

MEDIATIONS

édition électronique - en langue française

Numéro 5 - mai 2018

SOMMAIRE

MEDIATION DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL

Editorial par Françoise HOUSTY	page 1
Etats des lieux	
• Etat des lieux en France par M.L. STEPHAN	page 3
• Etat des lieux en Belgique par Eric BATTISTONI	page 8
• Etat des lieux au Luxembourg par Claude HOUSSEMAND et Roland JAEGER	page 15
• Etat des lieux au Maroc par Safia ERHART	page 18
• Etat des lieux en Suisse par Christophe IMHOOS	page 21
Point de vue	
• La médiation au service des relations individuelles de travail par Federica et Martin OUDIN	page 30
• Identifier et comprendre les dynamiques de pouvoir dans les processus de médiation intra-entreprise : les enjeux du pouvoir informel par A.L. HOUNTOHOTEGBE et N. RAZA	page 36
Témoignages	
• Michel DEFIX, un magistrat témoigne par Christiane WICKY	page 44
• Une Médiatrice dans les relations de travail témoigne par Anne Catherine SALBERG	page 49
• La médiation interne : réflexion éthique par Martine SEPIÉTER	page 52
• Trouver les bons acteurs et les bons niveaux de responsabilité pour résoudre les problèmes & différends en entreprise par Jacques SALZER	page 58
Portrait	
• Thierry BERIAULT : L'honnête homme de la médiation par Christiane WICKY	page 62
• DANIEL GAULTIER : Un des créateurs... de la médiation en entreprise par Jean-Pierre BONAFE-SCHMITZ	page 66
• Louise OTIS L'initiatrice du premier programme de « juge-médiateur » au Canada par Jean-Pierre BONAFE-SCHMITZ	page 70
Pour aller plus loin	
• Médiation organisationnelle par Cécile et Claire BATTISTONI	page 73
Notes de lecture	page 79 à 83
Notes bibliographiques	page 84
Informations	page 87

Editorial

Ce volume est consacré à la Médiation dans la relation de travail, second volet de la médiation entreprise, qui vise ici les relations que peut générer le microcosme interne spécifique de la vie au travail.

Il peut alors s'agir de conflits collectifs entre syndicats de salariés et patronaux, ce peuvent être également des conflits hiérarchiques de pouvoir, des conflits entre salariés et Direction à l'occasion de ce qui scande la vie au travail : promotion, licenciement, mutation, augmentation de salaires, reconversion, mais également de conflits entre employés. Le harcèlement quel qu'en soit sa nature, participe du développement de la médiation interne à l'entreprise qui œuvre tant dans la qualité relationnelle que dans les relations contractuelles. Le champ de la médiation relation de travail ainsi délimité dans les contributions de « *la Lettre des Médiations N°5* » est si vaste, qu'il impose par lui-même de ne pouvoir être exhaustif.

Fidèle à l'ADN de « *la Lettre des Médiations* », ce numéro accueille et alimente les contributions francophones (*Belgique, France, Luxembourg, Maroc, Québec, Suisse*) témoignant, comme toujours, de la particularité de chaque société et de chaque culture mais révélant dans le même temps la vivacité partagée et la créativité des contributeurs autour de ce thème qui œuvre au cœur du quotidien des Hommes et des Femmes : le travail.

L'engouement de la médiation au sein des relations de travail traduit bien l'évolution de la conception du travail. Dans la modernité le travail est une activité humaine qui doit avoir du sens. Elle n'est plus réservée à une catégorie inférieure d'êtres humains, elle n'est plus associée à la seule « torture » et elle représente un moyen de valorisation et de réalisation de soi⁽¹⁾.

Le travail n'a plus alors pour principale signification la peine ou l'effort, autrement dit le labeur. Il a le sens de la fonction que l'on remplit dans le cadre d'une organisation sociale de l'activité qui vise la production de quelque chose. Ce qu'on entend alors par travail correspond à ce qu'Aristote a caractérisé comme la *poiësis*, l'activité de fabriquer, de produire, de créer. Fabriquer, produire, créer est assurément une part d'âme de chaque individu.

L'on comprend dès lors le besoin moderne quasi vital aujourd'hui, de concevoir une vie au Travail de qualité dans laquelle la Médiation aurait toute sa place comme vecteur de valeur-ajoutée et de productivité mais également en ce qu'elle peut poursuivre l'objectif d'apporter une cohésion des relations sociales au sein de l'Organisation du travail en insufflant la dialogue social et une éthique de justice. Lutter contre la souffrance au travail, maintenir, renouer, restaurer les liens entre les membres de l'entreprise, instiller l'idée du juste pour rétablir la légitimité et l'autorité grâce à la conscientisation de chaque acteur de ses forces et de ses faiblesses, susciter l'adhésion par la co-construction de règles communes au travail en sont des exemples déployés dans les différentes contributions.

La mission de la médiation et du médiateur dans les relations de travail ne manque pas de points d'ancrage favorisant l'inventivité comme la notion de « tiers de confiance » ou des process de médiation interne à l'entreprise qui échappe à toutes les ambiguïtés du médiateur dit maison - par la déontologie et la qualité de la formation des dits médiateurs.

Cependant la question se posera : la médiation dans ce contexte d'entreprise et organisationnel peut-elle être pertinente en raison d'une relation par nature asymétrique lieu d'expression privilégié du pouvoir ?

Foisonnants sont les thèmes et riches sont les portraits de ceux qui - avant l'heure- ont compris humblement la nécessité de la médiation dans la relation de travail et qui nous inspirent en ce qu'il ne s'agit plus aujourd'hui de convaincre de l'opportunité de ce mode amiable au sein des organisations mais bien de perfectionner ce mode d'intervention en un outil sur-mesure seul capable de prodiguer du soin à la relation comme à la solution.

Billet d'humour, billet sérieux en similarités éloquentes entre le langage de l'entreprise et celui de la médiation :

- « équilibre des comptes et équilibre des relations »
- « la balance des comptes, le règlement de comptes »
- « la dette financière et la dette morale »
- « le bilan des relations, ce qui est à mettre au débit et au crédit de chacun »
- « faire payer pour une marchandise et faire payer quelqu'un pour ce que quelqu'un a fait »
- « les intérêts à considérer pour les uns et les autres »
- « le dépôt de " plainte ", en droit comme en médiation »,
- « l'étude des besoins des clients, en marketing comme en médiation ».
- « les "échanges" en commerce et en médiation »

Pas si étrange finalement puisque l'on peut dire que la médiation est une entreprise. Une entreprise entreprenant la mission de clarifier, de fluidifier, de structurer et d'aider à la relation comme à la décision.

Bienvenue donc à la médiation comme entreprise parmi les Entreprises !

[Retour sommaire](#)



(*) Rappelons que le terme allemand « *Beruf* » a signifié vocation avant de ne plus signifier que profession. Le terme travail s'emploie de façon indifférenciée pour désigner l'activité des salariés, des agents mais aussi celle des patrons, des dirigeants d'entreprise, des politiciens, des militaires, des actionnaires...

MEDIATION DES RELATIONS DE TRAVAIL DANS LE MONDE FRANCOPHONE

En France

PROPOS INTRODUCTIF

Par Françoise HOUSTY

« La médiation pour déminer les conflits au travail » : c'est ainsi que fut annoncée une grande vague de réforme judiciaire et des institutions du travail en France par les lois Macron dès 2016, afin d'introduire de la « médiation » dans le monde du travail¹. L'objectif déclaré est de développer le dialogue au sein de l'entreprise et de prévenir le recours à une justice lente parce que engorgée.

Pour autant même si la matière est aride dans la littérature française, le mode de résolution amiable de la relation de travail en France s'inscrit légalement dans le code du travail depuis la loi de 1892² qui introduit une procédure facultative de conciliation. Puis la médiation s'installe comme un outil privilégié de pacification des relations de travail par la voie réglementaire dans le cadre des conflits collectifs du travail dès 1955 et est élargi par la loi du 26 juillet 1957³.

Il est certain que le développement ou le regain d'intérêt pour la médiation dans la relation de travail émerge – comme dans toute l'Europe - de l'évolution de la prise en compte de la « Qualité de Vie au Travail » après que s'imposa la lutte contre les Risques Psycho-Sociaux (RPS). C'est ainsi en particulier que l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 26 mars 2010 sur « Le harcèlement et la Violence au travail » prévoit que « une procédure appropriée peut-être mise en place pour identifier, comprendre et traiter les phénomènes de harcèlement et de violence au travail » dont la médiation. Cet ANI reprend intégralement les dispositions de l'article L.1152-1 du Code du travail stipulant qu'« aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel ». Il précise par ailleurs que dans le respect de ses orientations, une procédure de médiation peut être mise en œuvre sur les bases de l'article L.1152-6 du Code du travail à l'exclusion de l'alinéa 4.

Puisque la médiation dans le milieu de travail porte en elle la force du dialogue, du dialogue social⁵ et a pour un de ses objectifs de créer/restaurer une relation défailante par l'amélioration de la qualité relationnelle, il n'est pas étonnant qu'elle apparaisse comme fer de lance du dispositif d'appui au Dialogue Social initié par plusieurs ANACT sur le territoire national et ce depuis 2012. Le dialogue social et la médiation qui s'y attache sont analysés comme un « levier de l'amélioration des conditions de travail et de l'efficacité globale »⁶.

Les dispositions légales et réglementaires qui suivront feront une référence quasi systématique aux modes amiables et en particulier à la médiation.

Si le discours contemporain autour de l'entreprise et de la relation de travail s'alimente des fondements mêmes de la médiation et de notions prônant une éthique du dialogue, de la

1 Le 22 septembre 2017, 5 ordonnances portant réforme du Code du travail ont été adoptées en Conseil des Ministres. Dans la lignée de la loi Travail du 08 août 2016, de nouvelles dispositions modifient en profondeur le droit du travail. L'entrée en vigueur de l'intégralité des textes est effective depuis le 1er janvier 2018.

2 En particulier, le règlement des conflits collectifs du travail par les voies de la négociation et de l'arbitrage a été introduit en France par la loi du 27 décembre 1892. On peut également citer la loi du 31 décembre 1936 et la loi du 4 mars 1938 qui instituent une procédure de conciliation et une procédure d'arbitrage qui devaient intervenir obligatoirement avant le déclenchement de la grève.

3 Décret du 05 mai 1955 qui institue la médiation important en droit français un système déjà très pratiqué en Amérique du Nord. La loi du 26 juillet 1957 a étendu sa mise en œuvre à tous les conflits collectifs du travail quels qu'en soient leur nature ou/et leur contenu.

4 Transposant l'accord-cadre européen du 15 décembre 2006 et complétant la démarche initiée par l'ANI sur le stress au travail signé le 24 novembre 2008, l'ANI sur le harcèlement et la violence au travail définit les « mesures de protection collective visant à améliorer la santé et la sécurité au travail des salariés et de veiller à l'environnement physique et psychologique du travail » par le développement de la communication sur le harcèlement et de la violence au travail et la promotion des méthodes de prévention de ces phénomènes

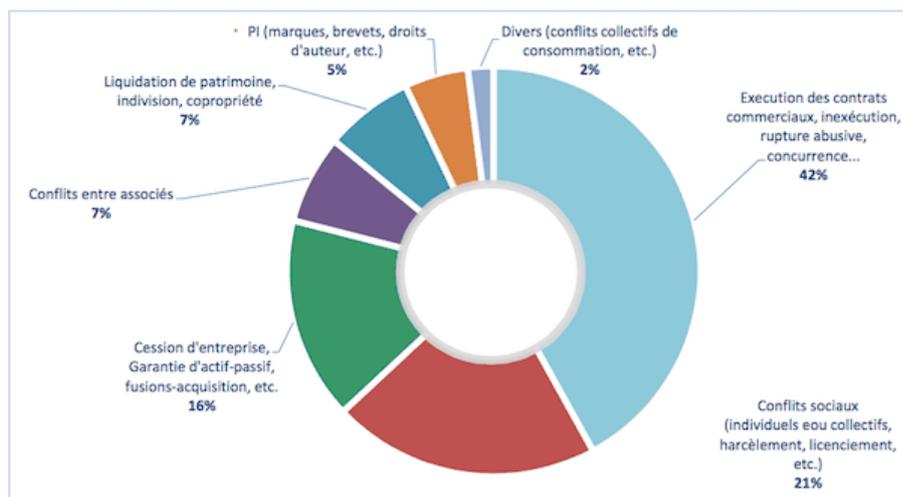
5 Fathi Ben MRAD : Liaisons Sociales – Magazine N°186 – p20 « La Médiation participe au dialogue social » – novembre 2017

6 <https://www.anact.fr/themes/qualite-du-dialogue-social>

communication et du bien-être au travail, la médiation progresse certes dans les organisations mais progresse encore lentement .

Les résistances au développement de la médiation en entreprise⁷ persistent aujourd'hui car elle apparaît d'une part encore comme un objet mal-identifié et d'autre part sans certitude quant à la qualité de l'intervenant requis sauf à ce que ce dernier ait fait ses preuves ailleurs. Comme les autres médiations, la médiation dans le monde du travail en France souffre de la confusion terminologique⁸ et de pratiques entre conciliation, arbitrage et désormais coaching.

Les rares statistiques sur la médiation relation de travail en France démontrent une légère augmentation qui peut sembler significative en regard de la stagnation antérieure de la demande. Ainsi le sondage interne au CMAP témoignerait d'une progression de 21 % des litiges portés devant le Centre de médiation en 2016, contre 17 % en 2015 comme en atteste le schéma ci-dessous.



Pour aller plus loin
cf. rapport DARES⁹

Afin d'appréhender la médiation intra-entreprise en France, il convient d'en délimiter ses contours, d'être précis sur son acception en entreprise et sur ses modalités d'intervention. Ce sera l'objet de l'état des lieux suivant.

7 Arnaud STIMEC, Revue Gestion 2006/4 (Vol. 31) Pages : 250 , ed HEC Montréal
8 Guillaume-Hofnung Michèle, La médiation, coll. « Que sais-je ? », 1995
9 <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2007.02-08.1.pdf>

CONTEXTES D'EMERGENCE DE LA MEDIATION

Par M.L STEPHAN,
médiatrice Doctorante EDGE,
dirigée par Arnaud STIMEC

A l'instar de toutes organisations humaines, l'entreprise voit germer en son sein des tensions qui, si elles ne sont pas "traitées" peuvent rapidement escalader, jusqu'à asphyxier toute dynamique relationnelle, pour laisser s'entrelacer des nœuds conflictuels inextricables.

L'organisation (une entreprise, une collectivité, une association et toute autre structure de travail) n'est rien d'autre qu'un univers de conflits (entendus comme des divergences d'objectifs et de vécus) et son fonctionnement, le résultat des confrontations entre les divergences d'acteurs, utilisant voire abusant de sources de pouvoir à leur disposition. Les conflits d'intérêts, les incohérences, les pesanteurs structurelles qui en résultent, ne sont pas les manifestations de

"dysfonctions organisationnelles", mais bien la rançon qu'une organisation doit payer pour exister. Tout dirigeant sait "qu'il faut composer avec des factions, des conflits, des incohérences, des inégalités " Philippe Perrenoud. (1)

Dans bien des cas les réorganisations consistent à parcelliser scientifiquement le travail afin de mieux le recomposer dans un second temps. Mais si in fine, la décomposition et la précision des tâches à accomplir, des rôles à assumer et des fonctions à exercer, vise à fluidifier les circuits de production et de décision dans un souci d'efficacité et de performance, cette organisation "scientifique" du travail ne donne aucune orientation sur la qualité des relations entre les différents acteurs. La nouvelle organisation du travail

ainsi décrétée et mise en œuvre, suscite à nouveau des résistances, laisse gonfler des conflits larvés et émerger de nouvelles luttes internes. Cette lecture systémique de la réorganisation du travail, met en avant la répétition de symptômes traduisant les mêmes causes, ce qui fait dire à Gregory Bateson (1) « plus ça change et plus c'est la même chose », complété par Paul Watzlawick (2) "toujours plus de la même chose, produit toujours plus du même résultat", ...amplifié.

Ces jeux sans fin sont essentiellement des jeux de division et de pouvoir qui ont grossi au rythme des réorganisations. Les salariés sont alors tour à tour incités à finaliser les derniers ajustements liés à la réorganisation décidée parfois quelques années avant, tout en étant invités à résister aux rumeurs pour ne pas se laisser démobiliser à l'annonce d'une imminente nouvelle transformation organisationnelle.

Un nombre croissant de dispositifs d'intervention fait au contraire du conflit une source de richesse (par exemple les auto-confrontations croisées développées par Yves Clot). Mais l'accumulation de frustrations ou d'échecs rend parfois nécessaire de prendre en compte un niveau de conflit « relationnel ». Un diagnostic peut permettre de choisir parmi les dispositifs, dont la médiation, celui qui est le plus adapté.

Le diagnostic d'une situation conflictuelle dépend alors du point de vue que l'on privilégie, des intérêts et des valeurs que l'on défend, des hantises qui nous rongent, de notre rapport au temps, du moment d'observation, de l'évolution des interactions entre protagonistes, des influences extérieures qui s'exercent sur eux.

Derrière l'analyse de l'émergence du conflit, pointe immédiatement la question de son traitement :

- Faut-il le laisser s'épanouir ?
- Faut-il plus ou moins rapidement le résoudre ?
- Faut-il lui trouver une solution à moyen terme ?
- Faut-il éviter qu'il ne se reproduise ?

Tout dépend alors de la façon dont on en prend la mesure, du sens individuel ou collectif qu'on lui accorde, des conséquences que l'on en attend ou que l'on en redoute, du contexte dans lequel il s'inscrit et des ressources institutionnelles, sociales, matérielles, culturelles, intellectuelles mobilisables pour en assurer la régulation.

Les promesses de la médiation en entreprise

En réponse à ces situations de confusion et de dysfonctionnement relationnels, la tendance d'adaptabilité de l'organisation va lui faire coïncider ses structures internes. Cet

isomorphisme va concrètement se traduire par la création en interne de services, départements, unités de travail auxquels il reviendra d'œuvrer à l'apaisement et à la résolution des conflits, ou par le recours à l'intervention extérieure de professionnels habilités.

Dépassées les querelles de définition (3) et de clarification (4) de tel ou tel mode alternatif de règlement des conflits. Il est aujourd'hui clairement admis que la médiation est plurielle. Il existe de nombreuses façons de faire médiation et d'être médiateur, y compris en entreprise.

Certains la nomment « médiation interne », d'autres « médiation intra », mais pour tous, il s'agit bien d'un processus de résolution à l'amiable des différends relationnels qui surviennent, au sein d'une organisation (entreprise, collectivité ou association) entre des individus ou des groupes d'individus (5), volontairement impliqués dans la recherche d'une sortie par le haut de la situation conflictuelle dans laquelle ils se trouvent, avec l'aide d'un tiers facilitateur, professionnel, diligent, impartial, indépendant, neutre, garant du cadre confidentiel et courtois : le médiateur.

Au regard de la prégnance des problématiques auxquelles doit faire face telle ou telle organisation, divers dispositifs sont élaborés et présentent chacun des spécificités particulières, dessinant ainsi un monde de la médiation aux paysages contrastés, travaillés par des fractures plus ou moins profondes et saillantes qui ne sont pas uniquement d'ordre méthodologique, mais qui traduisent par ailleurs l'expression de visions du monde parfois différentes, quand elles ne sont pas tout simplement antinomiques.

Pour autant, à de très rares exceptions près, la majorité de ces dispositifs poursuivent les mêmes objectifs (apaiser, réguler, résoudre et prévenir) les tensions et les conflits relationnels. Quel est le rôle joué par le médiateur ? Quelle est sa posture ? Comment s'articulent les dispositifs de médiation ? Les promesses sont-elles tenues ? Pour quels effets ?

Le médiateur

Caractéristiques généralement admises :

Le médiateur intervenant dans le cadre de conflits relationnels au travail (qu'il soit médiateur *interne* -(tiers-internalisé), médiateur *internalisé* ou médiateur externe, cf infra) est un tiers qui, respectant les principes d'indépendance, d'impartialité et de neutralité, permet l'épuisement de la dispute et l'échange des points de vue sans faire perdre la face.

Par sa position extérieure de tiers, le médiateur favorise la prise de recul et provoque une distance entre les griefs (chargés d'émotion) et une situation définie comme problématique et conflictuelle pour amener les personnes en présence à accéder à une objectivation de la situation conflictuelle, phase indispensable à l'émergence conjointe ultérieure de solutions de sortie de crise. De façon non-directive, le médiateur aide ainsi les personnes concernées à communiquer (à nouveau) entre elles et à élaborer ensemble une solution de sortie par le haut de leur problématique.

