs de la médiation peuvent être la direction générale ayant connaissance d'un conflit,

les différentes directions, les agents, les managers et les syndicats.

En outre, « je travaille en étroite collaboration avec les psychologues du travail qui, avant la création de ce poste, faisaient office de médiateurs. Quand un différend relève davantage de la pathologie, j'oriente les personnes concernées vers eux. À l'inverse, si le problème est relationnel, les professionnels de santé au travail peuvent aussi orienter les agents vers moi », signale Létithia Ciaccia.

GROUPE FLORETTE

TROIS SEMAINES POUR DÉBLOQUER
LE CONFLIT DANS UN SERVICE

À l'issue d'un différend collectif, une médiation a réussi à apaiser les relations. Depuis, la directrice du site a décidé de se former à cet exercice.

Fin 2012, la direction du site du groupe Florette (légumes et salades fraîches prêtes à l'emploi) situé à L'Isle-sur-la-Sorgue (Vaucluse) a fait face à un conflit collectif dans un service de production, qui concernait une douzaine de collaborateurs, dont des managers de proximité et leurs chefs d'équipe. Le dialogue entre certains de ces salariés était totalement rompu, leur mal-être pesait anormalement sur l'ambiance de travail.

« Même si nous ne constatons pas de résultats dégradés, nous

savons qu'il n'y a pas d'équilibre économique pérenne sans performance sociale, souligne Joëlle Thérin, directrice du site. Nous avons alors tenté de régler la situation, et nous avons notamment travaillé avec des consultants sur un diagnostic des risques psychosociaux. Parmi leurs préconisations figurait l'organisation d'une médiation professionnelle. C'était la première fois que j'en entendais parler. » La directrice est alors orientée par le responsable des consultants vers un médiateur appartenant à la Chambre professionnelle de la médiation et

de la négociation (CPMN). « J'en ai référé à la DRH de la *business unit* France et nous avons validé ce processus. J'ai également informé le CHSCT, le médecin du travail et les représentants syndicaux qui se sont montrés favorables », explique Joëlle Thérin.

GARANT DE L'ACCORD

Le médiateur a d'abord organisé une réunion collective pour expliquer les objectifs de la médiation et ses différentes étapes : entretiens individuels, réunions collectives, issues possibles. La démarche s'est déroulée sur environ trois semaines. « À son issue, le médiateur m'a envoyé un courrier m'informant que les parties étaient parvenues à un accord, avec des engagements consignés dans un écrit confi-

dentiel, explique Joëlle Thérin. La qualité relationnelle avait pu être rétablie dans le service. Sur ses conseils, le groupe de salariés a choisi un garant de l'accord qui serait une courroie de transmission entre les parties et le chef de service si des dérives étaient à nouveau constatées. Ce garant pourrait saisir à nouveau le médiateur s'il avait besoin d'un conseil. » Ce suivi a été réactivé par le successeur du chef de service, parti de l'entreprise depuis. Ce qui a permis, un an après la médiation, d'organiser une journée au cours de laquelle le médiateur a revu les salariés pour faire le point sur le rétablissement de la qualité relationnelle. « J'ai été frappée par la pertinence du processus dans des conflits où la dimension émotionnelle est

Le travail de médiation est centré sur la qualité relationnelle au travail. À l'issue des entretiens individuels et des réunions avec les parties, celles-ci trouvent elles-mêmes la solution à leur différend. « Il n'y a pas de compte-rendu, affirme Létithia Ciaccia. La médiation reste confidentielle. Seul un mail au supérieur hiérarchique l'informe de l'aboutissement, ou pas, de la démarche. »

SUIVI DES RÉSULTATS

Par ailleurs, Amiens Métropole s'engage à recourir à la médiation avant tout litige porté devant les juridictions. Après un an d'activité, 20 médiations environ ont été menées, 4 n'ont pas abouti. Un suivi des résultats est également prévu: un ou deux mois après la médiation, les parties sont interrogées par la médiatrice sur les effets durables ou non de la démarche. **V.L.**



REPÈRES

Activité

Légumes et salades fraîches prêtes à l'emploi.

Effectif

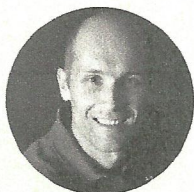
231 salariés permanents et 60 intérimaires.