Comme le médiateur agissant dans le cadre de différends opposant deux entreprises (on parle alors de médiations inter-entreprises – cf La lettre des médiations N°4 parue en novembre 2017), le médiateur sollicité à l'occasion de conflits relationnels survenus dans le cadre du travail, ne donne aucun conseil, n'oriente en aucune façon le cours des échanges et n'use d'aucun pouvoir d'influence. Le seul pouvoir dont il peut faire usage est celui d'interrompre dans certains cas la médiation, notamment lorsqu'il considère que le processus n'a plus aucune chance d'avancer (en séance plénière (6), il proposera alors que se tiennent des « caucus » ou échanges individuels – cf infra la description du processus de médiation), que les règles relationnelles et le cadre ne sont pas respectés, ou encore quand l'accord envisagé lui paraît illégal ou non exécutoire.

La posture du médiateur interne agissant au sein d'une « cellule de médiation » pour certains d'un « pôle de médiation » pour d'autres est paradoxale, puisqu'il intervient en tant que *tiers-intériorisé*. Il doit à ce titre asseoir sa légitimité et prévenir toute suspicion qui remettrait en cause sa neutralité, son indépendance et sa capacité à garantir la confidentialité dans le cadre des échanges avec les différentes personnes concernées par le conflit survenu au sein de l'organisation qui l'emploie.

Les dispositifs de médiation interne :

Pour la quasi-totalité des dispositifs de médiation interne qui nous ont été décrits à ce jour (soit 17), la nomination du médiateur interne a fait l'objet d'une note d'information ou d'une circulaire (publiée en concertation avec les instances représentatives du personnel), rappelant les objectifs et la mission assignés au médiateur, dont le rôle et les obligations (professionnelles comme déontologiques) y sont très largement développés. Les différentes étapes et phases du processus de médiation font également l'objet d'un descriptif détaillé.

D'une manière générale...

Dans le cadre de notre recherche, une organisation a choisi de se distinguer en optant pour une gestion et une animation internalisées de la cellule de médiation interne. Le médiateur *internalisé*, intervenant en tant que mandaté par l'organisation, (au travers d'un contrat de prestation). Plusieurs avantages à ce dispositif : le médiateur *internalisé* bénéficie d'une connaissance intime des structures internes de l'organisation, au même titre qu'un médiateur interne (*tiers-intériorisé*), n'étant pas lié par un contrat de travail, il préserve son indépendance et sa neutralité.

Les dispositifs

La médiation interne relative aux conflits relationnels interpersonnels au sein de l'organisation, n'est à ce jour régit par aucune loi. Les situations de harcèlement peuvent donner lieu à des médiations judiciaires (mais sont aussi parfois traitées comme des différends relationnels), les déclarations de discrimination sont prises en charge par le Défenseur des droits qui procède ou fait procéder à la résolution amiable des différends. Les différends liés au contrat de travail (rupture, suspension, conclusion, exécution) sont généralement « médiés » par des médiateurs externes accrédités et désignés par le juge (notamment dans les chambres sociales) mais sont parfois traités en médiation conventionnelle accompagnant une transaction ou rupture conventionnelle. Il arrive souvent qu'une médiation commence comme une prise en charge d'un différend relationnel et évolue vers un départ amiable.

La mise en place (depuis 2004) de dispositifs internes, internalisés ou le recours à des médiateurs externes sont donc laissés à la libre initiative des organisations. L'examen des objectifs sous-jacents, du rattachement des médiateurs, de la prescription et du processus utilisé permettent de mieux situer ces dispositifs.

Les **objectifs** affichés peuvent cependant être sensiblement différents, révélant ainsi des orientations spécifiques : soutenir le dispositif de prévention des risques de santé au travail, (Risques Psycho-Sociaux et maladies professionnelles), compléter la politique d'amélioration de la QVT (Qualité de Vie au Travail), proposer une alternative à la prévention et à la gestion des risques humains (agressions et violences entre collaborateurs), favoriser l'écoute et le soutien (rôle de facilitateur interne), compléter une politique RH d'accompagnement managérial. Aux Etats-Unis, mais plus rarement en France, l'objectif affiché peut être de faire baisser le contentieux

(par exemple le dispositif de médiation de la poste américaine).

Leur **rattachement** est également très évocateur tant de la nature des différends internes que de la manière bien particulière qu'il a été décidé de les prendre en charge, en tenant compte des spécificités de l'organisation, de son statut et de sa gouvernance.

Ainsi, à ce stade de notre recherche empirique, la moitié des médiateurs internes (9 sur 17) sont hiérarchiquement rattachés à la Direction des Ressources Humaines, 7 à la Direction Générale et 1 à la Direction de l'Éthique.

Les médiateurs externes sont majoritairement sollicités directement par le commanditaire (celui qui décide de la mise en œuvre d'une médiation et qui choisit le médiateur), qui à une exception près se trouve être le DRH en personne. Les problématiques soulevées concernent alors des ajustements relationnels inter-personnels entre au moins deux collaborateurs (2 collègues, 2 équipes ou services, 1 manager et son équipe) et au sujet desquelles toutes les tentatives de résolution initiées en interne ont échoué : intervention du responsable hiérarchique ou du correspondant des ressources humaines pour tenter de réguler les tensions relationnelles.

Liberté est laissée aux médiateurs externes de proposer un processus adapté à leur intervention : soit médiation navette préalable (entretiens individuels in situ ou à distance) suivie ou non de la tenue d'une ou plusieurs réunions plénières in situ ou non (auxquelles sont conviés les personnes concernées), soit organisation in situ de réunion (s) plénière (s).

Dans les deux cas, les réunions plénières peuvent être ponctuées de caucus (ou entrevues individuelles au cours desquelles les personnes concernées ont la possibilité d'aborder en aparté des points qu'ils ne souhaitent pas partager avec les autres participants de la médiation – le contenu des échanges reste confidentiel sauf accord de l'intéressé).

L'organisation d'une médiation interne suit un tout autre processus. Les dispositifs de médiation interne sont sollicités via une procédure de saisine, à laquelle ont accès soit l'ensemble des collaborateurs, soit les prescripteurs (managers de proximité, réseau d'appui, correspondants des Ressources Humaines locaux, médecins du travail), au sujet de tensions et conflits relationnels entre collaborateurs (impliquant au moins deux personnes). Après avoir qualifié la problématique (de quoi s'agit-il?, de qui émane la demande?...), la demande de médiation est

instruite et donne lieu au démarrage de médiations navettes suivies de la tenue d'une ou plusieurs réunions plénières in situ ou non. Il n'y a généralement pas de caucus.

Pour plus de 50% de ces médiations internes, le médiateur interne (tel que défini plus haut) et le médiateur externe, font signer aux participants un engagement de médiation (pour marquer leur accord de s'engager librement dans le processus) et de confidentialité avant le démarrage de toute réunion plénière. C'est alors l'occasion de rappeler les objectifs, le cadre et les étapes du processus de médiation. C'est également sur ce document que sont mentionnés dans les grandes lignes les conclusions ou les contours de l'accord à l'issue du processus de médiation.

Les effets de la médiation en entreprise

Une fois les principaux écueils surmontés (définition (3), comparaison (7) avec les autres modes alternatifs de résolution des conflits), il est temps d'apprécier si les promesses de la médiation sont tenues et d'envisager l'évaluation des effets de la médiation dans les organisations.

Force est de constater que très peu d'informations sont à notre disposition pour répondre à ces deux interrogations, d'autant plus que moins de 20% des médiateurs internes et externes sollicités à ce jour dans le cadre de notre travail de recherche assurent le suivi des médiations finalisées. Si l'on reconnaît aisément son triple effet pacificateur (prévenir les conflits, résoudre les conflits et éviter de nouveaux rebondissements), les seuls critères couramment avancés pour mettre en avant la médiation dans les organisations et ainsi la différencier des autres modes alternatifs de résolution des conflits (MARCS) sont la souplesse, la rapidité, le coût. Est-ce suffisant ? A l'évidence non.

Pourtant bien qu'aucune étude ne permette à ce jour de l'attester, on peut aisément imaginer que la complexité des situations, la nature des racines des conflits, l'origine de la saisine, la spécificité du processus avec notamment la mise en œuvre ou pas d'entretiens individuels, de réunions plénières ou de suivi post-médiation, peuvent être de nature à sensiblement influencer l'issue d'une médiation. Pour autant, est-il pertinent de dégager des indicateurs pour apprécier les effets de la médiation dans les organisations ? C'est là toute la problématique à laquelle s'attache la thèse de doctorat, initiée il y a quelque mois.

[Retour sommaire](#)

[Notes bibliographiques](#)

En Belgique

Une avancée récente de la loi belge : la prévention des risques psycho-socio-organisationnels.

Par Eric BATTISTONI
Magistrat Honoraire

Bref historique de la réglementation belge

La loi du 4 août 1996 (*modifiée par la loi du 11 juin 2002*) sur le bien-être au travail, et la loi du 10 mai 2007 (*modifiée par les lois du 30 décembre 2009 et du 17 août 2013*), répondent à une volonté législative de contrecarrer les comportements abusifs au travail, comme la violence, la discrimination ou le harcèlement. En une vingtaine d'années, l'aménagement d'un encadrement administratif (particulièrement, l'action d'un conseiller en prévention), d'un encadrement médical et d'un encadrement judiciaire, ont fait prendre conscience de l'existence de comportements abusifs et discriminatoires dans les entreprises et dans les administrations publiques.

Toutefois, cette meilleure conscience des comportements abusifs au travail n'équivalait pas encore à leur élimination. En effet, malgré leur efficacité avérée, les procédures internes informelles n'ont pas garanti à suffisance la protection ambitionnée par le législateur et les acteurs de la prévention.

En outre, le passage au stade formel de la procédure, rendait généralement irrémédiable et irréconciliable la relation en souffrance à cause des comportements abusifs ou discriminants.

Enfin, la procédure formelle en entreprise, les constats opérés par l'inspection du travail, l'instruction pénale par l'auditorat du travail, et enfin, l'action en cessation ou en réparation devant le tribunal du travail, se heurtaient à de multiples écueils gâchant les chances de succès.

Pour remédier à ces imperfections, une évaluation menée en 2010 par la KU Leuven sur demande et en collaboration avec le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, suggérait de clarifier la législation et de développer de nouveaux instruments en vue d'une sensibilisation plus poussée des acteurs de terrain.

(Voir Rapport de recherche, page 70 sur <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefaUlt.aspx?id=34448>)

Guidée par ce rapport, la Commission des Affaires sociales de la Chambre des Représentants évalua la loi du 4 août 1996 ; elle présenta des recommandations en réunion plénière de la Chambre qui les adopta le 20 juillet 2011 (Doc. Parl., Chambre, 2010-2011, 53-1671/003).

Entrées en vigueur au 1^{er} septembre 2014, les lois du 28 février 2014 et du 28 mars 2014, ainsi que l'Arrêté royal du 10 avril 2014, ont considérablement remanié le chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

Mais cette consécration du risque psycho-socio-organisationnel, c'est potentiellement un piège pour tous les responsables des relations humaines, si leurs organisations ne s'adaptent pas.

Pourquoi ? Comment se prémunir ?

En 2014, des bouleversements légaux ... mais un changement resté quasiment incognito

La législation se focalisait sur des comportements abusifs au travail, comme la discrimination, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail¹, plutôt que sur des risques. Les nouvelles lois du 28 février 2014 et du 28 mars 2014 aspirent plus sûrement à la prévention : anticiper les risques psycho-socio-organisationnels au travail.

Pour concrétiser l'application de ces deux lois, l'Arrêté Royal du 10 avril 2014 « *relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail* » impose dorénavant aux employeurs à analyser préalablement et régulièrement les risques psycho-socio-organisationnels dans leur organisation humaine. Après l'analyse,

¹ POU CET Valérie & DUMOULIN Charlotte, « Les risques psycho-sociaux au travail – Actualités législatives », www.beswic.be/fr/topics/psychosocial-factors/RPS_CPAP.pdf

chaque employeur doit prendre toutes les mesures de prévention appropriées aux risques repérés. Dorénavant, pour un employeur, il s'agit donc de détecter les risques, et puis d'y pallier, surtout lorsque ces risques découlent de situations ou de dispositifs revêtant une nature collective.

Cette double obligation de détecter et de pallier, devrait à l'avenir renverser les mauvaises routines, tels les process internes inadéquats ou les modes inadaptés de management.

Désormais, il ne sera plus légitime d'argumenter que le travailleur n'apporte aucune preuve soit de son préjudice, soit du lien de causalité de son dommage avec le travail. Ou encore, l'employeur ne pourra plus s'exonérer de toute mesure préventive ou curative, au motif qu'il s'agirait de maux simplement individuels. Les risques organisationnels ne pourront plus se dissimuler derrière des troubles de santé présentés comme purement personnels : dans le futur, les solutions se déclineront aussi sous un angle collectif ; leur activation ne devrait donc plus dépendre exclusivement des doléances individuelles.

Quant aux situations qui n'ont pu être analysées et anticipées en tant que RPS, l'arrêté du 10 avril 2014 ne ferme pas la porte aux griefs individuels a posteriori ; l'arrêté explicite différentes procédures à suivre par les travailleurs estimant subir des dommages suite à leur exposition à des risques psychosociaux au travail. Ce qui se modifie au regard du passé, c'est que ces griefs et les procédures réparatrices ne sont plus limitées à des situations de violence ou de harcèlement. Les démarches des travailleurs seront soutenues par deux rouages procéduraux : le conseiller en prévention psychosociale, et éventuellement, la « personne de confiance ».

Enfin, l'arrêté royal du 10 avril 2014 explicite clairement et affine largement les rôles de prévention chez tous les acteurs internes dans l'organisation : l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique, le comité, les travailleurs eux-mêmes, le conseiller en prévention interne, le médecin du travail, ...

- Que comprennent les risques psycho-socio-organisationnels ? Quels effets ? (a)
- Quelles sont les procédures ? A quelle proactivité est tenu l'employeur ? (b)

Les risques psychosociaux au travail (R.P.S.)

Ils sont définis comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail,

des conditions de travail, des conditions de vie au travail, des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ... Le dommage psychique peut par exemple se manifester par des angoisses, de la dépression, des idées suicidaires, un état de stress post-traumatique, ...

Au niveau physique, ces risques peuvent mener à des problèmes de sommeil, de l'hypertension, des palpitations, des problèmes gastriques et intestinaux... »

- En premier lieu, les RPS se concrétisent par des manifestations distinctes de souffrance liée au travail, comme le stress, le burnout ou la survenance d'un conflit.
- En second lieu, les RPS se diagnostiquent aussi au travers des manifestations de violence, de discrimination ou de harcèlement moral/sexuel.

La présentation légale des RPS explicite assez précisément les composantes des RPS, soit en tant qu'occasions pathogènes nées de l'organisation humaine (1), soit en tant que résultante de comportements non adéquats et non mesurés, générant des souffrances (2).

Les causes organisationnelles visées par la législation sont :

- L'organisation du travail : le domaine organisationnel pose principalement des risques par la structure de son agencement, par ses procédures de travail et ses process internes, par la répartition des tâches, par son utilisation d'outils de gestion, par les styles de ses managements.
- Les conditions de travail : il s'agit des modalités d'exécution du travail ; par exemple, les horaires de travail et de repos, les formations dispensées aux travailleurs, les évaluations des prestations des travailleurs ou de la qualité de leur travail.
- Les conditions de vie au travail : ces sources de danger découlent surtout de l'environnement physique dans lequel le travail est exécuté, particulièrement : l'aménagement des lieux de travail, les équipements de travail, le bruit, l'éclairage, les substances utilisées, les positions de travail.
- Le contenu du travail vise les dangers liés à la complexité et à la variation des tâches, mais aussi aux exigences émotionnelles de ces tâches (relation avec le public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions), ou encore à la charge mentale ou physique qui peut en découler.
- Les relations interpersonnelles au travail : est ici visée la vie relationnelle et interactionnelle dans l'organisation humaine (les relations entre travailleurs, les relations avec le chef direct ou avec la ligne hiérarchique, les relations avec les tiers, toute la communication en général). L'employeur doit garantir une bonne qualité des relations interpersonnelles, spécialement de bonnes coopérations et de bonnes intégrations au sein de l'organisation humaine.

Les comportements inadéquats visés par la législation sont :

- La violence au travail qui vise toute situation de fait où une personne est menacée, ou

agressée psychiquement ou physiquement, lors de l'exécution du travail. La violence au travail s'exprime par exemple dans des agressions verbales (insultes, diffamation, plaisanteries dénigrantes).

- Le harcèlement sexuel au travail qui est défini comme tout comportement verbal, non verbal ou corporel, non désiré et à connotation sexuelle, qui a pour but ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant (des regards insistants ou concupiscent, des remarques équivoques ou des insinuations, de la présentation de textes, photos ou vidéos à caractère pornographique, des propositions compromettantes).
- Le harcèlement moral au travail qui se définit comme un comportement globalement abusif, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, mais persistant durant un certain temps. Ces actes ou paroles ont pour but ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, à la dignité, à l'intégrité physique ou psychique d'une personne lors de l'exercice de son travail.

De même, les conduites qui cherchent ou aboutissent à mettre en péril l'emploi d'un travailleur, qui créent un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. L'auteur ne doit pas nécessairement avoir agi intentionnellement.

Le harcèlement au travail peut se manifester de différentes manières, par exemple :

- Isoler la personne en l'ignorant, en interdisant à ses collègues de lui parler, en ne l'invitant pas aux réunions ;
- Empêcher la personne de s'exprimer en l'interrompant continuellement, en la critiquant systématiquement ;
- Discrediter la personne en ne lui confiant aucune tâche, en ne lui imposant que des tâches inutiles ou qui sont impossibles à réaliser, en dissimulant l'information nécessaire à l'exécution de son travail, en la surchargeant de travail ;
- Porter atteinte à la personne en tant qu'individu en la rabaissant, en diffusant des ragots à son sujet, en critiquant ses convictions religieuses, ses origines, sa vie privée.

Concrètement, le risque (RPS) doit correspondre aux situations objectivant un réel danger.

Le ressenti subjectif du travailleur n'est juridiquement pris en compte que s'il est normal ; la normalité sera donc le critère judiciaire qui devrait éviter à un employeur d'être tenu responsable de la souffrance d'un travailleur présentant une sensibilité excessive, anormale.

Ceci signifie que l'appréciation du risque sera fonction de modèles juridiques : des types référentiels de comportements ou de réactions. On s'aperçoit ainsi que les risques psychosocio-organisationnels sont juridiquement singuliers, puisqu'ils opposent un « droit objectif » à des « droits subjectifs ».

En d'autres mots, les causes des RPS sont légalement objectivées et énumérées mais, au final, le déclenchement du risque est personnalisé vu qu'il se produira/ne se produira pas, ou qu'il apparaîtra plus ou moins rapidement, selon la tolérance (psychosomatique) au risque dans le chef de chaque individu.

Or un risque fluctuant selon la nature et la volonté des individus devient, au moins partiellement, un risque de condition « potestative » selon l'article 1174 du Code civil. Cette caractéristique ne fait pas obstacle au traitement juridique des RPS, mais elle influencera la logique de la pensée juridique.

Pourquoi et comment ?

En impliquant des appréciations juridiques par référence à des modèles de comportement et de conduite, la législation RPS se distancie des logiques déductives découlant d'obligations générales, abstraites et impersonnelles, c'est-à-dire s'éloigne des appréciations juridiques classiques et usuelles.

Cette mutation dans la catégorie d'obligation modifie le mode de pensée du juriste, puisqu'elle nécessite une mise en contexte de la loi, nettement plus poussée que pour une simple déduction.

Autrement dit, alors que les techniciens du droit sont accoutumés aux évaluations purement mentalistes, les raisonnements sur les RPS et sur les « droits subjectifs » des travailleurs intègrent des dimensions systémiques, constructivistes (les représentations mentales) et axiologiques, lesquelles sont étrangères au « droit objectif » et même exclues par le positivisme de ce dernier.²

Cette dernière observation suggère de privilégier un traitement des RPS en médiation plutôt qu'en droit positif : la question d'une contextualisation de la loi pourrait être mieux résolue³, chaque fois que le « droit subjectif » du travailleur est rationalisable et susceptible de débat sur le RPS invoqué.

Pour un assureur, un tel risque plus ou moins potestatif constitue le lieu commun à toutes ses polices qui offrent des protections juridiques : en effet, le moment du déclenchement et l'ampleur de l'action judiciaire que couvre le contrat d'assurance « protection juridique », varient selon la sensibilité et la tolérance de chaque assuré. Malgré leur profil subjectivement lié à la

² BERNATCHEZ Stéphane, « Le rôle des valeurs et du contexte dans la transformation de la fonction de juger »,

in « Mélanges en l'honneur d'Andrée Lajoie – Le droit, une variable dépendante », *Thémis*, 2008, p. 333

³ LALONDE Louise, « Les modes de PRD : vers une nouvelle conception de la justice ? », *Revue PRD*, 2003, p. 17

personne, les RPS resteraient cependant des risques parfaitement assurables.

Dans le même esprit de contextualisation, la prévention légalement exigée couvre seulement les RPS sur lesquels l'employeur a un impact (c'est-à-dire uniquement les cas où l'employeur a la possibilité d'agir sur le danger et de prévenir l'apparition du dommage). A l'inverse, la prévention légale ne couvre pas les problèmes relationnels lorsqu'ils relèvent exclusivement de la sphère privée de deux travailleurs ou lorsqu'ils découlent de la personnalité atypique d'un travailleur. Malgré cette restriction, la prévention englobe les effets qui se concrétisent sur les lieux du travail.

Quelles sont les procédures ? A quelle proactivité est tenu l'employeur ?

Pour prévenir ces situations dangereuses et ces comportements répréhensibles ou inadéquats, les employeurs doivent faire réaliser un diagnostic périodique des risques et faire face aux risques détectés en déployant des mesures concrètes d'anticipation. Il ne s'agit plus de réparer un risque déjà survenu, ni même de se prémunir, pour l'avenir, exclusivement contre cet unique risque. C'est donc une réelle exigence de proactivité qui est requise légalement des employeurs.

Cette garantie nouvellement exigée des employeurs est devenue nettement plus lourde qu'avant.

De facto, par ricochet, cette obligation légale d'analyser régulièrement les risques transfère le fardeau des preuves sur les épaules de l'employeur, alors qu'auparavant, la preuve reposait essentiellement sur le travailleur lui-même.

Sans affaiblissement de cette proactivité requise de l'employeur, tout travailleur peut demander aux organes désignés dans son entreprise, une intervention psychosociale informelle ou une intervention psychosociale formelle.

Si une demande formelle est sollicitée, une protection légale spécifique est alors accordée au travailleur (ou à ses témoins) contre tout type de mesures prises en représailles d'une demande d'intervention psychosociale qui se fonde sur des griefs de violence ou de harcèlement.

Cette protection n'existe pas actuellement pour les autres formes de comportements abusifs.

En cas d'insuccès d'une procédure interne formelle, cette protection légale est alors étendue aux travailleurs qui déposent une plainte auprès de l'inspection du travail, de la

police ou du parquet spécialisé en matière sociale (l'auditorat du travail). En outre, tout travailleur victime de l'un des RPS, peut demander au tribunal du travail, la cessation du comportement abusif et/ou la réparation civile de son dommage.

Lorsque le travailleur est victime plus particulièrement d'un comportement de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail, le tribunal du travail pourra même octroyer une indemnité forfaitaire en réparation du dommage moral et/ou matériel occasionnés au travailleur.

Enfin, la médiation est désignée par l'article 32decies de la loi du 4 août 1996, comme une potentielle mesure alternative aux procédures judiciaires, pour résoudre des problèmes de RPS, sous condition que cette médiation respecte les exigences du Code judiciaire (c'est-à-dire les articles 1724 à 1737 du Code judiciaire, inscrits par la loi du 21 février 2005 sur la médiation).

Nouvelles perspectives : prendre en compte la conscience des acteurs.

L'esprit législatif de la réglementation RPS inspire avec force de recourir à une culture managériale consensuelle, de sorte à en compenser une gestion trop utilitariste. On pourrait sans doute parler de « démocratie du travail » et apparenter celle-ci à la culture de la médiation et de la conciliation ; ci-après, nous expliciterons pourquoi et comment on pourrait concevoir une culture managériale qui se conformerait aux finalités de la loi nouvelle grâce à des leviers de « justice organisationnelle ».

Mais très positivement, il faut constater que la *ratio legis* n'ambitionne pas uniquement un délestage des tribunaux par la voie des accommodements. Quel est donc l'attente du législateur ?

Ce qui frappe au prime abord, c'est la volonté législative de prendre mieux en compte la subjectivité des personnes, de mieux rencontrer les griefs exprimés par les travailleurs sur la base d'un ressenti dans leur conscience. La finalité législative est d'éviter qu'à défaut d'une prise en compte du contexte des RPS (*c'est-à-dire de la représentation d'injustice, du sentiment d'injustice, de la perception d'injustice, par le travailleur*), la carence de reconnaissance et de considération ne les rende malades.

Ainsi, l'évolution législative chemine d'une règle de réparation du dommage subi, vers une règle de prévention des risques. Or se présente une difficulté inattendue : du

dommage objectivable, on bascule sur le risque subjectif, lequel mélange les causes (stress psychologique, par exemple) et les conséquences (un mal-être personnel, par exemple). Est-ce le stress qui cause le mal-être et donc le risque ? Est-ce le mal-être qui cause le stress et donc le risque ?

Nouvelles interrogations : les entreprises sont-elles prêtes à ces préventions inédites ?

Les risques psycho-sociaux impliquent les personnes dans leur fibre la plus profonde : une fibre que les pratiques managériales peinent à toucher à cause des gestes techniciens qu'elles imposent dans leur visée utilitariste et dans leur objectif de rentabilité ou d'économie.

Or l'évolution législative sollicite de nouvelles représentations quant au rôle managérial d'un gestionnaire. Ce dernier se voyait le spécialiste de la profitabilité ; en sus, il lui faut maintenant se réfléchir en spécialiste des dispositions psycho-socio-organisationnelles : interroger les contenus et les situations de travail, les conditions de vie au travail, les organisations du travail, les impacts du travail sur les personnes (y compris dans leur subjectivité, leur perception de souffrance, leur perception d'injustice, leur équilibre relationnel).

Le manager doit donc devenir un spécialiste de la régulation des situations et des comportements à risque, mais aussi des conflits. Pour accomplir cette superspécialité, le manager devra mobiliser des savoirs qui ordinairement se traitent séparément : déployer les gestes techniciens du thérapeute (saisir le diagnostic du médecin ou du psychologue, en prévenant sans cependant traiter la souffrance), du travailleur social (saisir les causes d'une souffrance collective ou sociale, en anticipant mais sans assistanat des personnes souffrantes), du juriste (saisir les causes d'un conflit latent ou éclaté, en faisant barrage à son développement et si possible en stabilisant la paix au sein du collectif humain), ou encore du pédagogue (comprendre les difficultés de ses collaborateurs et convaincre ceux-ci qu'une solution est possible).

Les managers devront donc de plus en plus souvent s'intéresser à des représentations mentales purement subjectives. Mais, sans phénoménologie, serait-il possible de circonscrire la conscience d'un comportement abusif ou la conscience de leur conflit, qu'ont les acteurs sur le terrain ?

C'est le sentiment d'injustice de ces derniers qui constituerait sans aucun doute le

guide idéal d'une démarche d'anticipation préventive ou d'une action de traitement curatif, comme le démontrent les théories regroupées sous la dénomination doctrinale de « JUSTICE ORGANISATIONNELLE ».

Pour transposer cette « Justice Organisationnelle » dans la lutte contre les risques de conduites inadaptées ou abusives en entreprise, la médiation nous paraît constituer le meilleur dispositif puisqu'elle offre une excellente capacité de prévention et de traitement de ce type particulier de risque. Pourquoi et comment ?

Comment pratiquer la médiation en contexte de risques psycho-socio-organisationnels ?

Le travail en médiation intra-organisationnelle n'est pas connu. Et c'est normal puisque la médiation intra-entreprise reste encore fort peu théorisée et puisque sa méthodologie manque d'expériences référentielles. Parfois des praticiens de la gestion des ressources humaines pourront judicieusement recourir à un médiateur pour intervenir dans leur organisation ... Mais quand ? Et pour quoi faire ?

La principale difficulté rencontrée par un médiateur intervenant dans les entreprises, découle d'un enchevêtrement d'exigences, d'ordres, de règles, qui, du fait de leur ensemble incongru, sont perçus comme insatisfaisants, comme créateurs de tensions relationnelles et consécutivement comme générateurs de risque conflictuel et de problèmes menaçant le bon fonctionnement du collectif humain.

Dès lors, il s'impose de concevoir la médiation comme un modèle de justice avec trois conformités : à l'éthique individuelle (niveau micro de la relation intersubjective), à la justice organisationnelle (niveau mezzo de la relation entre les membres du collectif humain et ceux qui le dirigent, qui l'organisent), à la justice sociale (niveau macro de la relation politique comme le CEO d'une entreprise multinationale, ou comme les responsables des décisions administratives ou réglementaires locales ou nationales).

Et le médiateur sera l'intervenant spécifiquement formé pour traiter les questions de justice, les appels à justice, par un modèle non contentieux de régulation. C'est pourquoi le traitement des injustices perçues marque l'identité professionnelle du médiateur. Aucun consultant, aucun coach, aucun expert ne s'occupe des appels à justice : le génome

consensuel du « juste » particularise uniquement les activités d'un médiateur.

En premier lieu, le médiateur commence par faire exprimer les opinions qui jugent, les représentations mentales sur lesquelles les protagonistes prennent appui pour avoir raison dans leurs différends.

« Même la chose perçue dans la vie quotidienne est plus qu'une simple présentation des sens. C'est un objet de pensée, une construction d'une nature hautement sophistiquée ... N'importe quelle connaissance du monde, pour le sens commun ... implique des constructions mentales, des synthèses, des généralisations, des formalisations, des idéalizations spécifiques au niveau respectif de l'organisation de la pensée où l'on se trouve » (Schütz Alfred, « Le chercheur et le quotidien », 1987, Paris, Méridien-Klincksieck, p. 7 et p. 79)

Dès le départ du questionnement, ces représentations mentales doivent être distinguées par le médiateur car il lui en faut questionner deux échelons successifs :

- D'une part, il y a des représentations individuelles qui marquent la conception du monde acquise par une personne à la suite de son éducation, de son expérience, de ses rencontres. Par exemple, la représentation éthique d'une personne alloue un sens et de la valeur à ses pensées et à ses comportements vis-à-vis d'autrui.
- D'autre part, il y a aussi des représentations sociales. On parle ici des représentations mentales qui sont homogénéisées par l'effet de groupe. Ce sont les représentations collectivement partagées : le « sens commun ». Les représentations sociales caractérisent un groupe en le différenciant des autres groupes. Elles standardisent ce qu'il faut considérer comme savoir, valeur ou règle, au sein d'une organisation humaine.

Les représentations sociales jouent donc trois rôles distincts : tout d'abord, un rôle d'affiliation des individus qui acceptent de partager les représentations d'un groupe ; ensuite, un rôle de désaffiliation de ceux qui ont cessé de partager ces représentations, en les mettant sur le même pied que des étrangers au mieux, ou que des ennemis au pis ; enfin, un rôle de domination symbolique puisque l'autorité organise, normalise le groupe, en dictant les représentations acceptables, considérées comme vraies, comme justes, comme interdites, comme obligatoires. En faisant exprimer les représentations mentales qui créent les tensions relationnelles, le médiateur sera attentif à ces deux échelons représentatifs, puisque l'individu y est assujéti à des degrés différents de dépendance.

En second lieu, le travail du médiateur consiste à dépister puis à extraire les griefs et

les répliques qui s'opposent. Lors de ce moment clé, le médiateur demande aux personnes d'articuler verbalement la représentation qui est la leur, dans la situation qu'ils sont occupés à vivre et qui ne leur convient pas, en expliquant pourquoi cette situation ne leur convient pas. Surgit toute la question morale du jugement ordinaire : comment départager les normes respectives d'équité ?

La sociologie pragmatique et la phénoménologie fournissent des pistes intéressantes pour conduire le débat de qualification, dont l'animation appartient au médiateur. (THEVENOT Laurent, « Justification et compromis », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris, 1996, PUF, pp. 789-794 ; THEVENOT Laurent, « Ethique et sens du juste ; enquête sur les jugements de valeur », in LIVET Pierre « L'éthique à la croisée des savoirs », Paris, Vrin, pp. 149-177 ; FRERE Bruno, « Les prémisses pragmatiques et phénoménologiques d'un nouveau style sociologique », in NACHI Mohammed, *La sociologie pragmatique et l'étude des sociétés maghrébines*, Tunis, Nirvana, 2018 - <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/218012/1/Mohamed%20pragmatique%205%20sept-1.pdf> ; KELLERHALS Jean, COENEN-HUTHER Josette, MODAK Marianne, « Quelques problèmes, méthodes et résultats d'une approche sociologique des normes d'équité », *Droit et Société*, Paris, 1986, p.507 ; ALLARD Julie, « Dworkin : une philosophie critique du jugement », *RIP*, Paris, 2005, p.308)

En troisième lieu, après l'émergence du grief et de la réplique qui font conflit, c'est la situation problématique elle-même qui devient le cœur du travail médiationnel : comment sortir de l'impasse ?

Chacun doit se voir comme un acteur se mettant en intrigue, en situation d'évaluation et de justification. L'acteur du conflit voit l'issue de cette situation problématique, d'une certaine manière qui l'arrange.

Mais on pourrait regarder la réalité sous d'autres angles de vue, comme le fait son protagoniste. Autrement dit, la justification invoquée se situe parmi un ensemble de justifications possibles.

En ouvrant les regards antagonistes sur une pluralité de registres possibles pour justifier sa position, le médiateur force la distanciation des personnes à l'égard de leur propre image de la réalité.

Or c'est précisément au travers de cette représentation que les individus confèrent un

certain sens à la réalité et à leur situation perçue comme injuste. C'est dans cette représentation qu'ils puisent de la certitude d'avoir raison, que leur justification se décline en justesse et en justice, et qu'elle est donc la bonne justification.

En quatrième lieu, le médiateur prépare la clôture du jugement ordinaire en montrant à chacun que « sa justification » est située au regard du sens commun, d'un certain sens parmi tous les sens communs possibles. Le médiateur « *comprend les gens à partir du moment où (il) a pu modéliser ce sens ordinaire auquel ils doivent avoir accès pour produire des arguments acceptables par d'autres.* » (Boltanski Luc, « L'amour et la justice comme compétence », 1990, Paris, Métailié, p. 60)

Il faut concevoir que chacun se situe dans des registres généraux qualifiant socialement une façon d'être dans le monde. La représentation de la réalité pensée par un individu se heurte à la représentation de la même réalité pensée par un autre individu. Plus précisément, le conflit surgit au moment où les représentations de besoins et de valeurs s'opposent sur deux registres différents parmi plusieurs registres possibles.

Pour Luc BOLTANSKI, ces registres généraux se limitent au nombre de six, in extenso. Une telle liste exhaustive simplifie la méthode du médiateur vu que ce dernier dispose ici d'une modélisation de tous les conflits possibles, c'est-à-dire d'une cartographie des façons opposées d'exprimer sa volonté d'acteur social.

En cinquième et dernier lieu, la clôture du jugement ordinaire ne peut s'opérer si certains écueils menacent la mise en pratique des accords de médiation. Deux risques de sape sont fréquents :

Lorsqu'elle est prise dans l'action, la pensée des individus subsiste-t-elle, se maintient-elle, invariable ?

« L'étude de la faculté de juger et de la structure des jugements bien formés est, certes, indispensable à l'analyse du sens du juste. Mais elle ne l'épuise pas car elle laisse échapper la tension qui pèse sur le sens du juste quand il est mis en œuvre. Pour continuer à l'explorer, il faut donc le suivre dans des opérations qui forment la trame de la vie quotidienne. L'élaboration d'un modèle dynamique devrait permettre de comprendre les séquences qui échappent jusqu'à présent à l'analyse, parce que les ruptures qu'elles impliquent confèrent une apparence chaotique au cheminement des personnes, de la réparation à la crise, de la tolérance à la dispute, du jugement à l'oubli ». (BOLTANSKI

Luc, THEVENOT Laurent, « De la justification. Les économies de la grandeur », Gallimard, Paris, 1991, p. 491)

Le jugement ordinaire doit répondre aux exigences non seulement des individus mais aussi des groupes qui font le contexte du problème. La condition de succès de ces accords nécessite que tous les acteurs du problème, y compris les parties prenantes indirectement concernées, confirment leur prédiction que ces accords surmonteront l'épreuve de l'action.

En conclusion

Pour trouver l'équilibre entre l'ordre et le juste, il importe d'arbitrer valablement les griefs relevant de l'ordre des subjectivités. Le métier des gestionnaires doit se transformer en conséquence. Hormis une prévisible résistance aux changements, il leur faudrait acquérir divers savoirs pluridisciplinaires, nécessaires pour garantir que leur organisation reste une institution de socialisation, un lieu de justice.

Pour remplir cette nouvelle mission que la loi sur les risques psycho-sociaux leur impartit désormais, les gestionnaires RH et tous les décideurs de nos organisations humaines sont d'abord responsables de leur propre proactivité anticipatrice. Il leur faudra prendre des assurances et celles-ci relèvent de deux ordres : protection juridique tout d'abord, et médiation ensuite.

L'assistance d'un médiateur pourrait se révéler précieuse car le questionnement sur le juste, c'est le métier du médiateur : ayant appris les savoirs sur la justice et les maîtrisant en pratique, le médiateur devrait aider tous les responsables concernés, à accomplir positivement les obligations de leur mission devenue délicate. On parle ici de médiation curative, lorsqu'est concrétisé le conflit.

N'oublions pas que le risque psychosocial est un risque assurable. C'est l'assurance de protection juridique qui devrait s'en charger. Mais il faudra que les assureurs adaptent leurs polices actuelles car plusieurs, sinon la plupart, continuent d'ignorer ces nouveaux risques pour les gestionnaires, même si la médiation pénètre graduellement dans les nouvelles clauses de polices assurantielles. Mais attention : les assureurs exigeront la preuve d'un comportement proactif chez leurs assurés et ils pourraient être exigeants sur les deux visages de la médiation, à la fois préventive et curative : comme culture d'un commandement équitable et comme modèle de prévention/résolution des conflits.

Si les responsables d'entreprise ne s'acheminent pas sur cette voie,

les comportements hiérarchiques non proactifs seront sanctionnés judiciairement et les comportements hiérarchiques abusifs feront même l'objet d'un refus de couverture assurantielle, tant pour la police de protection

juridique, que pour la police de responsabilité civile professionnelle.

[Retour sommaire](#)

Au Luxembourg

Par Claude HUSSEMAND
Professeur Université du Luxembourg
et Roland JAEGER
médiateur

Depuis quelques décennies, la médiation est devenue un mode multiforme de résolution des conflits par les thèmes qu'elle aborde et les méthodes qui s'y rattachent (Bonafé-Schmitt, Dahan, Salzer, Souquet & Vouche, 2003 ; Houssemand & Pignault, 2016). Après un développement important dans la sphère familiale, la médiation s'est étendue à d'autres champs sociaux et en particulier au milieu professionnel. Elle prend ici deux formes souvent indifférenciées mais pourtant éloignées l'une de l'autre par les conflits qu'elles englobent, les acteurs de celles-ci, voire les méthodes qui s'y rattachent. Ainsi, la médiation inter-entreprises gère principalement des conflits économiques et juridiques entre des entités professionnelles différentes alors que la médiation intra-entreprise appelée également médiation en entreprises ou médiation interne à l'entreprise (Sari, 2001) se concentre sur les conflits propres à une entité économique et aux membres de celle-ci.

Néanmoins, si cette différenciation semble conceptuellement aisée, la définition de la médiation dans le monde professionnel reste assez générale et est considérée dès lors que l'entreprise en est le terreau générateur. Par exemple, comme la définit Stimec & Adijès (2015, p.33), la médiation en entreprises peut concerner « des relations commerciales (différends clients/fournisseurs), des relations collectives (syndicales, comités de direction, groupes de projets, services en crises, ressentis de discrimination...), des relations individuelles courantes en rapport avec le travail (par exemple entre un responsable du marketing et un responsable de la production) ou des conflits individuels (rémunération, dates des vacances, primes, promotions, incompatibilités d'humeur ou ressenti de harcèlement...) ». Cette définition, si elle a le mérite d'exister, ne prend pas en compte cette différenciation pourtant importante entre médiation intra et inter-entreprises puisqu'elle considère les différends internes à cette entité mais également ceux avec d'autres, en

particulier en résolvant des différends de type commercial.

Loin de vouloir donner un panorama définitif et exhaustif de ce type de résolution des conflits dans l'entreprise, le propos du présent article consiste en une meilleure compréhension de la médiation interne à l'entreprise (intra) en prenant comme base d'exemplification la situation du Luxembourg.