Chiffre d'affaires groupe

1,7 milliard d'euros en 2013.

forte. Les non-dits aboutissent à des situations catastrophiques en entreprise. C'est pourquoi j'ai voulu me former à la médiation, et je finalise actuellement un mémoire. Je souhaite proposer un dispositif de médiation interne à ma *business unit*, en m'interdisant, bien entendu, d'être médiatrice sur le site que je dirige. Au-delà d'un outil de résolution des conflits, la médiation est un outil de prévention efficace, qui permet de prendre soin de la qualité des relations dans l'entreprise», conclut Joëlle Thérin. **V.L.**

L'INTERVIEW



« Avant la médiation elle-même, il faut réaliser un diagnostic »

ARNAUD STIMEC

PROFESSEUR À L'INSTITUT D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT DE NANTES

Quels points de vigilance devraient être observés afin de faciliter le traitement des risques psychosociaux par la médiation en entreprise ?

Il faut d'abord souligner qu'il existe dans le champ des risques psychosociaux deux écueils à utiliser la médiation: celui de placer les raisons du mal-être à un niveau très collectif – par exemple, les effets de la mondialisation et des prises de décision dans un siège à l'étranger sur lesquels les acteurs locaux de l'entreprise n'ont aucune prise – et à l'autre extrême, de tout vouloir individualiser. Entre les deux, il apparaît nécessaire de rechercher une analyse plus subtile des causes du mal-être par la mise en discussion des différentes perceptions des situations de blocage, ce que permet la médiation.

Lorsque l'on part d'un problème individuel, on va souvent se rendre compte qu'il peut cacher un problème collectif. Sans que ce soit un sujet à traiter par la négociation collective, l'aborder à un niveau seulement individuel pourrait être dangereux. Avant de dire qu'un conflit a pour source un problème individuel ou collectif, il faut réaliser un travail de diagnostic, sinon, la médiation ajoutera du stress aux parties concernées.

Comment ce diagnostic peut-il être organisé ?

En entreprise, le premier contact du médiateur est le DRH, avec les représentants du personnel ou le CHSCT. Dès lors, un travail de reformulation de la demande doit s'effectuer à ce stade. En général, on discerne une première cartographie des acteurs apparents du conflit qu'il faut rencontrer. Cette étape permet de vérifier qu'ils comprennent bien ce que peut apporter la médiation à leur différend, mais également de détecter les résistances à la démarche. Souvent, le prescripteur aura tendance à considérer qu'il n'a pas de responsabilité dans le conflit. Un

exemple: un chef d'équipe sollicite une médiation au sujet d'un conflit entre deux collaborateurs. Mais les relations tendues entre les deux salariés peuvent s'expliquer par le flou managérial sur la définition et la répartition des tâches. Le manager doit alors accepter de mettre en discussion ces éléments.

Existe-t-il des conditions plus favorables à l'exercice d'une médiation interne ou externe ?

La médiation interne doit s'inscrire dans un système plus vaste de gestion des conflits, elle doit figurer parmi d'autres propositions de résolution des différends. Elle suppose un engagement clair des directions à l'égard de l'indépendance du médiateur et l'association des représentants du personnel et de la médecine du travail. Je préconise la coexistence des deux formules, interne et externe. Mais plus on va toucher au sujet de l'organisation du travail, plus l'externalité semble nécessaire, de même en cas d'allégations de harcèlement moral.

Les médiateurs affirment que sur 50 médiations, environ 45 aboutissent à un accord. Comment expliquer que la médiation ne soit pas davantage utilisée par les entreprises ?

Je travaille sur ce sujet depuis vingt ans et, régulièrement, on redécouvre son intérêt, mais il manque un effet de "preuve sociale". La difficulté est d'objectiver que ces systèmes ont un impact qui contribue à la performance de l'entreprise et au bien-être. Ce n'est pas évident, car la médiation joue sur des coûts cachés, donc procure des gains cachés.

PROPOS RECUEILLIS PAR VIRGINIE LEBLANC

* Auteur de *La Médiation en entreprise*, Dunod, 2011. Une quatrième édition de l'ouvrage est en préparation, avec Sylvie Adjès, médiatrice.