Le contour de la médiation intra-entreprise

La médiation intra-entreprise peut porter sur les discordes entre collaborateurs pour des raisons d'organisation du travail, sur le rétablissement de relations perturbées entre employés et leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que sur des situations de souffrance au travail et de harcèlement, allégué ou réel.

Elle peut également porter sur des conflits entre services et départements d'une même entreprise ou entre des sociétés et filiales appartenant à un même groupe.

La médiation intra-entreprise peut ensuite trouver son intérêt au niveau de la gouvernance d'entreprise pour régler des conflits entre membres d'un même organe, Comité de direction, Conseil d'administration, Assemblée générale ou délégation du personnel ou alors au niveau des relations perturbées entre ces divers organes ou entre ses membres.

Le terme « entreprise » est à comprendre comme entité structurée dotée d'organes propres employant du personnel, incluant ainsi, à côté des entreprises revêtant le statut de société commerciale, également les administrations et établissements publics, les associations sans but lucratif, les syndicats, les clubs sportifs, etc.

Le cadre juridique de la médiation intra-entreprise

La médiation intra-entreprise est régie par la loi luxembourgeoise du 24 février 2012 sur la médiation en matière civile et commerciale

et par le règlement grand-ducal du 25 juin 2012 portant exécution de diverses dispositions de cette loi.

La loi du 24 février 2012 transpose en droit luxembourgeoise la directive 2008/52 du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale. Elle définit la médiation comme « *le processus structuré dans lequel deux ou plusieurs parties à un litige tentent volontairement par elles-mêmes, de parvenir à un accord sur la résolution de leur litige avec l'aide d'un médiateur indépendant, impartial et compétent* ». Elle prévoit les conditions pour l'obtention d'un agrément de médiateur de la part du Ministre de la justice, le principe que tout contrat peut contenir une clause de médiation et consolide le respect de la confidentialité qui porte sur « *les documents établis, les communications faites et les déclarations recueillies au cours d'un processus de médiation* ».

La loi fait la distinction entre la médiation conventionnelle et la médiation judiciaire. La médiation conventionnelle est initiée indépendamment de toute procédure judiciaire. Les parties sont libres pour définir les modalités d'organisation de la médiation qui sont contenues dans un accord en vue de la médiation qui doit comporter notamment l'identité du médiateur et le montant de sa rémunération.

La médiation judiciaire relève de l'initiative conjointe des parties pendant une procédure judiciaire ou de la seule initiative d'un juge qui peut inviter les parties à recourir à la médiation. Les parties s'accordent sur le nom du médiateur. Les opérations de médiation doivent être terminées au plus tard trois mois après la saisine du médiateur, période pendant laquelle la procédure est suspendue.

Les parties à la médiation peuvent demander l'homologation de l'accord de médiation conventionnelle ou judiciaire. L'homologation est décernée par le président du tribunal d'arrondissement et elle confère force exécutoire à l'accord de médiation au même titre qu'une décision judiciaire.

Le Centre de Médiation Civile et Commerciale (CMCC)

En 2012 a été créé l'actuel Centre de Médiation Civile et Commerciale (CMCC) sous forme d'association sans but lucratif. Les membres fondateurs sont la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers, le Barreau de Luxembourg et le Collège Médical. Ces organisations ont été soucieuses de disposer d'une structure professionnelle pour

pouvoir y orienter leurs ressortissants et leurs membres désireux de recourir à la médiation suite à l'entrée en vigueur de la loi du 24 février 2012 sur la médiation civile et commerciale.

Les objectifs du CMCC consistent à favoriser la connaissance et la compréhension de la médiation, à créer un climat favorisant la médiation en ayant recours à des médiateurs qualifiés et à offrir aux entreprises un mode de règlement simple de leurs différends. Les trois axes de développement du CMCC sont les activités de médiation, la formation à la médiation et sa promotion.

Le CMCC a fait signer une Charte de la médiation avec quarante sociétés commerciales qui déclarent notamment leur intention « *d'examiner si le recours à une médiation est possible et souhaitable lorsqu'elles se trouvent dans une situation pouvant mener à un contentieux inter ou intra entreprise* ». Ces sociétés affichent ainsi leur volonté d'adopter l'approche médiateur et le « *réflexe médiation* ».

Actuellement 28 médiateurs sont agréés auprès du CMCC, ils doivent se prévaloir d'une formation approfondie en médiation de 150 heures et de dix ans d'expérience professionnelle. Ils suivent une formation continue organisée par le CMCC avec d'autres centres de médiation étrangers.

Le CMCC est géré par un secrétaire général qui rapporte au Conseil d'administration composé de quatre membres représentant les membres fondateurs.

Le CMCC est l'institution de référence vers laquelle se tournent prioritairement les acteurs du monde de l'entreprise pour lui confier ses médiations, qu'elles soient inter ou intra-entreprise. Il en est de même pour les tribunaux qui s'adressent prioritairement au CMCC pour l'exécution de médiations judiciaires.

La pratique de la médiation intra-entreprise

La souffrance au travail est à l'origine de la plupart des médiations intra-entreprises. Elles sont initiées soit par le chef d'entreprise soit par le ou les salariés qui souhaitent mettre un terme à leur mal-être. Il arrive que plusieurs personnes soient concernées en sorte que le nombre de parties présentes à la médiation est supérieur à deux. Il arrive aussi que le médiateur est appelé à assumer une situation déséquilibrée dans la mesure où une même personne, un supérieur hiérarchique par exemple, se trouve en médiation avec plusieurs salariés qui rapportent à lui et qui

défendent ensemble une même cause. Normalement les avocats ne participent pas à ces médiations qui en général ne se font pas en co-médiation mais en présence d'un seul médiateur.

Les médiations entre représentants de services ou départements différents d'une même entreprise, à l'occasion de restructurations ou réorganisations internes, sont plus rares revêtent mais plus complexes. Les nombre des parties concernées est généralement largement supérieur à deux et les médiations se font en co-médiation. Les avocats ne participent pas à ces médiations.

L'intérêt pour des médiations portant sur des dissensions entre membres d'un même organe, normalement Conseil d'administration ou Comité de direction, d'une société ou entre des organes d'une même structure est croissant. Les demandes d'information sur le bien-fondé de recourir à une médiation dans ce domaine se multiplient et des tentatives de médiations, des pré-médiations, ont été lancées.

Les médiations intra-entreprises sont systématiquement des médiations conventionnelles, les tribunaux du travail n'ont pas le réflexe de préconiser la médiation, et cela malgré la surcharge de travail à laquelle ils sont confrontés.

Les médiations au Luxembourg, et en particulier les médiations intra-entreprises, ne se déroulent pas seulement en langue luxembourgeoise, mais bien plus souvent en français en allemand ou en anglais, requérant une bonne connaissance des langues et une aisance linguistique de la part des médiateurs.

La rémunération des médiateurs est généralement prise en charge par l'employeur ce qui doit amener le médiateur veiller à préserver son impartialité.

La médiation pour favoriser le dialogue social dans les entreprises

La loi du 23 juillet 2015 portant réforme du dialogue social à l'intérieur des entreprises met en place une instance de médiation afin de faciliter ainsi le recours à la médiation comme mode extra-judiciaire de règlement de litiges. Cette loi permet la création d'une Commission de médiation qui sera désormais saisie si dans un délai d'un mois ne sont pas résolus les litiges en cas :

- de désaccord sur le principe de l'existence ou sur la délimitation des établissements,
- de contestation sur le bien-fondé d'une demande de mise en place d'une délégation au niveau de l'entité économique et sociale,
- de désaccord quant au recours à un conseiller ou à un expert et la prise en charge des frais qui en découlent,

- de désaccord sur l'un des sujets qui relèvent de la co-décision
- pour tout ce qui relève de l'organisation et du fonctionnement de la délégation du personnel

La Commission de médiation peut être instituée dans le cadre d'une convention collective. Pour les sociétés qui ne sont pas couvertes par une convention collective, les parties en litige peuvent désigner un médiateur à choisir sur une liste de six personnes proposées par le Ministre du travail. A défaut d'accord entre les parties, la désignation se fera par tirage au sort sur la liste.

L'intérêt pour la médiation intra-entreprise

Les entreprises luxembourgeoises montrent un grand intérêt pour la médiation. Elles sont nombreuses à participer à des événements qui lui sont consacrés, à signer la Charte de la médiation et leurs employés participent à des séances d'information et des formations en médiation dispensées par le Centre de Médiation Civile et Commerciale (CMCC).

L'objectif des chefs d'entreprise et des employés qui participent aux formations du CMCC n'est pas nécessairement celui de devenir médiateur mais de se familiariser avec les techniques de la médiation. Ils découvrent que les comportements emphatiques, les pratiques de la reformulation, l'écoute active et l'identification des émotions et des besoins peuvent être valorisées dans leur vie professionnelle qui comporte un plus ou moins grand potentiel conflictuel.

Cependant cet intérêt d'ordre théorique que les entreprises affichent pour la médiation est en décalage par rapport à leur réticence de recourir à la médiation. Il s'agit peut-être d'une gêne à avouer l'existence de conflits et de malaises en interne combinée avec une certitude que l'entreprise dispose en interne des moyens propres pour arriver par elle-même à la résolution de ses conflits. Les entreprises n'ont peut-être pas de réponse satisfaisante à la question « Qu'est-ce qu'un médiateur peut faire de plus que nous ? ». Pourtant comme le démontre une étude française (Le Flanchec, Rojot, & Voynnet Fourboul, 2006) réalisée auprès de firmes de secteurs d'activité variés, la médiation intra-entreprise, par le rétablissement de la confiance interne entre groupes sociaux et par l'amélioration du climat social de l'entreprise, peut être perçue comme un de ces outils précieux visant à agir dans des contextes où on perçoit une « impasse relationnelle » (p. 291). Cette conclusion est cohérente avec les résultats antérieurs d'une étude américaine prônant le recours à la médiation en

entreprises plutôt qu'à la négociation et l'arbitrage en matière de différends contractuels (Bingham, 2004) et qui conclut : *At the workplace, mediation works* (p. 168).

Il appartient à la communauté des médiateurs qualifiés de préserver et d'approfondir les relations avec le monde de

l'entreprise. Continuons à témoigner que la garantie que nous apportons du respect de la confidentialité, notre impartialité, notre neutralité et notre indépendance sont nos vrais atouts.

[Retour sommaire](#)

[Notes bibliographiques](#)

Au Maroc

Par Safia ERHART
médiatrice

Introduction

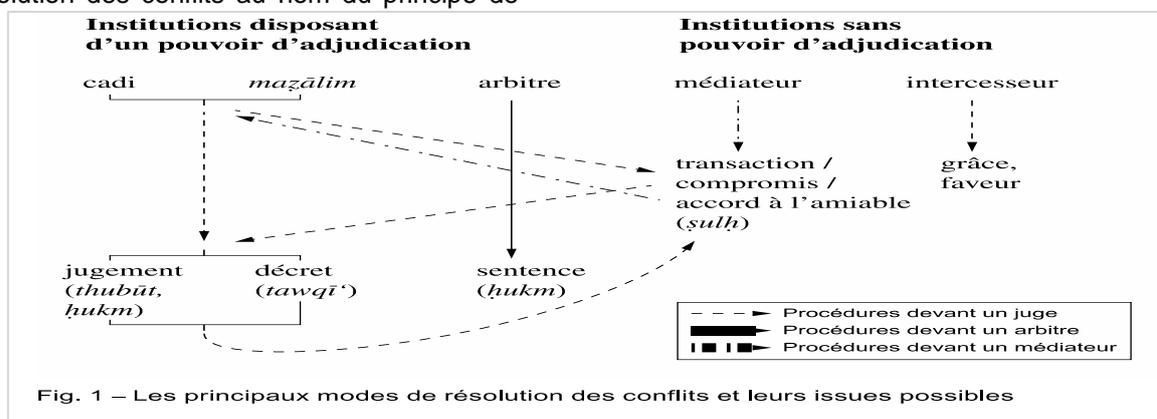
La médiation apparaît dans le paysage juridique Marocain, il y a tout juste une dizaine d'années avec la loi 05-08 du 06 décembre 2007. Premier pays africain à avoir instauré la médiation dans son code de procédure civile, le Maroc a opté uniquement pour la voie conventionnelle, excluant ainsi la médiation judiciaire et la médiation obligatoire dont le recours est nécessairement prévu par un texte de loi. Ainsi, au Maroc la médiation ne se présume pas, le recours à ce mode alternatif de résolution des conflits résulte soit de l'existence d'une clause de médiation insérée dans un contrat avant la naissance du litige, soit d'un protocole signé entre les protagonistes après la naissance du litige.

Bien que très récente dans les textes, la pratique de la médiation remonte pourtant à plusieurs siècles ainsi qu'ont pu en témoigner plusieurs anthropologues et auteurs s'étant intéressés au sujet (Cadiet, P. Gulliver, Aïda Othman).

Dans le monde Musulman, traditionnellement, c'est au Cadi, investi d'un rôle décisionnel en tant que représentant de l'Etat, que revient le pouvoir de trancher les litiges dans la société civile.

La représentation islamique valorise la résolution des conflits au nom du principe de

Paix et de Conciliation (Solh, Moussalaha), ce qui se traduit dans la pratique, par l'existence aux côtés de la justice étatique, d'autres modes de résolutions des conflits, selon qu'il est fait appel à un arbitre (Hakem) pour rendre une sentence, à une personne d'autorité pouvant intercéder en faveur de l'une des parties, ou à un médiateur pour aboutir à un accord amiable au terme d'un processus de négociation (cf schéma ci-dessous In revue des Mondes Musulmans et de la Méditerranée). Par ailleurs, de la civilisation hispano-moresque, le Maroc a hérité des fonctions de médiateur institutionnel, le Mouhtassib en ce qui concerne les litiges nés entre les commerçants et les consommateurs, et l'ombudsman, chargé d'examiner les doléances des citoyens ayant un litige avec l'administration : aujourd'hui, plusieurs institutions ou grandes entreprises nationales telles que Lydec, filiale du groupe Suez ou l'OCP (Office Chérifien des Phosphates) ont leur Ombudsman et la plupart des activités artisanales sont depuis toujours organisées dans le cadre d'un système de corporation qui fait appel à deux médiateurs, l'Amine et si besoin le Mouhtassib pour régler les conflits au sein de la corporation.



Ces traditions sont très prégnantes au Maroc, où la construction d'une culture de paix est visible et traverse de nombreux domaines, qu'ils soient culturels, religieux, politiques, ou sociaux.

Le marocain n'aime pas le conflit, et lorsqu'il y est confronté, il doit nécessairement trouver une issue positive car la Conciliation, véritable institution humaine ancestrale est liée à la recherche de la paix.

Pour exemple en matière civile, le Code de la famille marocain prévoit dans son préambule le recours aux mécanismes de conciliation et d'intermédiation en faisant intervenir la famille ou le juge et de nombreux articles de la « Moudawana » prévoient des dispositions permettant de recourir à la « réconciliation » : en cas de divorce, c'est souvent aux parents, frères et sœurs des époux qu'il revient d'organiser une « médiation » ou de négocier un accord amiable entre les futurs ex-époux.

Par conséquent au Maroc, le terme « Médiation » s'entend dans une acception plus étendue qu'en France ou en Europe, car il intègre d'emblée la notion d'aboutissement à un accord amiable.

En référence à ce contexte particulier, nous privilégierons cette acception tout au long de cet article.

La médiation en entreprise

Dans l'entreprise comme dans tout autre groupe humain structuré, les situations conflictuelles existent et s'il y a bien une prise de conscience de la nécessité de Médiation au niveau institutionnel, cela concerne plus particulièrement les grandes entreprises nationales ou les groupes internationaux ; dans la pratique, les personnes n'ont pas encore une représentation concrète de la médiation, et ce malgré l'existence d'un cadre légal.

Concernant la typologie des conflits en milieu professionnel, le constat des personnes interviewées est unanime : la plupart des situations concernent le management opérationnel ; conflits hiérarchiques, interpersonnels ou entre services.

Les conflits motivés par des problématiques telles que le harcèlement moral ou les risques psycho sociaux lorsqu'ils existent, ne font pas l'objet de procédures car le droit marocain ne reconnaît pas le harcèlement moral comme délit passible d'une condamnation pénale.

Dans les entreprises marocaines, il n'y a pas vraiment de caractéristique du conflit, si ce n'est qu'il existe une dimension culturelle supplémentaire ; en effet les salariés

ont des représentations du travail très différentes, voire opposées selon qu'ils ont un parcours scolaire et professionnel correspondant aux standards européens ou une éducation et un cursus local plus traditionnels pour lesquels oser aller au-delà des frontières, représente un choc culturel, voire un risque de perte de leur identité.

En effet, au Maroc, le tissu économique étant à plus de 80% composé de PME, le plus souvent familiales, on retrouve dans la plupart des entreprises une organisation traditionnelle, régie par les principes de hiérarchie et d'autorité. C'est ce système de valeurs qui guident les comportements des individus, et donc des salariés, et qui fait l'objet de négociations constantes, voire devient un enjeu fort, en particulier lorsque les individus utilisent ces valeurs comme refuge ou moyen d'auto défense en fonction des situations dans lesquelles ils se trouvent.

Dès lors, selon que l'on se réfère à l'un ou l'autre des deux systèmes culturels en présence, toutes les dimensions du management sont autant d'occasions pour favoriser, créer ou entretenir un conflit : autorité, délégation, prise de décision, respect des livrables et des échéances, autonomie, communication, anticipation et prise d'initiatives, etc.

Pour Emilie Stevelinck-Benayad, DRH de la filiale marocaine du groupe Altran, qui emploie plus de 1200 salariés hautement qualifiés et dont la moyenne d'âge est inférieure à 30 ans, les conflits intergénérationnels mettant en cause l'autorité des managers, ou opposant des équipes support aux équipes métiers sont fréquents.

Selon Salaheddine Bedraoui, DRH du groupe Stelia Aerospace, la régulation des conflits en entreprise peut représenter jusqu'à 50% du temps de travail, compte tenu de la prégnance de l'affect dans la culture méditerranéenne, de la difficulté d'admettre ses erreurs par crainte de la sanction ou du regard des autres, et enfin de la logique de consensus qui caractérisent les relations sociales.

Les entreprises familiales

Arrêtons-nous quelques instants sur le cas particulier des entreprises familiales dans lesquelles il y a nécessairement des situations ou moments clés, potentiellement porteurs de conflit : organisation de l'actionnariat, modalités de gouvernance, transmission, liquidation de succession entre les héritiers et les héritières, sachant que le droit successoral marocain est inégalitaire sur ce point, malgré une volonté réformatrice portée par le CNDH

(Conseil National des Droits de l'Homme) et plusieurs associations et intellectuels marocains.

Dans ce cas précis, la famille fait systématiquement appel à un homme de loi pour gérer le conflit, de préférence à un Notaire pour garder une vision patrimoniale de la situation et gérer les problèmes sans passer par le contentieux qui pourrait nuire à la bonne marche de l'entreprise ou à sa notoriété.

Selon Maître Touijjer, Notaire à Casablanca et spécialiste des transmissions d'entreprises familiales, les dispositions de justice, d'égalité et de parité, prévues par le rite malékite, via le legs testamentaire ou la donation (El Ked ou Wassyya), sont de plus en plus utilisées, que ce soit par anticipation, à la demande de l'actionnaire principal, ou a posteriori lors du partage successoral entre les héritiers, ou encore pour régler des situations litigieuses. Il s'agit le plus souvent de faire reconnaître la contribution ou l'investissement de celui ou celle qui n'a pas de droit formel, dans le même esprit que l'évaluation d'un apport en industrie, en droit des sociétés.

Les conflits en entreprise et les conflits collectifs

Dans la vie professionnelle, la résolution des situations conflictuelles courantes s'effectue la plupart du temps en interne et de manière non officielle, par l'intermédiaire d'un collègue ou d'une tierce personne reconnue pour ses qualités de médiateur et légitimée par l'environnement.

Le DRH, bien que n'étant pas officiellement dans une posture de médiateur (dans la mesure où il n'est pas véritablement indépendant), est souvent un acteur clé dans la résolution des conflits interpersonnels et collectifs. Culturellement les Marocains préfèrent réguler leurs conflits en interne et ne font appel à des ressources externes qu'en dernier ressort, car afficher publiquement un conflit ou solliciter une tierce personne est déjà considéré comme un échec.

La situation à traiter sera d'autant plus délicate que l'autorité ou le pouvoir hiérarchique seront remis en cause et ce, quel que soit le type d'entreprise concernée.

Concernant les conflits collectifs justement, la pratique de la médiation semble plus développée.

Dans ce domaine la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), en la personne de Hicham Zouanat, président de la commission emploi et relations sociales est particulièrement active. Avec l'appui du BIT (Bureau International du Travail), l'organisation a en effet publié en février 2016, un guide dont l'objectif est d'exposer de façon pratique le

dispositif et les modalités de mise en place d'une médiation sociale conventionnelle.

Ce guide a été rédigé dans la continuité des accords signés en 2012 entre la CGEM et les syndicats représentatifs de salariés, traduction d'une volonté partagée de promouvoir un mode alternatif de prévention et règlement des conflits collectifs.

Les textes

Sur le plan juridique, la médiation n'est pas inscrite au Code du Travail marocain ; elle est mentionnée à l'article 327-55 du Code de procédure civile, mais sans définition précise : « afin de prévenir ou de régler un différend, les parties peuvent convenir de la désignation d'un médiateur chargé de faciliter la conclusion d'une transaction mettant fin au différend »

Par ailleurs, le législateur marocain a opté pour la seule médiation conventionnelle, excluant ainsi la médiation judiciaire et la médiation dont le recours est obligatoirement prévu par un texte de loi.

Par conséquent la médiation ne se présume pas, le recours à ce mode de résolution des conflits résulte soit de l'existence d'une clause de médiation insérée dans un contrat avant la naissance du litige, ou d'un compromis signé entre les protagonistes après la naissance du litige.

En revanche, le code du travail marocain a prévu des voies officielles de « conciliations préliminaires », qu'il s'agisse de conflit individuel ou collectifs :

Pour les conflits interpersonnels, le premier échelon de conciliation est représenté par l'inspecteur du travail et d'une manière générale l'accord obtenu dans le cadre de cette procédure via l'inspection du travail, est réputé définitif et non susceptible de recours devant les tribunaux.

Concernant les conflits collectifs, l'article 551 du code du travail prévoit que « tout différend de travail susceptible d'entraîner un conflit collectif fait l'objet d'une tentative de conciliation devant le délégué chargé du travail auprès de la préfecture ou de la province, de l'agent chargé de l'inspection du travail, de la commission provinciale d'enquête et de conciliation ou devant la commission nationale d'enquête et de conciliation ».

Ainsi, selon la nature et l'ampleur du conflit, la compétence de médiation sera du ressort de l'inspection du travail, de la commission provinciale, voire de la commission nationale de conciliation.

Par ailleurs, on observe que la situation sur le terrain des entreprises marocaines est très contrastée, avec d'une part un recours à la médiation, formel et très structuré lors de conflits collectifs et d'autre part un processus

de régulation plus informel et à géométrie variable pour les conflits individuels.

Qu'est ce qui explique ces différences et quelles formes de résistance à la médiation peut-on observer dans les entreprises marocaines ?

Le décalage dans le recours à la médiation selon qu'il s'agit d'un conflit collectif ou individuel pourrait probablement s'expliquer en partie par la difficulté à maintenir un équilibre dans la parité, lorsqu'il s'agit de conflits interpersonnels, alors que pour les conflits collectifs, la parité se situant davantage sur un plan organisationnel et institutionnel, il est plus aisé de s'affranchir de la culture d'obéissance.

Les différentes personnes rencontrées sur le terrain n'observent pas de résistance particulière à la médiation dans les entreprises, car le règlement des litiges par voie amiable a toujours constitué un procédé privilégié par les différents acteurs économiques marocains, dans la mesure où il s'inscrit dans les traditions socio-économiques du pays.

En revanche, ces professionnels invoquent davantage une méconnaissance des personnes sur l'existence de la médiation en tant que processus structuré de règlement des conflits, ainsi que le caractère très récent des textes en vigueur qui datent d'une quinzaine d'année à peine puisque le code du travail marocain a été créé en 2004 et la loi sur la médiation promulguée en décembre 2007.

Par comparaison, le code du travail français a plus d'un siècle et la loi instituant la médiation date de février 1995 ; pour autant, la médiation intra entreprise en France est encore loin d'être une pratique courante et ce, malgré les fortes incitations en ce sens de la part des différentes instances européennes. En France, on observe en effet que le processus à l'œuvre, notamment dans les grandes entreprises, telles qu'Air France, SNCF, Moulinex ou Goodyear, privilégie plus

souvent le rapport de force, notamment via la grève qui est un droit personnel et constitutionnel, à la médiation, processus imposé par l'administration et solution ultime pour sortir de la situation de blocage.

Si l'existence et l'antériorité des textes sont des paramètres incontournables en faveur du développement de la médiation, le contexte culturel dans lequel ces dispositions s'inscrivent sont au moins aussi importants ; en ce sens, les perspectives pour la médiation dans les entreprises marocaines sont favorables car il me semble que le Maroc peut capitaliser sur sa culture de consensus, et ce, malgré les nombreux freins liés aux pratiques managériales autocratiques et à l'éducation, qui ne favorise pas suffisamment l'affirmation de soi et le développement personnel des individus.

Par sa proximité avec l'Europe et la qualité de ses infrastructures, le Maroc attire de plus en plus d'entreprises étrangères dans l'aéronautique, l'automobile, l'agroalimentaire ou le BTP ; par ailleurs, près de 4 000 000 de marocains, soit environ 10% de la population, étudient ou travaillent dans des groupes internationaux en Europe, en Amérique du Nord ou en Asie. Ce brassage concerne en priorité les filiales marocaines de groupes internationaux et grandes entreprises nationales, et par ricochet leurs sous-traitants, et les contraint d'adapter leur management, de faire muter la fonction RH de la simple gestion des aspects règlementaires du personnel vers une dimension plus stratégique pour améliorer leur performance et leur compétitivité.

La médiation, profondément ancrée dans la culture marocaine devrait logiquement trouver sa place et un cadre de référence dans la vie de l'entreprise, grâce à la professionnalisation des médiateurs.

[Retour sommaire](#)

En Suisse

Par Christophe IMHOOS
Avocat/médiateur

Introduction

Dans le précédent numéro de la Lettre des Médiations consacré à la médiation interentreprises en Suisse,¹ il a été considéré que la médiation inter-entreprises et la médiation intra-entreprise traitent l'une et l'autre du conflit au sein d'une entité

commerciale; que la première gère le conflit au sein de la société tandis que la seconde s'occupera des litiges divisant plusieurs entreprises.

Notre propos sera d'aborder préalablement ce que l'on entend en Suisse par médiation intra-entreprise (ou "en entreprise") pour en définir les contours plus en détail. On constatera ensuite que ce champ particulier de

¹ Lettre des Médiations, N° 4, novembre 2017, p. 21

la médiation s'inscrit dans le cadre plus large de la prévention et gestion des risques psychosociaux. À partir de là, il conviendra de définir les obligations légales de l'entreprise qui en découlent, pour évoquer les différents dispositifs existant en matière de protection de la personnalité du travailleur. On constatera un certain flou, autant conceptuel que pratique, sur l'intervention du tiers, dans ce contexte. On consacrera ensuite quelques lignes aux qualifications requises et aux règles de déontologie applicables au médiateur intervenant dans ce type de conflits. Avant de conclure, on précisera comment s'inscrit la médiation en entreprise en lien avec les tribunaux. Enfin, on dressera un bref constat sur l'état de la médiation dans ce domaine, pour s'interroger sur les causes de son modeste développement et envisager les possibilités de développement futur.

La médiation en entreprises : champs et modèles d'intervention

Il n'existe pas à proprement parler en Suisse, du moins dans les textes légaux qui pourraient en fonder la légitimité, une définition stricte de la médiation intra-entreprise. Certains auteurs² relèvent que les conflits survenant au sein d'une entreprise peuvent recouvrir des situations fort différentes, affectant des relations collectives (opposant un service à un autre, le personnel à la direction, la maison-mère à une succursale, etc.) ou des relations personnelles (entre collègues à un niveau hiérarchique, un responsable d'un service avec le reste de services, etc.).

Dans le premier cas, toujours d'après ces auteurs, le médiateur a recours à un modèle systémique qui considère que ces conflits ne peuvent être traités et compris intrinsèquement; ils doivent être placés dans le concept plus général de la hiérarchie, de l'organisation du travail, des canaux de communication, de la gestion des ressources humaines.³ Le médiateur se livrera à un travail conçu comme un moyen de traiter les "pathologies" du modèle de communication et non pas comme un mode d'action sur les individus.⁴ La médiation n'étant ni une science exacte ni une religion, il n'y a pas de modèle unique pour ces situations et parfois même

2 Jean A. Mirimanoff, La médiation en matière civile et commerciale in La médiation dans l'ordre juridique suisse. Une justice durable à l'écoute du troisième millénaire, J. A. Mirimanoff (éd.) Helbing Lichtenhahn, Bâle 2011, p. 98

3 Jacques Faget, Médiations, les ateliers silencieux de la démocratie, Éditions Eres, Toulouse 2010, page 130 (cité par Mirimanoff, op.cit., p. 98)

4 Faget, idem, p. 130, note 111

une hybridation et une pluralité de modèles sont applicables.⁵

La médiation en entreprises et risques psychosociaux (RPS)

Les risques liés aux relations humaines au travail sont ceux qui découlent de l'interaction entre des individus et de l'interaction de l'individu avec son travail. Ils sont couramment nommés "risques psychosociaux".

On peut définir les risques psychosociaux au travail comme étant ceux qui recouvrent les risques professionnels d'origine et de nature variée mettant en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ayant un impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise.⁶

Les risques psychosociaux de ce type peuvent avoir pour cause l'organisation et les conditions de travail, le sentiment de responsabilité éprouvé, les exigences requises, ou encore les relations entre des personnes et les tensions susceptibles d'en découler.

L'impact sur la santé des facteurs psychologiques dans l'environnement professionnel est en pleine croissance. En effet, le secteur tertiaire s'étant largement développé ces dernières années, la proportion d'ouvriers parmi les actifs étant sur le déclin et l'amélioration des mesures de prévention faisant reculer les dangers physiques, les facteurs psychologiques d'atteinte à la santé sont de plus en plus importants.

Le monde du travail subit des mutations rapides et profondes qui entraînent l'intensification des exigences et dont les manifestations sont diverses. On peut citer : l'intensité, la complexité et le manque de maîtrise des tâches, la faible autonomie dans l'exécution de celles-ci, les horaires difficiles (travail sous contrainte de temps, cadences élevées), les rapports sociaux dégradés (relations, hiérarchiques ou non, difficiles), les conflits de valeurs, l'insécurité de l'emploi ou encore la charge émotionnelle (pour les professions dans le domaine social et de soins, par exemple). Ces manifestations sont source d'accroissement des risques psychosociaux.

Les facteurs psychosociaux, en tant que menaces pour le bien-être psychique, ont longtemps été négligés par la recherche traditionnelle dans le domaine de la santé au travail. La problématique à laquelle on touche,

5 Mirimanoff, idem

6 Rapport du Centre d'analyse stratégique sur la santé mentale, 2009 : <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/rapport-la-sante-mentale-l-affaire-de-tous-pour-une-approche-coherente-de-la-qualite-de-la-v.html>

lorsqu'on s'attaque aux risques psychosociaux est complexe, notamment parce que les facteurs de risques se situent à tous les niveaux de l'organisation (stratégique, organisationnel, personnel et technique) et dans les différentes sphères de vie de l'individu (sociale, familiale et professionnelle).

Les risques psychosociaux au travail peuvent entraîner des conséquences fâcheuses tant pour l'entreprise que pour ses salariés. Pour l'entreprise, ils peuvent avoir des répercussions sur son organisation fonctionnelle (absentéisme, turn-over, démotivation, baisse de la créativité, mauvaise ambiance de travail, détérioration du climat de travail, etc.) ainsi que sur son économie (perte de productivité, difficultés pour remplacer ou recruter du personnel, atteinte à l'image, litiges et procédures judiciaires, etc.). Pour les collaborateurs, ils peuvent surtout porter atteinte à leur santé psychique et se traduire en multiples symptômes (fatigue, difficultés de concentration, malaise généralisé, mal-être, irritabilité, découragement, hypersensibilité, hyperémotivité, agressivité, troubles du sommeil et de la digestion, maux de tête, douleurs musculaires, maux de dos, douleurs à la nuque, dépression). Souvent ponctuels, certains de ces symptômes deviennent facilement chroniques donnant lieu à des arrêts maladie provoqués par ces malaises. De nombreuses personnes y étant confrontées signalent des blessures personnelles, des atteintes à la dignité, des humiliations génératrices d'anxiété permanente et une perte de confiance en soi liés à leur emploi.

Les risques psychosociaux sur le lieu de travail les plus courants sont les conflits, le harcèlement moral (ou communément appelé "mobbing") ou sexuel, la violence, le stress, le burn-out (épuisement au travail) ou encore l'abus de substances (alcool, médicaments, drogues).

En ce qui concerne le conflit sur le lieu de travail, il n'y a pas de définition légale en droit suisse. On peut raisonnablement considérer qu'il s'agit de tout désagrément sur le lieu de travail qui perturbe le fonctionnement de l'entreprise. Il n'existe pas non plus de cadre légal spécifique propre au conflit en entreprise. La réglementation légale est applicable de manière indirecte, soit lorsqu'elle traite de ses causes, par exemple la discrimination (Loi sur l'égalité), l'ingérence dans la sphère privée (Loi sur le travail, "LTr") ou le résultat d'un harcèlement (LTr), soit lorsqu'elle régit ses conséquences, c'est-à-dire la mise en danger

de la santé psychique ou physique du travailleur (LTr).⁷

S'agissant du harcèlement, on distingue le harcèlement psychologique du harcèlement sexuel. Le harcèlement psychologique est l'atteinte à l'intégrité personnelle la plus fréquemment évoquée. Ce comportement naît en effet de façon anodine et se propage insidieusement. Il consiste en un ensemble d'agissements à priori banals et socialement adéquats qui, pris isolément, ne constituent pas une atteinte à la personnalité. Ce n'est que l'usage abusif et répété de certaines conduites adoptées dans l'intention de nuire à la victime, qui qualifie l'acte de "mobbing". Il en est question lorsque les actes incriminés : (i) sont ressentis comme hostiles, (ii) se répètent fréquemment et (iii) se prolongent pendant une certaine période. Les notions de durée et de répétition des brimades sont capitales; elles distinguent le mobbing des conflits de travail ponctuels.

Quant au harcèlement sexuel, il s'agit de toute conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes à connotation sexuelle qui vont à l'encontre de la volonté d'une personne et qui sont de nature à porter atteinte à sa dignité, à son intégrité physique ou psychique ou qui risquent de mettre son emploi en péril. Le harcèlement sexuel est illégal. Il tombe notamment sous le coup des lois fédérales sur l'égalité et sur le travail (LTr), des règles également du Code civil suisse (protection de la personnalité), voire du Code pénal suisse.

D'après une étude publiée en 2001 sur les effets des conditions de travail défavorables sur la santé des travailleurs et leurs conséquences économiques,⁸ les coûts globaux des maladies liées au travail se situaient entre CHF 6 et 12 milliards, soit plus de 3% du PNB suisse.

Selon les statistiques les plus récentes de l'Enquête suisse sur la santé (2012),⁹ 6,8% des personnes interviewées ont affirmé avoir vécu une situation de mobbing au travail au cours des douze derniers mois. Ce pourcentage est comparable à celui d'une étude plus ancienne du Secrétariat à l'Économie ("SECO"),¹⁰ qui estimait à 7,6% le nombre de victimes.

Les risques psychosociaux en général, comme l'ensemble de risques (notamment physiques) sur le lieu de travail doivent faire

⁷ Cf. infra

⁸ Guide de la Conférence Romande et Tessinoise des Offices Cantonaux de Protection des Travailleurs: Souffrance psychologique au travail, Guide dans les méandres du harcèlement psychologique, 2001

⁹ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/catalogues-databases/publications.assetdetail.349058.html>

¹⁰ Datant de 2002, https://www.seco.admin.ch/.../seco/fr/...2002.../2002_arbeitsaufsicht-bericht_fr.pdf

l'objet d'une évaluation et des mesures de prévention afin de les supprimer voire les limiter au maximum. La médiation est une des mesures, comme on le verra plus loin.

Les obligations légales de l'entreprise en matière de protection de la personnalité des travailleurs

Non résolus, les difficultés, désaccords et conflits rencontrés sur le lieu du travail peuvent, on vient de le voir, avoir des conséquences importantes sur la santé du personnel et la productivité de l'organisation.

Dans la plupart des cas, les employés expriment une souffrance importante dont l'ampleur est notamment corrélée avec la durée du conflit et sa gravité. Ces différents états peuvent se répercuter sur l'entreprise comme mentionné plus haut. Par ailleurs, un conflit mal ou non résolu peut évoluer en un comportement qualifié d'atteinte à l'intégrité personnelle. Un comportement outrancier ou d'exclusion, le harcèlement psychologique ou moral, le harcèlement sexuel constituent notamment des exemples de comportements pouvant porter atteinte à l'intégrité d'une personne au sens de la réglementation suisse.

C'est précisément pour éviter ce risque de dérapage que les mesures préventives ont été conçues par le législateur suisse.

C'est pourquoi toute entreprise a l'obligation, selon la loi (Code des obligations,¹¹ Loi et Ordonnances sur le travail¹² et autres dispositions légales ou réglementaires y relatives¹³), de mettre à disposition des

personnes qu'elle emploie des mesures destinées à protéger leur santé psychique.

Les obligations de l'entreprise à cet égard s'articulent autour de trois axes :

La prévention : mettre à disposition des employés des moyens confidentiels et facilement accessibles destinés à prévenir, désamorcer ou résoudre une situation conflictuelle ou une difficulté sur le lieu de travail (processus informels).

Les mesures répressives (avertissement, réprimande, licenciement ordinaire ou immédiat, etc.): disposer d'un cadre formel visant à faire cesser une atteinte à l'intégrité personnelle (processus formels).

La formation : sensibiliser les cadres et managers quant à leur rôle en la matière et renforcer leurs moyens d'intervention (sensibilisation aux risques psychosociaux et gestion des conflits).

Dans le cadre du présent article on s'attachera à ne traiter que les processus informels de prévention des risques psychosociaux, considérant que le harcèlement, qu'il soit psychologique ou sexuel, entre plutôt dans le cadre des mesures répressives (processus de plainte pour harcèlement ou atteinte à l'intégrité personnelle).

La protection de la santé des travailleurs : l'arrêt du Tribunal fédéral du 9 mai 2012¹⁴

Dans le cadre des relations de travail, le Tribunal fédéral suisse a eu à se pencher, il y a quelques années, sur la nécessité de procédures internes de gestion de conflits dans les entreprises. Ainsi, il a examiné la situation en application de la législation de droit public tendant à la protection de la santé des travailleurs dans le contexte des risques psychosociaux évoqués ci-dessus.

Le Tribunal fédéral a d'abord constaté que, suite à la révision de la Loi sur le travail, une base légale a été posée concernant toutes les mesures nécessaires garantissant, d'une manière générale la protection de l'intégrité de la personne, sans que cette dernière ne mentionne des mesures concrètes. S'appuyant sur la Loi sur le travail et ses ordonnances d'application ainsi que sur les directives du SECO, le Tribunal fédéral a relevé que le SECO avait mis l'accent sur la prévention des

11 L'article 328 du Code des obligations (CO) traite de la protection de la personnalité du travailleur et dispose : L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur ; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes. Il prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage, dans la mesure où les rapports de travail et de la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui. Ainsi, lorsque l'employeur omet les mesures nécessaires pour prévenir et maîtriser les risques psychosociaux dans son entreprise, il viole cette disposition. La loi fédérale sur le travail (LTr) et la loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA) prévoient que l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires et adéquates pour protéger la santé, respectivement la sécurité des travailleurs.

12 L'article 6, alinéa 1, LTr prévoit : Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs. Au sens de la LTr, il appartient à l'employeur de préserver l'intégrité personnelle des travailleurs, dont fait partie la santé tant physique que psychique. Cette disposition s'applique notamment au harcèlement sexuel et psychologique.

13 L'article 82, alinéa 1, LAA (loi sur l'assurance-accident) énonce : L'employeur est tenu de prendre, pour prévenir les accidents et maladies professionnels, toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions données.

14 Arrêt 2C 462/2011 : http://www.servat.unibe.ch/dfr/bger/120509_2C_462-2011.html

risques psychosociaux au travail et, qu'à ce titre, il avait énuméré certaines mesures importantes que l'employeur était tenu de prendre. Parmi celles-ci figurent la désignation d'une personne interne ou externe à l'entreprise à laquelle les employés concernés pouvaient s'adresser; il était précisé qu'il est important que cette personne de confiance dispose de la formation nécessaire et soit dans un rapport de confiance avec les personnes qui demandent son conseil (obligation de garder le secret ; absence de lien hiérarchique).

Relevant que l'existence d'une "personne de confiance" à laquelle les salariés peuvent s'adresser est une mesure également préconisée par la doctrine comme moyen de prévention du mobbing ou du harcèlement dans l'entreprise, le Tribunal fédéral a admis que, sous l'angle de la légalité, il est parfaitement possible d'imposer à une entreprise sa désignation dans le but de prévenir les conflits internes pouvant survenir en son sein. Il est toutefois nécessaire que cette personne garantisse la confidentialité des entretiens qu'elle aura avec les salariés de l'entreprise et, si elle se trouve dans une structure interne déjà existante, qu'elle n'ait pas de rapport hiérarchique avec les employés concernés.

Pour le Tribunal fédéral, il ne s'agissait pas de mettre en place, dans le cas d'espèce, une structure compliquée et coûteuse, mais seulement de désigner une ou plusieurs personnes de confiance, hors hiérarchie, dans ou à l'extérieur de l'entreprise à qui le personnel pouvait s'adresser en toute connaissance de cause. Le Tribunal fédéral a jugé que les employeurs avaient désormais le choix, soit de respecter cette mesure, soit de prévoir un système de gestion des conflits équivalent assurant le même niveau de protection. Tout employé se trouvant en conflit avec son supérieur hiérarchique ou avec un collègue doit ainsi pouvoir s'adresser à une personne neutre à qui se confier.

Cet arrêt s'inscrit dès lors en droite ligne des mesures préventives évoquées plus haut dans le contexte des risques psychosociaux.

La "personne de confiance" : un médiateur ?

Cet arrêt, relativement récent, a fait couler beaucoup d'encre, tant dans les milieux de la médiation que juridique,¹⁵ dans un contexte où

¹⁵ Cf. Jean Philippe Dunand et Sandrine Tornare, L'obligation de l'employeur de prévenir les conflits interpersonnels, in *Conflits au travail, prévention, gestion sanctions*, Schulthess, Genève-Zurich-Bâle 2015, pp. 29 et sv.; cf. aussi Luc Wenger, *Gestion des conflits: défis, réflexions, outils* in même ouvrage, pp. 73 et sv.

la médiation dans les conflits de travail demeure encore peu développée, notamment en regard de la médiation familiale.

Que faut-il dès lors comprendre par "personne de confiance" ? S'agit-il d'un médiateur ? Si le dispositif en question repose sur la confidentialité et l'absence de liens hiérarchiques entre ce tiers et l'entreprise, il n'est pas du tout clair, à la lecture de l'arrêt du Tribunal fédéral suisse, si celui-ci s'applique aux conflits uniquement.

Ce d'autant que, dans la pratique, l'objectif visé par ce dispositif est la mise à disposition d'une personne de soutien et d'offrir un espace d'écoute, généralement hors entreprise, favorisant la confiance des employés et permettant une évaluation neutre de la situation. Dans certaines situations délicates, le fait de pouvoir parler de ce que l'on vit, de pouvoir exprimer ce que l'on ressent, d'être écouté sans jugement et de se sentir compris, sans peur de représailles ou risque de sanctions, contribue à l'apaisement et permet à l'employé de se projeter dans un avenir moins sombre. Selon la nature de la demande, la personne de soutien pourra, par exemple: aider la personne à identifier ses ressources, reconnaître sa souffrance et ses efforts, lui permettre de prendre de la distance, l'aider à évaluer les options et clarifier ses objectifs, l'informer et/ou l'orienter, lui donner des conseils sur la façon de présenter le problème ou l'inquiétude ressentie ou encore lui donner des renseignements sur la façon de traiter un différend par les moyens officiels en la dirigeant vers les mécanismes internes de l'entreprise.¹⁶ Ceci peut inclure la médiation comme moyen de gestion et règlement d'un conflit au sein de l'entreprise.

En effet, lors d'une situation conflictuelle, la communication directe entre les personnes concernées peut s'avérer extrêmement difficile, voire impossible : le contexte peut ne pas s'y prêter ou l'état émotionnel empêcher une communication constructive. L'aide d'un professionnel extérieur à la situation s'avère dès lors nécessaire. Dans pareilles circonstances, la médiation offre précisément une possibilité pour les parties prenantes d'entamer une négociation directe autour du conflit avec l'aide d'une tierce personne neutre et impartiale : le médiateur. Son rôle est dès lors de créer une atmosphère de confiance, d'encourager le dialogue en vue de permettre aux participants de trouver une solution satisfaisante à leur(s) problème(s).

¹⁶ Pour le SECO, la personne de confiance pour soutenir une personne qui sollicite des conseils, de rassurer une pleine discrétion et d'entreprendre des démarches à la demande. La personne de confiance soumise au secret professionnel (Dunand et Tornare, op.cit., pp. 52 et sv. et références)

Cependant, la personne de soutien peut, dans la mesure où son impartialité et neutralité sont préservées, intervenir en tant que médiateur dans le cadre de conflits ou recommander une médiation auprès d'une instance externe.

Si le dispositif recommandé, si ce n'est exigé, par le Tribunal fédéral suisse n'est pas remis en cause, le rôle et la fonction de ce tiers demeure néanmoins incertain, au-delà des pratiques évoquées ci-dessus.

Certains médiateurs y voient une confirmation de leurs fonctions et rôle dans la gestion des conflits en entreprise,¹⁷ tandis que d'autres considèrent que ce dispositif ne relève pas de leur mode d'intervention qui tient davantage d'une personne ressource externe dont la mission première n'est pas nécessairement d'intervenir dans la gestion des différends interpersonnels, qu'ils soient entre collaborateurs, entre services et où entre un collaborateur et sa hiérarchie.

Quelques médiateurs ont vu dans la fonction de personne de confiance un mode complémentaire à celui de la fonction de médiateur qui peut intervenir en amont dans la prévention d'un conflit en visant à le désamorcer avant qu'il n'implique davantage de personnes, voire permettre précisément l'intervention, dans un second temps, du médiateur, rôles qui peuvent se confondre. D'autres encore, au contraire, plaident pour des interventions distinctes de la personne de confiance et du médiateur.

À l'heure actuelle, le débat demeure ouvert et la pratique variable. On peut toutefois observer une tendance à l'institutionnalisation de la personne de confiance par la mise en place de formations spécialisées et de certification autonomes, en marge du développement de la médiation.

Y-a-t-il encore de la place pour la médiation en matière de conflits intra entreprises ?

Selon la définition du conseil de l'Europe, la médiation est *processus de création de recréation du lien social et de gestion des conflits* (prévention ou règlement, qui repose sur l'autonomie des partenaires et dans lequel un tiers impartial, indépendant et sans pouvoir de trancher, le médiateur, favorise par l'organisation d'entretiens confidentiels le rétablissement de la communication ou la solution concrète.¹⁸

On peut ainsi raisonnablement admettre qu'il s'agit d'un processus particulièrement

adapté dans les conflits interpersonnels ou de groupe sur le lieu de travail, dans la mesure où il favorise l'autonomie des personnes, délimite le périmètre de la médiation à raison des personnes et de l'objet, repose sur la bonne foi et le respect réciproque, vise la construction de l'avenir et garantit la confidentialité.¹⁹

Se pose ensuite la question de savoir si le dispositif de médiation doit être mis en place à l'interne à l'externe, en d'autres termes si les personnes en charge de la gestion des conflits sont des employés de l'entreprise ou des personnes externes mandatées par celle-ci. En pratique, la préférence semble être donnée au système selon lequel le médiateur, comme la personne de confiance, soient externes ce qui est de nature à garantir leur indépendance et la confidentialité de leur action. Il serait toutefois réducteur de préconiser un modèle unique, les coûts pouvant être à la fois un avantage comme un inconvénient, tant au plan économique qu'au regard de l'indépendance du médiateur. De même, la bonne connaissance de l'entreprise peut également s'avérer un facteur autant positif que négatif. Comme pour la personne de confiance, il faut impérativement veiller à ce que le médiateur, le cas échéant interne, soit indépendant des ressources humaines et de la direction.

Dans la pratique suisse, on est autorisé à dire que le dispositif de personne de confiance, interne ou externe, semble prendre le pas sur l'institution du médiateur, interne ou externe.

En effet, dans les conflits interpersonnels ou de groupes, les parties concernées répuent généralement à recourir volontairement au dispositif de médiation (interne ou externe). La médiation en entreprise se met généralement en place soit à l'issue d'une ou deux rencontres avec la personne de confiance, soit lors de l'invitation qui l'aura été faite par les ressources humaines, la hiérarchie ou la direction, selon le cas.

Et la médiation dans le cadre judiciaire ?

Comme précisé dans une précédente contribution,²⁰ le Code de procédure civile (CPC) a unifié en 2011 la procédure civile en Suisse. Dans son message du 28 juin 2006 à l'appui de l'adoption d'un nouveau CPC, le Conseil Fédéral soulignait que la résolution amiable d'un problème devait avoir une place prioritaire, vu le caractère durable et économique d'un accord extra-judiciaire

19 Wenger, *ibidem*, pp. 81 et sv.

20 Lettre des Médiations, N° 3, avril 2017, p. 16

17 Cf. Wenger, *op.cit.*, p. 101

18 Cité par Wenger, *idem*, p. 82

prenant en compte des éléments propres aux parties et susceptible d'alléger les tribunaux.²¹

Ainsi depuis 2011, le CPC²² permet au juge civil, au cours d'une procédure engagée, de "conseiller en tout temps aux parties de procéder à une médiation",²³ quel que soit le type de conflit, conflits du travail compris.

En outre, les parties peuvent, aussi en tout temps, déposer "une requête commune visant à ouvrir une procédure de médiation".²⁴ Elles peuvent également elles-mêmes, lors de la mise en œuvre d'un procès civil, opter pour la médiation en lieu et place de la conciliation civile obligatoire.²⁵

Reflétant le caractère frileux du législateur - nonobstant les recommandations du Conseil fédéral de donner priorité au règlement amiable des différends -, le CPC précise, au travers de ses quelques brèves dispositions en la matière, que ce sont les parties qui se chargent de l'organisation et du déroulement de la médiation.²⁶ En outre, le CPC ajoute que la médiation est confidentielle et indépendante du processus conciliatoire et judiciaire.²⁷ La médiation en Suisse se pratique tant de manière non judiciaire, -lorsqu'elle est entreprise et dehors ou avant toute saisine du juge-, que judiciaire, -lorsqu'elle intervient une fois le juge saisi.²⁸

Le cadre procédural prévoit quatre modalités d'accès à la médiation : l'option médiation en lieu et place de la conciliation judiciaire ainsi que (lorsqu'elle est obligatoire) l'incitation du juge à la médiation, sur requête commune des intéressés ou encore sur exhortation du juge.

Ainsi, dans les litiges relevant des juridictions prud'homales ou relatifs aux conflits découlant du contrat de travail,²⁹ les parties concernées peuvent envisager une médiation avant toute procédure judiciaire éventuelle et faire reconnaître l'accord qui en résulterait, le cas échéant. Elles peuvent également opter, en lieu et place de la conciliation généralement obligatoire en la matière, pour un processus de médiation.

21 "Les tribunaux ne doivent pas être saisis de manière hâtive. L'action judiciaire doit être l'ultime moyen de pacifier une situation litigieuse. (... Le règlement à l'amiable a (...) la priorité, non seulement parce qu'il allège d'autant les tribunaux mais parce qu'en général, les solutions transactionnelles sont plus durables et subséquemment plus économiques du fait qu'elles peuvent tenir compte d'éléments qu'un tribunal ne pourrait retenir" (Message du Conseil fédéral à l'appui du projet de CPC, 26.6.2006 - FF 6860)

22 Code de procédure civile suisse du 19 décembre 2008, entré en vigueur le 1er janvier 2011 : <https://www.admin.ch/opc/fr/official-compilation/2010/1739.pdf>

23 Art 214 al. 1 CPC

24 Art. 214 al. 2 CPC

25 Art. 213 CPC

26 Art. 215 CPC

27 Art. 216 CPC

28 Jean A. Mirimanoff, op.cit., p. 74

29 Malgré l'unification de la procédure civile, l'organisation des tribunaux cantonaux demeure de la compétence de chaque canton

Une tendance récente est celle pratiquée par certaines assurances dites de "protection juridique" qui insistent parfois auprès de leurs assurés pour qu'une solution amiable soit trouvée en lieu et place d'une procédure contentieuse. Le cas échéant, l'assurance désigne elle-même un médiateur qui se saisira du dossier. À charge pour lui de recueillir le consentement de l'assuré et de l'autre partie à la médiation aux fins de conduire celle-ci et de parvenir, si possible, à une solution amiable mettant un terme au litige. Les coûts de la médiation sont assurés par l'assurance en question. Ainsi certains conflits de travail se règlent de cette manière.

Les qualifications du médiateur, règles déontologiques, coûts

Comme déjà évoqué,³⁰ la profession et les activités du médiateur ne font pas l'objet d'une réglementation spécifique, ni le titre de médiateur ne bénéficie d'une protection particulière, malgré diverses tentatives législatives avortées.³¹

Quiconque peut ainsi pratiquer la médiation, y compris dans le champ des conflits sur le lieu de travail. Toutefois, mises à part les accréditations délivrées par les diverses associations de médiation, différents cantons - tels Vaud, Fribourg et Genève - ont instauré des "tableaux officiels de médiateurs", lesquels ont été au préalable "assermentés" par l'autorité compétente pour autant qu'ils aient satisfait aux exigences légales de formation, moralité et d'expérience suffisante dans le ou les domaines pratiqués.

Quant à la déontologie, la seule règle prévue la loi est celle de la confidentialité énoncée plus haut à propos du CPC.

La FSM a édicté un certain nombre de règles déontologiques,³² soit l'exigence de qualifications du médiateur; son indépendance; l'équité du processus de médiation; son caractère confidentiel; l'établissement d'un contrat consentement à la médiation" (oral ou écrit); le caractère volontaire de la médiation qui peut être interrompu en tout temps; le devoir d'information sur l'adéquation du processus et ses limites; le caractère équitable des solutions trouvées dans les limites de la loi; et, enfin, le libre choix du médiateur. Certaines de ces règles sont reprises au

30 Lettre des Médiations, N° 3, avril 2017, p. 17

31 La Fédération suisse des associations de médiation (FSM), en tant qu'organe faîtière de la médiation en Suisse, vient cependant d'être saisie d'un projet tendant à l'établissement d'un diplôme fédéral de médiateur dont le but de faire davantage reconnaître le statut de médiateur (généraliste) en Suisse

32 www.swiss-mediators.org/cms2/fileadmin/dokumente/fr/Reglements/Berufsregeln_2016_f.pdf

niveau cantonal dans le cadre de l'assermentation des professionnels figurant aux tableaux des médiateurs. Le non-respect ou la violation de celles-ci permet l'ouverture d'une procédure disciplinaire à l'encontre des médiateurs certifiés qui risquent de se voir retirer leur accréditation.

S'agissant des coûts, il n'y a pas tarification officielle. Selon la dernière étude effectuée par la FSM,³³ les honoraires d'un médiateur en Suisse – qu'il intervienne en matière civile ou commerciale - se situent entre CHF 100.- et 250.- l'heure ; ils peuvent varier d'un canton à l'autre. L'article 218 CPC énonce que les frais de la médiation sont à la charge des parties ; En outre dans certains cantons, toute personne susceptible d'intervenir comme partie dans une procédure dont la fortune et les revenus ne sont pas suffisants pour lui assurer l'aide d'un médiateur assermenté en dehors d'une procédure judiciaire, peut requérir l'assistance juridique.

Le médiateur en entreprises : une pratique individuelle relativement peu développée

L'intervention du médiateur intra entreprise se fait généralement à l'externe comme précédemment indiqué. Il s'agit la plupart du temps d'une activité indépendante sous forme d'associations, professionnelles ou non.

Dans certaines situations, notamment concernant la fonction publique (au niveau cantonal tout au moins), le médiateur intervient dans le cadre d'une structure institutionnelle, autonome et indépendante de l'État mais néanmoins financée par elle, tels le "Groupe de confiance" dans le canton de Genève ou le groupe "Impact" dans le canton de Vaud.³⁴ Un quart des situations ont été traitées en médiation dans la structure vaudoise,³⁵ un peu plus d'un dixième à Genève dont quelques médiations de groupe³⁶. En chiffres absolus, soit 32 médiations dans le canton de Vaud et 20 à Genève, cela représente sans nul doute une activité marginale, notamment eu égard au nombre d'usagers potentiels (plusieurs milliers de fonctionnaires dans chacun de ces cantons).

Si l'on se penche sur les dernières statistiques effectuées par FSM en 2013,³⁷ on

peut constater que la majorité des médiations en Suisse étaient principalement effectuées dans le domaine de la famille et que celles concernant les relations de travail et conflits internes arrivaient en seconde position, ce qui confirmait ainsi la tendance déjà établie en 2008. Ainsi qu'on l'évoquait plus haut, l'intervention du médiateur était le plus souvent requise dans la médiation du travail, par l'organisation ou l'employeur (21% des cas). En 2014, 70 médiateurs ayant participé à l'enquête déclaraient qu'en moyenne la moitié de leurs interventions concernaient le domaine des conflits de travail et conflits internes. En règle générale, le nombre de séances de médiation oscille entre 3 et 5 sur 2-3 mois pour un taux de succès moyen de 81 à 100 % dans 43% des situations ; 70% se terminent par un accord. Les coûts sont principalement pris en charge par l'Employeur. Aux termes de cette enquête, les participants voyaient en matière de conflits de travail et conflits internes un grand potentiel de développement à l'instar du champ familial. Pour les médiateurs intervenant dans le contexte des relations au travail, il ressortait de cette enquête que seuls 5 % d'entre eux exerçaient cette activité à titre principal. Leur domaine d'activités annexes concernait essentiellement le domaine du conseil (consulting) et du coaching, la très grande majorité de manière indépendante. La co-médiation est peu pratiquée.

Conclusion

Au-delà des chiffres et résultats de l'enquête susmentionnée, la médiation intra entreprise, comme la médiation inter-entreprises d'ailleurs,³⁸ reste relativement confidentielle mais conserve un potentiel de développement, notamment dans le contexte de la prévention et gestion des risques psychosociaux qui se développent tant en Suisse qu'en Europe.

Sous l'impulsion de certaines autorités cantonales en matière d'inspection du travail, des sensibilisations ou ateliers à la prévention et gestion des risques psychosociaux et des conflits ont lieu dans les entreprises, lorsque que ce n'est tout simplement pas à leur propre initiative. À cette occasion, la médiation y est présentée et expliquée. Gageons que ces outils contribueront à son développement.

Toutefois, comme expliqué dans la présente contribution, l'imprécision actuelle sur le rôle et la fonction de la personne de confiance, telle que l'a présentée et justifiée Tribunal fédéral dans son arrêt de 2012, contribue à rendre plus floue l'intervention du médiateur. Espérons que tant le Tribunal

33 Les statistiques ont été établies en 2013 mais publiée en 2014 :

http://www.swiss-mediators.org/cms2/fileadmin/user_upload/Umfrage_Rapport_2014_f.pdf

34 A Genève <https://www.ge.ch/confiance/> : Dans le canton de Vaud : <https://www.vd.ch/autorites/groupe-impact/>

35 Selon les statistiques établies en 2013

36 Selon les statistiques 2016

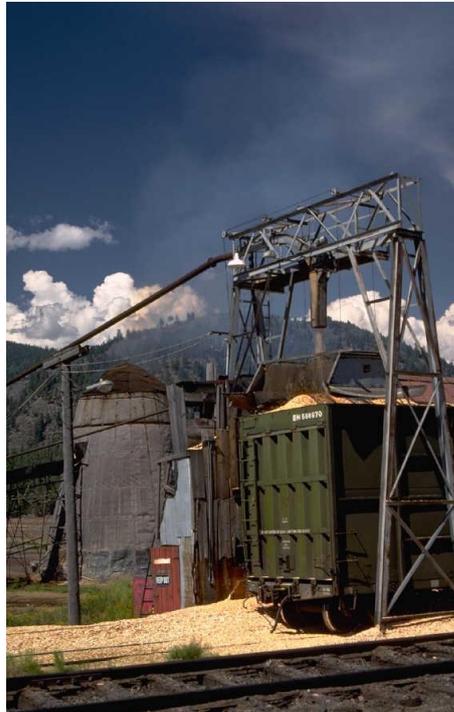
37 : http://www.swiss-mediators.org/cms2/fileadmin/user_upload/Umfrage_Rapport_2014_f.pdf

38 Cf. Lettre des Médiations, N° 4, novembre 2017, p. 24-25

fédéral que le SECO s'efforceront de clarifier, voire distinguer, son rôle de celui du médiateur, les deux ne s'excluant pas forcément. Les organisations professionnelles concernées, soit celles de la médiation mais aussi celles se créant ici et là autour de la personne de confiance, tout comme

l'intervention de certaines chambres de commerce locales, pourront également contribuer à cet effort nécessaire de clarification.

[Retour sommaire](#)



POINT DE VUE

LA MEDIATION AU SERVICE DES RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL

Par Federica et Martin OUDIN
Maîtres de conférences Université de Tours

Une médiation intra entreprise (ou *en* entreprise) est une médiation qui intervient au service d'une relation de travail fragilisée. Le médiateur en entreprise est sollicité pour aider des salariés qui, confrontés à des difficultés relationnelles, voient leur motivation entamée et parfois même leur santé mentale et physique atteinte. Leur relation de travail est ainsi mise à mal par des malentendus, des incompréhensions, des difficultés de communication qui peuvent nourrir un sentiment de stress, susciter un comportement d'évitement ou provoquer un conflit ouvert. L'ambition de la médiation en entreprise est précisément l'amélioration de la qualité de cette relation de travail.

Dans ce contexte, les entreprises qui ont recours à la médiation la choisissent rarement comme une alternative à une procédure judiciaire. Elles cherchent plus souvent une voie pour aider des salariés à renouer un dialogue rompu. En effet, si le médiateur en entreprise est parfois appelé à l'occasion de la rupture d'un contrat de travail, la plupart de ses interventions se déroulent en amont, lorsque l'enjeu est de sauver et de poursuivre la relation de travail dans un climat de confiance et de coopération.

Par ailleurs, les relations de travail à propos desquelles le médiateur en entreprise est sollicité sont le plus souvent des relations dites individuelles. Elles impliquent une équipe, un service, deux ou plusieurs collaborateurs, avec ou sans lien hiérarchique. Nous n'envisagerons pas dans ces quelques lignes la médiation dans les relations collectives de travail, d'autant que le médiateur qui intervient dans ce cadre a un rôle qui le distingue beaucoup des autres médiateurs¹. Depuis quelques années, la médiation en entreprise s'est imposée peu à peu dans le panorama des interventions sollicitées par les

entreprises. Elle est aujourd'hui reconnue comme un outil original de gestion des relations de travail.

Pour dresser son portrait, nous avons choisi deux angles de vue. Le premier consiste à comparer la médiation en entreprise aux autres types de médiation, et plus précisément à distinguer le médiateur intervenant en entreprise des autres médiateurs. Le second angle de vue, centré sur l'entreprise elle-même et ses préoccupations, nous permettra de dresser le portrait de la médiation dans le contexte de la protection de la santé au travail.

Le médiateur intervenant en entreprise : singularités et points communs avec les autres médiateurs

Comme tout médiateur, le médiateur en entreprise doit adopter une posture spécifique et proposer un cadre d'intervention qui suscite la confiance des personnes reçues. Ce n'est que dans un climat de confiance – si ce n'est dans l'autre personne, du moins dans le médiateur et le processus – que ces personnes pourront parvenir à coopérer en vue de surmonter leurs difficultés.

Les règles de droit qui définissent sa posture et régissent son intervention sont donc les mêmes que celles qui s'appliquent aux médiateurs de droit commun. Le code du travail consacre bien une disposition spécifique à la médiation dans le cas de harcèlement moral (art. L. 1152-6 C. travail, v. *infra*) mais les modalités qu'il propose sont facultatives, si bien que le médiateur en entreprise reste avant tout un médiateur de droit commun au regard de la loi.

Cependant, lorsque l'on observe dans le détail la mise en œuvre de ces règles, on relève quelques singularités.

¹ Il rédige une recommandation pour mettre fin au litige et un rapport sur le différend, art. L. 2523-5 et s. Code du travail.

A – La posture du médiateur en entreprise

Indépendance - Le médiateur en entreprise, comme tout médiateur, mène sa mission de façon indépendante, sans recevoir d'instructions de la part de la direction de l'entreprise ou de quiconque. À l'issue de cette mission, il ne rend pas compte du contenu précis de celle-ci, à moins que les parties ne lui aient demandé de le faire (V. *infra* sur la confidentialité).

L'indépendance n'est cependant pas inscrite dans le code de procédure civile pour ce médiateur dit conventionnel (elle ne l'est que pour le médiateur judiciaire). Elle figure en revanche dans le Code national de déontologie du médiateur de 2009 (ci-après Code de déontologie). Bien que l'adhésion à ce code soit facultative, l'indépendance du médiateur est une condition essentielle de son intervention, que nul ne songe à remettre en question.

Cette indépendance concerne d'ailleurs aussi bien le médiateur en entreprise qui exerce son activité à titre libéral que le médiateur salarié de l'entreprise qui lui confie cette mission. En pratique, le médiateur est toujours sollicité et choisi par la direction de l'entreprise. Il contractualise son intervention avec la direction en prévoyant le respect par celle-ci de son indépendance ainsi que du cadre d'intervention propre à la médiation (et notamment les principes de liberté et de confidentialité vus *infra*). Cette contractualisation se fait pour le médiateur salarié au moment de la définition de sa mission et, pour le médiateur libéral, à l'occasion de la signature du contrat de prestation de services. Ce dernier contrat qui lie le médiateur à la direction prescriptrice ne doit pas être confondu avec l'engagement à la médiation (dit aussi protocole d'entrée en médiation) que prennent les personnes qui acceptent de participer à une médiation. Ainsi, à la différence d'autres médiations pour lesquelles un même acte regroupe les engagements du médiateur, ses conditions d'intervention et l'engagement des parties à la médiation, il faut ici prévoir deux actes distincts: le contrat de prestation de services entre le médiateur et le prescripteur et l'engagement à la médiation des participants.

Impartialité - Le médiateur est impartial en ce sens qu'il agit sans prévention ni préférence pour l'une ou l'autre partie (Code de procédure civile, art. 1530). Cette impartialité est intimement dépendante de la condition d'indépendance du médiateur. En effet, ce principe d'indépendance que le médiateur en entreprise annonce aux personnes impliquées

dans le conflit, mais aussi aux différentes parties prenantes (délégués du personnel, agent de prévention, DRH, hiérarchie non directement impliquée), est le gage de son impartialité. Cela est d'autant plus vrai lorsque la médiation réunit deux salariés unis par un lien hiérarchique.

Neutralité - Le médiateur est aussi tenu à la neutralité et s'abstient de donner son opinion ou de faire des propositions sur la façon de surmonter un différend (Code de déontologie). Cette neutralité permet de responsabiliser les participants, qui chercheront eux-mêmes une solution à leur différend et ne l'attendront pas d'un tiers. En cela, la neutralité est indissociable de l'impartialité : si le médiateur devait formuler des propositions, le risque serait grand que celles-ci apparaissent (à tort ou à raison) plus favorables à l'une des parties. On notera cependant l'originalité de la « procédure de médiation » proposée en cas de harcèlement moral par l'article 1152-6 du Code du travail. Il y est prévu que le médiateur qui ne parvient pas à concilier les parties peut soumettre des propositions en vue de mettre fin au harcèlement. Ce texte laisse les praticiens perplexes car il laisse entendre que le médiateur a pour mission de vérifier la réalité du harcèlement, ce qui le place dans un rôle d'enquêteur incompatible avec l'esprit de la médiation.

Les principes d'intervention du médiateur en entreprise

Liberté – Comme dans toute médiation, le principe de liberté s'applique de manière différenciée pour le médiateur et pour les parties. Il signifie pour ces dernières qu'elles sont à la fois libres d'entrer dans la démarche et libres de la quitter à tout moment, sans avoir à se justifier (Code de déontologie précité). Cette liberté demeure alors même que la médiation a été voulue et est financée par la direction de l'entreprise. Dans le contrat conclu avec le médiateur, la direction s'engage à respecter ce principe de liberté et s'interdit de faire pression sur les salariés comme sur le médiateur. Il faut cependant bien admettre que le seul fait que l'intervention d'un médiateur soit proposée par la direction incite fortement les salariés, *de facto*, à en accepter le principe. Ils demeurent néanmoins libres en principe de la refuser. Surtout, une fois la médiation engagée, ils ont toute liberté dans la recherche de solutions, dans la mesure bien entendu où celles-ci n'impliquent pas le pouvoir organisationnel. Le périmètre de leur négociation a pour limite leur pouvoir de décision. Comme bien souvent les solutions impliquent en partie la direction, celle-ci est

associée à ce stade de la médiation. Il arrive aussi que les parties aboutissent non pas à des décisions mais à des propositions de solutions qu'elles décident de porter ensemble à la direction.

La liberté est un principe qui concerne aussi la personne du médiateur en entreprise (v. code de déontologie). Celui-ci peut à tout moment cesser sa mission, et même d'ailleurs refuser de l'engager par exemple à la suite de la rencontre d'information avec les participants. Il le fera lorsqu'il craint que la médiation ne fragilise davantage un participant. Il pourrait aussi décider d'y mettre fin s'il constatait que le processus de médiation était instrumentalisé par une des parties. Cependant, il n'a pas à faire connaître à la direction les motifs de son retrait, sous peine de contrevenir à son engagement de confidentialité.

Confidentialité - La confidentialité lie bien évidemment le médiateur en entreprise. Elle signifie que le médiateur ne rend pas compte de ce que les parties ont échangé, même s'il est sollicité par la direction ou par les délégués du personnel. Le contenu de l'accord issu de la médiation n'est cependant pas couvert par la confidentialité si sa divulgation est nécessaire pour sa mise en œuvre (art. 21-3 L. n° 95-125 du 8 févr. 1995). En pratique, la direction est souvent informée de cet accord - ou des propositions convenues entre les parties - par les salariés eux-mêmes. Parfois même, la direction a déjà été associée au stade de la recherche des solutions parce qu'elles impliquaient le pouvoir organisationnel.

La confidentialité est aussi un engagement pris par les parties lorsqu'elles adhèrent au processus de médiation. Elles s'interdisent de dévoiler le contenu de leurs échanges à d'autres. Cette confidentialité s'entend aussi comme une obligation de loyauté, interdisant aux parties d'utiliser le contenu des échanges l'une contre l'autre, par exemple lors d'une évaluation ou d'une procédure contentieuse. En pratique, conscient de ce que les parties seront interrogées par leurs collègues, le médiateur les invite à chaque fin de séance à préciser ensemble de ce qu'elles décident de garder confidentiel et de ce qu'elles peuvent partager avec leurs collègues.

Responsabilisation - La responsabilisation des parties est enfin un principe fondamental de la médiation (elle découle implicitement de l'art. 1530 du Code de procédure civile qui précise que ce sont les parties qui recherchent un accord). Elle implique pour chaque partie d'accepter la possibilité de reconnaître sa part de responsabilité dans la relation conflictuelle. Elle implique pour le médiateur de résister aux tentatives des parties, conscientes ou

inconscientes, de le prendre à témoin en cherchant à le convaincre, en lui demandant son opinion, en lui soumettant des pièces pour qu'il les instruisse, etc. Le principe de responsabilisation pousse les parties à trouver elles-mêmes l'issue à leurs différends et constitue le gage d'une exécution spontanée de leur accord.

Après avoir rendu compte de la médiation en entreprise et de ses singularités par rapport à d'autres médiations, il reste à préciser, du point de vue des entreprises, comment elle s'inscrit dans la politique de prévention des atteintes portées à la santé des salariés.

La médiation en entreprise dans le contexte de la santé au travail

La médiation est un précieux outil de prévention de certains risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail. De ce point de vue, elle permet à l'employeur de satisfaire à son obligation de protéger la santé mentale et physique de ses salariés².

La médiation en entreprise, un outil de prévention des risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité des relations de travail

Médiation et risques psychosociaux – Les travailleurs sont parfois exposés à des risques liés à leur environnement de travail qui, lorsqu'ils se réalisent, les affectent psychiquement mais aussi physiquement. Ils sont définis comme les « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »³

Les relations de travail sont au cœur de cette problématique. Des relations de travail tendues peuvent affecter de façon considérable des salariés. Lorsqu'ils n'y trouvent plus de soutien, de solidarité, de confiance et de respect, mais au contraire de la compétition, du contrôle excessif, de la méfiance, ils résistent difficilement aux contraintes et aux changements dans l'organisation du travail.

Ces relations de travail tendues, conflictuelles, peuvent trouver leur source dans des facteurs de risques liés à l'organisation du travail. Par exemple, le facteur de risque peut résider dans ce que l'on appelle les exigences du travail, comme une activité au rythme très

2 Sur l'ensemble de la question, OUDIN F., ROULET V. et OUDIN M., (dir.), L'essor de la médiation en entreprise, Médias & Médiations, 2014, 117p ; BRET J.M., La médiation : un mode innovant de gestion des risques psychosociaux, Médias & Médiations, 2016.

3 Rapport Gollac sur le suivi statistique des risques psychosociaux, 2011, p. 31.

soutenu. Ce facteur va conduire les salariés à être tendus, inquiets, ce qui pourra avoir pour conséquence de créer des conflits dans une équipe et, au sein de cette équipe, certains développeront des troubles musculo-squelettiques (TMS) directement liés à cette situation.

On reconnaît aujourd'hui que les relations entre collègues ont également un impact sur la santé psychosociale des collaborateurs⁴. Lorsque la coopération n'est plus possible dans une équipe, lorsqu'une personne n'est pas intégrée dans un collectif, lorsque les collaborateurs disent souffrir d'un management trop contrôlant, les personnes concernées peuvent développer un stress ou un mal-être au travail⁵.

Au-delà, des relations conflictuelles peuvent avoir à leur tour un impact sur l'organisation du travail. Illustrons ce phénomène fréquent par l'exemple suivant : à la suite d'une fusion, un service a été réorganisé. Cette réorganisation a nourri un conflit entre deux personnes contraintes désormais de partager les mêmes tâches. Ce conflit qui ne concernait directement que ces deux personnes a fini par créer deux clans dans l'équipe. Cette situation de nature relationnelle conduit les personnes à adopter de nouveaux comportements : les réunions hebdomadaires deviennent mensuelles, certains dossiers ne sont plus contrôlés par telle personne, etc. On voit ici comment des difficultés relationnelles modifient l'organisation du travail au sein d'une équipe qui s'adapte inconsciemment en suivant de nouvelles règles d'organisation.

C'est pourquoi, conscientes que les relations de travail sont souvent au cœur des situations qui mettent en jeu la santé des salariés, les entreprises choisissent de recourir à la médiation. Elles offrent ainsi aux salariés la possibilité d'exprimer leurs difficultés et de discuter des voies de solution possibles, sachant que la discussion portera à la fois sur les difficultés relationnelles mais aussi sur leur impact sur l'organisation du travail.

Médiation et qualité de vie au travail – Ces dernières années est apparue la notion de « qualité de vie au travail », laquelle traduit une approche plus positive que la prévention des risques psychosociaux. Cette notion est associée à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 « vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et

de l'égalité professionnelle »⁶. Elle marque l'engagement des entreprises de tenir compte de l'impact de l'environnement de travail sur le développement personnel et professionnel du salarié. Cet engagement va au-delà de la seule lutte contre les atteintes à la santé et implique de considérer les différentes composantes de la qualité de vie au travail que sont les relations de travail, l'information ou bien encore les relations sociales.

Ceci dit, le lien entre médiation et qualité de vie au travail n'est *a priori* pas évident. La médiation évoque des relations conflictuelles alors que la qualité de vie au travail vise au contraire des relations de travail apaisées, bienveillantes. Il est beaucoup plus naturel d'associer la médiation à la prévention des risques psychosociaux, comme nous venons de le voir. Et pourtant, le processus de médiation peut être transposé à des situations non conflictuelles. On parlera ici de médiation préventive. Ce type d'intervention, encore rare, se déploie dans des entreprises qui souhaitent renforcer parmi leurs équipes le sentiment de confiance et de cohésion en développant leur capacité d'expression. La discussion porte sur les relations interpersonnelles au travail ainsi que sur la recherche de pistes pour renforcer les liens dans le collectif et faire face à d'éventuels changements organisationnels. On n'hésitera pas par ailleurs à nommer expressément les difficultés à venir. Il est vrai qu'il est assez inhabituel de déconnecter la médiation d'un conflit présent, mais si l'on veut bien considérer que l'objet premier de la médiation est la relation interpersonnelle, quelle que soit sa qualité, cette déconnection nous paraît aller de soi.

Une autre porte d'entrée pour la médiation dans le secteur de la qualité de vie au travail est le management. La capacité du manager à organiser une délibération sur le travail est au cœur de cet enjeu. On reconnaît aujourd'hui que le manager exerce un vrai métier et qu'il est sommé de se professionnaliser. Une voie de plus en plus empruntée est celle de la formation des managers aux outils de la médiation : ils apprennent à faire discuter les collaborateurs et à développer leur autonomie et leur capacité de responsabilisation (art. 16 de l'ANI précité).

Enfin, le médiateur – et non plus la médiation – peut utilement déployer ses compétences pour animer ce que l'ANI appelle les « espaces de discussion ». L'ANI préconise leur mise en place pour favoriser l'expression

4 Rapport Gollac précité.

5 V. aussi le rapport de 2014 EUROFOUND qui vise les relations interpersonnelles, horizontales et verticales, p. 27, à télécharger sur <http://www.eurofound.europa.eu>.

6 Un arrêté d'extension du 15 avril 2014 rend obligatoires, pour les employeurs et les salariés compris dans le champ d'application de l'Accord, ses dispositions. Sur cet accord, LANOUZIERE, H (2013), Un coup pour rien ou un tournant décisif ?, Sem. Soc. Lamy, 16 sept. 2013, n° 1597.

des salariés sur leur travail (article 12). Ces espaces de discussion s'entendent comme des : « (...) espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. (...)»⁷. Donner un temps et un lieu pour que les salariés s'expriment sur leur travail est une initiative salubre. Mais un des dangers qui guettent un tel espace de discussion est le découragement voire l'épuisement de ses participants qui peuvent avoir le sentiment que les discussions tournent en rond et ne produisent rien. Pour se prémunir contre ce risque, les modalités de ces réunions doivent être soigneusement pensées et elles doivent être menées dans un cadre précis tenu par un tiers facilitateur. Ce facilitateur, « chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression » à la hiérarchie est spécialement visé dans l'ANI à l'article 12. Un médiateur, formé à tenir un cadre strict pour encadrer des discussions à l'occasion de relations conflictuelles, est à même de mener une telle mission. Il sait non seulement animer un groupe en réunissant les conditions pour libérer et canaliser la parole, mais il sait aussi accompagner les participants dans une co-construction et une production de propositions ou de solutions. L'espace de discussion peut ainsi avoir pour objet non seulement le travail et ses conditions d'exercice, mais aussi les relations de travail elles-mêmes⁸. Dans ce cas, l'objectif sera d'inventer des initiatives pour enrichir ces relations afin qu'elles deviennent une ressource pour les salariés sur laquelle ils pourront s'appuyer pour traverser les événements et bouleversements organisationnels.

On le constate, la médiation est aujourd'hui un outil incontournable, qu'il s'agisse de l'inscrire dans une démarche de prévention des risques psychosociaux ou bien d'amélioration de la qualité de vie au travail. Elle peut aider des salariés à retrouver du sens à leur travail et à leur collaboration. L'employeur quant à lui, outre l'avantage de retrouver des salariés motivés et performants, se plie à son obligation de protéger la santé de ses salariés.

La médiation en entreprise, un moyen pour l'employeur d'exécuter son obligation de sécurité

L'article L. 4121-1 du Code du travail qui consacre cette obligation de sécurité ne détaille pas les mesures à prendre pour réaliser cette protection. Il vise de façon

générale des « actions de prévention des risques professionnels », des « actions d'information et de formation » et des actions portant sur l'organisation du travail. Les principes de prévention énoncés à l'article suivant mettent l'accent sur les mesures collectives et sur celles qui relèvent de la prévention dite primaire, c'est-à-dire celle visant à l'élimination du risque psychosocial.

La médiation n'est citée que dans le cas spécifique du traitement d'une situation de harcèlement moral (art. L. 1152-6 du Code du travail et Accord National Interprofessionnel du 26 mars 2010 qui vise aussi la violence).

Mais en dehors de ces derniers textes spéciaux, on ne trouve pas de référence expresse à la médiation en tant que mesure de prévention. On peut d'ailleurs douter que la médiation relève bien des mesures de prévention. Non seulement parce que celles-ci sont en apparence davantage des mesures collectives, mais aussi parce que la médiation constitue souvent une prévention secondaire (intervenant alors que le risque est déjà présent), voire tertiaire ou curative (dommage survenu).

Médiation, mesure à la fois individuelle et collective - À y regarder de plus près cependant, la médiation est une mesure individuelle qui a un effet sur les aspects collectifs du travail. Une difficulté vécue entre deux ou plusieurs salariés touche, par un effet systémique, l'entourage professionnel (mais aussi personnel) : les collègues, la hiérarchie si elle n'est pas déjà directement impliquée, les autres services, les clients, les fournisseurs, etc. En agissant pour dépasser cette difficulté et amener les parties à trouver un mode de fonctionnement leur permettant de continuer à travailler ensemble, ou au contraire à se séparer sereinement, la médiation agit indirectement sur l'ensemble des personnes touchées par le malaise que créait cette tension.

Médiation, mesure curative ou véritablement préventive - Il est aussi vrai que la médiation apparaît de prime abord comme une mesure curative plus que préventive. Dans la pratique pourtant, elle n'est pas cantonnée à une situation où le risque psychosocial est apparu. Elle est aussi déployée au titre de la prévention dite primaire, par exemple pour anticiper la fusion de deux services en donnant la possibilité aux salariés d'exprimer et partager leurs craintes et d'anticiper ce changement en concevant des solutions d'adaptation. On retrouve aussi la médiation au niveau de la prévention dite secondaire, pour réduire le risque présent, dans des

⁷ JOURNAUD S., Discuter du travail pour mieux le transformer, Revue Travail & Changement n° 358, janv. févr. mars 2015, p. 2.

⁸ La qualité des relations de travail, op. cit. p. 52.

actions de sensibilisation et de formation de managers et agents à la gestion des conflits.

Médiation dans la jurisprudence récente - Si l'on examine à présent la jurisprudence récente rendue sur le fondement de l'article 4121-1 du Code du travail, on observe un changement majeur de perspective. Désormais, l'employeur peut, s'il justifie avoir pris toutes les mesures nécessaires, être exonéré de sa responsabilité. Ainsi, l'obligation de sécurité qui pèse sur lui n'a pas plus pour seul but « de faciliter la réparation du dommage subi par le salarié, mais d'assurer l'effectivité du principe de prévention »⁹. Ce principe de prévention retrouve ainsi son sens premier en incitant l'employeur, non plus seulement à réagir immédiatement dès qu'il a connaissance de troubles, mais avant tout à prendre des mesures véritablement préventives. La Cour de cassation a consacré cette lecture dans un arrêt du 1^{er} juin 2016¹⁰. Elle énonce que « ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, notamment en matière de harcèlement moral, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures de prévention prévues par les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du code du travail et qui, informé de l'existence de faits susceptibles de constituer un harcèlement moral, a pris les mesures immédiates propres à le faire cesser »¹¹.

Mais si l'employeur est désormais admis à s'exonérer de sa responsabilité, les conditions sont néanmoins très sévères : il ne peut pas attendre passivement la production du dommage pour agir, il doit anticiper et, lorsque le pire n'a pu être évité, réagir immédiatement¹². Dans l'espèce qui a donné lieu à l'arrêt de juin 2016, une procédure d'alerte en cas de harcèlement avait été prévue et une médiation avait eu lieu. Mais la

Cour souligne qu'il aurait fallu en amont avoir également réalisé des actions d'information et de formation « propres à prévenir la survenance de faits de harcèlement moral. » La Cour distingue clairement les mesures de prévention (information, formation) des mesures prises pour faire cesser les faits de harcèlement (alerte, enquête, médiation).

Cet assouplissement de l'obligation de sécurité a surpris, d'autant plus que l'arrêt a été rendu dans une situation de harcèlement où la sévérité était de mise. En effet, même si une telle évolution avait été amorcée dans l'arrêt Air France du 25 novembre 2015¹³, on doutait de sa portée dans une telle situation. L'assouplissement est cependant confirmé dans le rapport publié par la Cour de cassation : « la solution adoptée le 25 novembre 2015 est étendue à la situation de harcèlement moral en ce sens que l'employeur peut désormais s'exonérer de sa responsabilité en matière de harcèlement moral, quand un tel harcèlement s'est produit dans l'entreprise, mais pas à n'importe quelles conditions. »¹⁴

Certains commentateurs voient dans cette décision la consécration d'une obligation de résultat désormais atténuée, d'autres d'une obligation de moyens renforcée¹⁵. D'autres encore relèvent au contraire l'abandon de cette distinction entre obligation de moyens et de résultat¹⁶.

Quoi qu'il en soit, cette évolution jurisprudentielle confirme au moins une chose : la médiation a pleinement sa place parmi les mesures propres à protéger la santé des salariés¹⁷. On a vu que ces mesures devaient être déployées dès le stade de l'anticipation des risques et ne pouvaient pas être exclusivement curatives. A cet égard, on rappellera que la médiation, si elle a été menée à titre curatif dans l'espèce qui a donné lieu à l'arrêt du 1^{er} juin 2016, peut aussi constituer une mesure véritablement préventive si elle intervient avant ou au moment de la naissance d'un conflit relationnel, c'est-à-dire au titre de la prévention

⁹ En ce sens, FANTONI-QUITON S., VERKINDT P.-Y., Obligation de résultat en matière de santé au travail, à l'impossible, l'employeur est tenu?, rev. Droit social 2013.229.

¹⁰ N° 14-19.702, FS P+B+R+I, MOULY J., L'assouplissement de l'obligation de sécurité en matière de harcèlement moral, JCP G 2016, note 822 ; RADE Ch., Feue la responsabilité de plein droit de l'employeur en matière de harcèlement : le mieux, ennemi du bien, Lexbase Hebdo, éd. soc. 16 juin 2016 n° 656 ; Loiseau G., Le renouveau de l'obligation de sécurité, sem. Jur. Social, n° 24, 21 juin 2016, 1220 ; CORRIGNA-CARSIN D., JCP G 2016, act. 683, p. 1180.

¹¹ Cette jurisprudence est confirmée par Cass. Soc. 8 juin 2017, n° 16-10458. La Cour confirme l'arrêt qui a prononcé la rupture d'un contrat de travail aux torts de l'employeur en relevant que : "en ne prenant aucune mesure pour remédier à la situation de souffrance exprimée par l'intéressée et matérialisée par des circonstances objectives, l'employeur avait manqué à son obligation de sécurité et fait ressortir que ce manquement avait été de nature à empêcher la poursuite du contrat de travail". A contrario, la cour de cassation pose bien le principe selon lequel la mise en œuvre de mesures de nature à remédier à la situation aurait pu exonérer l'employeur de sa responsabilité, ce, malgré un dommage psychologique manifestement caractérisé de la salariée.

¹² V. déjà Cass. soc. 29 juin 2011 n° 09-69.444 et n° 09-70.902, Lexbase Hebdo éd. soc. n° 448, 14 juill. 2011, RADE Ch., Harcèlement dans l'entreprise : l'employeur doit réagir vite !

¹³ Cass. soc. n° 14-24.444 ; ANTONMATTEI P.-H., Obligation de sécurité de résultat : virage jurisprudentiel sur l'aile !, Dr. Soc. 2016.457 ; ICARD J., L'incidence de la jurisprudence Air France dans le contentieux du harcèlement moral. Essai de prospective, Cah. Soc. 2016.214.

¹⁴ https://www.courdecassation.fr/IMG//Commentaire_arret1068_version201605.pdf.

¹⁵ Op. cit. MOULY J.

¹⁶ En ce sens, LOISEAU G., op. cit.

¹⁷ V. déjà Cass. soc. 3 déc. 2014, n° 13-18.743. Dans cet arrêt, la médiation est expressément citée parmi les mesures prises : « N'a pas manqué à son obligation de sécurité de résultat l'employeur qui justifie avoir tout mis en œuvre pour que le conflit personnel entre deux salariés puisse se résoudre au mieux des intérêts de l'intéressée, en adoptant des mesures telles que la saisine du médecin du travail et du CHSCT et en prenant la décision, au cours d'une réunion de ce comité, de confier une médiation à un organisme extérieur. »

primaire et secondaire. Il faut bien reconnaître que la médiation se présente alors ici davantage comme un outil de gestion que comme un mode alternatif de résolution des conflits. Mais c'est précisément dans cette

optique que les entreprises y ont aujourd'hui de plus en plus souvent recours.

[Retour sommaire](#)

Identifier et comprendre les dynamiques de pouvoir dans les processus de médiation intra-entreprise : les enjeux du pouvoir informel

Par A.L. HOUNTOHOTEGBE
Professeur Université Sherbrooke
et N. RAZA
avocate PRDSA

Introduction

Une organisation publique poursuit une importante transformation de ses processus internes de gestion lequel permettra, à terme, que les dossiers physiques des usagers soient désormais accessibles en ligne. Un informaticien est aux commandes de ce changement. Celui-ci, quoique hautement compétent, entretient des relations difficiles avec tous les intervenants du projet. Il est unanimement décrit comme étant abrupt, intempestif, rigide et obstiné. Son supérieur hiérarchique reçoit quotidiennement divers reproches et plaintes le concernant. Malgré des interventions pour le sensibiliser à la courtoisie et à la collaboration, tout a été vain. Son gestionnaire sait qu'il y aurait lieu, à présent, de prendre des mesures disciplinaires à l'endroit de l'employé. Il hésite à créer un conflit avec un salarié. Pourquoi? Il craint la réaction de l'employé. L'informaticien pourrait décider de quitter son emploi, alors qu'il est en charge du plus gros projet de l'organisation. Il pourrait rester, mais saboter le projet, en guise de représailles. Tirillé, le gestionnaire n'interviendra pas. Il disposait pourtant d'outils formels permettant de rappeler à l'employé ses obligations. Nul doute que l'employé dans le cas d'espèce est conscient du fait qu'il détient un pouvoir informel, son expertise ou encore sa place stratégique dans l'organisation en font un maillon fort au point d'annihiler le pouvoir formel de son supérieur hiérarchique. Ce récit illustre les enjeux de pouvoir informel dans une entreprise.

Le conflit, phénomène social inéluctable, a été sondé par de nombreux auteurs qui se sont proposés de le définir. Le dénominateur commun de ces définitions est la mise en exergue de l'opposition créée entre deux individus ou organisations au sujet d'un tiers

élément¹. Ce terme « élément » est volontairement imprécis et englobant, dans l'objectif de regrouper tous les enjeux, toutes les circonstances ou les contextes que les auteurs ont évoqués comme pouvant être à l'origine d'un conflit : intérêt, croyances, valeurs, pratiques, etc. L'entreprise est justement un lieu d'interactions sociales, pour cette raison elle est un foyer générateur de conflits. De tout temps, « dès qu'il y a interaction entre deux personnes ou entités sociales – groupes, organisations ou nations, les possibilités de conflits émergent »².

La médiation s'avère un des processus privilégiés de régulation des multiples formes de conflits susceptibles de surgir dans l'entreprise en tant qu'organisation sociale. En l'espèce, il convient de la définir comme un processus de règlement des différends confidentiel et informel où les protagonistes en conflit, assistés ou non d'un accompagnateur de leur choix, recherchent une solution mutuellement satisfaisante par le biais d'une démarche de dialogue facilitée par un tiers médiateur qui ne possède pas de pouvoir décisionnel. Le recours à la médiation peut être dans une visée préventive ou curative. Il s'agit d'un mode de résolution de conflits très prisé dans le monde des relations de travail. Cela s'explique par le fait que la poursuite potentielle des rapports entre les protagonistes au terme du conflit incite à tenter un mécanisme favorisant leur rapprochement.

1 Carsten K.W. De Dreu et Michele J. Gelfand, *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, coll. « The Organizational Frontiers Series », New York, Lawrence Erlbaum, 2007; Christine Marsan, *Gérer et surmonter les conflits*, 2e éd., coll. Fonctions de l'entreprise, Paris, Dunod, 2010; Christopher W. Moore, *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, 4e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 2014.

2 Solange Cormier, *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, coll. « Communication – Groupes et organisations », Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, p.6.

Malgré l'intérêt et le potentiel des modes amiables de règlement des conflits, ces processus ne sont pas exempts de lutte d'influence et de jeu de pouvoir en particulier dans le contexte intraentreprise où pourrait régner une asymétrie des pouvoirs. Le concept de pouvoir est cependant peu abordé dans les études portant sur les processus de médiation par exemple. Ce constat, conduit à formuler dans le cadre de cet article la question recherche suivante : Quels sont les enjeux du pouvoir informel en médiation intraentreprise? Autrement dit, dans une médiation le protagoniste statutairement inférieur est-il démuné de tout pouvoir susceptible d'influencer le processus à son avantage?

Pour les auteurs de la présente étude, ignorer les enjeux de pouvoir dans les processus de médiation intraentreprise ou ne considérer que le pouvoir formel hiérarchique, qui est patent et structuré, devient une posture qui n'est plus soutenable à la vue du développement actuel des connaissances dans ce champ. En effet, le médiateur en contexte de conflit intraentreprise ne peut omettre d'apprécier dans son analyse de la situation les autres formes de pouvoir que le salarié pourrait mobiliser à son avantage qui se forment et se développent en dehors, parfois, du cadre structurel de l'organisation. L'analyse des enjeux du pouvoir informel dans les processus de médiation intraentreprise se déploiera en deux temps, tout d'abord ce sera l'occasion d'une réflexion sur les théories des pouvoirs dans les organisations (I) ensuite celle de proposer un éclairage original sur les formes de pouvoir informel dans les organisations et leurs manifestations dans les processus de médiation (II).

I. Aperçu des théories des pouvoirs dans les organisations

Pourquoi appliquer les théories des organisations à l'analyse des interactions intra-entreprises menée dans le présent article? La réponse à cette question mérite de préciser la notion d'entreprise, puis d'établir ses liens avec celle d'organisation. La notion d'entreprise peut être définie sous une double acception, une institution sociale et un acte juridique, cette étude ne s'attardera que sur la première acception. Le dictionnaire juridique de droit privé énonce :

« Le vocable "Entreprise" désigne à la fois une organisation, et un contrat.

Dans le premier cas, il s'agit d'une structure publique ou privée sous laquelle s'exerce une activité économique en utilisant un personnel, des locaux et des équipements appropriés.

Cette dénomination n'est pas attachée à l'importance de la structure économique concernée puisque les activités artisanales se réalisent aussi dans le cadre d'une entreprise. [...] »³.

Pour ce qui est de la définition d'une organisation, un auteur avance qu'« [U]ne organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités »⁴. Il existe une vraie proximité entre les notions d'entreprise et d'organisation. Une entreprise paraît alors être une forme particulière d'organisation. Il est alors pertinent de convoquer les théories des pouvoirs dans les organisations pour analyser et comprendre les interactions intraentreprises, notamment lors de la survenance d'un conflit entre des agents de la même organisation ainsi que cela sera fait dans les lignes qui suivront. Dans cette démarche, il importe de préciser la notion de pouvoir (I.1.) avant d'en expliciter la dynamique dans les organisations à l'image des entreprises (I.2.).

I.1. Approche notionnelle du pouvoir

Le terme pouvoir possède une double nature grammaticale. Il renvoie à la fois à un verbe transitif et à un substantif masculin. Le dictionnaire Larousse définit le substantif en énonçant que c'est la « [C]apacité, possibilité de faire qqch. d'accomplir une action, de produire un effet »⁵. L'auteur Robert Dahl a proposé une définition du pouvoir qui met l'accent sur la capacité d'un agent à imposer sa volonté à un tiers dans leur interaction. Selon lui, le pouvoir est : « La capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A »⁶. Il s'agit d'une définition qui fait autorité et qui est souvent reprise dans la littérature spécialisée. D'autres approches du pouvoir existent. L'auteur Roger Fisher a une appréhension du pouvoir peu éloignée de celle de Robert Dahl, s'intéressant au concept dans le cadre précis des négociations, il affirme que le pouvoir s'entend de la capacité d'affecter favorablement la décision de quelqu'un⁷. Convergeant vers la même idée, Douglas H. Yarn soutient que le pouvoir est la

3 Dictionnaire du droit privé, s.v. « entreprise », en ligne : <http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/entreprise.php>.

4 Edgard H. Schein, *Organizational psychology*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1970.

5 Bertrand Éveno (dir.), *Le petit Larousse illustré*, Paris, Larousse, 2000, p. 815.

6 Robert Dahl, « The concept of power », (1957) 2 *Behavioral Science* 200, 201.

7 Roger Fisher, « Negotiating Power: Getting and Using Influence », (1983) 27 *The American Behavioral Scientist* 149, 150.

capacité d'agir ou d'exercer une force⁸. Dans le cadre d'une négociation, il a précisé qu'il s'agissait de la capacité d'influencer le comportement des autres⁹.

Toutes ces définitions rendent finalement plutôt bien compte d'un aspect ou un autre du pouvoir. Les auteurs de cet article suggèrent de retenir que le pouvoir dans une médiation intraentreprise peut être défini comme *la capacité de chacun des protagonistes impliqués d'influencer le résultat du processus à son avantage*. Cette définition du pouvoir constitue aux fins de la présente étude la définition de référence du pouvoir.

À la suite de cette définition du pouvoir, il est possible d'identifier deux potentiels effets du pouvoir, un effet de promotion et un effet de blocage ou d'entrave¹⁰. L'effet de promotion, peut être spécifié comme la capacité, la faculté de l'agent de faire faire quelque chose à un tiers ou de faire adhérer, de rallier autrui à ses vues, à ses idées. L'effet de blocage ou d'entrave quant à lui, pourrait s'analyser en la capacité de l'agent d'empêcher, autrui d'atteindre ses buts ou la poursuite de certains de ses objectifs. Cette précision est importante, car elle permet de déconstruire l'idée voulant que la mise en œuvre d'une forme de pouvoir ait invariablement une finalité négative ou traduise une manœuvre égoïste d'accaparement des ressources disponibles. Ceci étant posé, il devient possible d'établir que le pouvoir n'est pas uniquement synonyme de non-collaboration ou d'impasse, mais qu'il peut aussi signifier motivation pour la collaboration et même définir le spectre des options de règlement possible.

À présent que le concept de pouvoir est mieux appréhendé par une analyse notionnelle du concept, il est temps et important d'en comprendre le déploiement dans les entreprises par une analyse de sa dynamique.

I.2. Survol des dynamiques de pouvoir dans les organisations

Une attention persistante doit être portée au pouvoir dans les processus de régulation sociale des différends au sein des organisations parce qu'il est une composante¹¹ et une caractéristique¹² permanente des conflits. Au demeurant, si le médiateur n'est pas vigilant face aux enjeux de pouvoirs en contexte de travail dans les entreprises, il peut

rater la juste appréhension de la dynamique de pouvoir en leur sein. Hormis le pouvoir hiérarchique, le pouvoir provient de la maîtrise qu'a un individu d'une ou plusieurs zones d'incertitudes qui existent invariablement dans toutes les organisations¹³. Ces zones d'incertitudes créent, pour l'organisation, une dépendance à l'égard du détenteur d'influence qui possède un contrôle sur une ressource, un savoir-faire technique ou un ensemble de connaissances qui est indispensable pour l'organisation¹⁴. De ce fait, l'individu acquiert un pouvoir au sein de l'entreprise dont il fait partie. Il apparaît que cette caractérisation du pouvoir organisationnel écarte toute considération quant au statut hiérarchique de l'individu ainsi que le cas d'illustration au début de cette étude l'a mis en exergue.

D'une manière générale et dans les processus de médiation en particulier, le pouvoir n'est pas unidimensionnel, mais multidimensionnel. Dans une dimension qui s'analyse en une forme d'autoritarisme, le pouvoir est mis en œuvre pour dominer et contrôler l'autre protagoniste¹⁵. Cette dimension du pouvoir sera souvent associée à une conception distributive du processus de médiation. Dans une autre dimension fondée sur la théorie du solidarisme procédural¹⁶ et sur le principe de coopération¹⁷, le pouvoir sera mis au service d'une démarche collaborative afin de travailler avec l'autre protagoniste à la recherche d'un accord mutuellement satisfaisant pour mettre un terme au différend existant. À la lumière de ces précisions, la notion de « rapport de force » peut dès lors être définie comme « le différentiel de pouvoir entre les protagonistes »¹⁸. Cette notion, commande d'apprécier le pouvoir d'une partie au regard du pouvoir dont l'autre partie dispose¹⁹. Lorsqu'il y a déséquilibre de pouvoir entre les parties, on dira de leur relation qu'elle est asymétrique. A priori, dans une entreprise le pouvoir hiérarchique que détient un

13 Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, nouv. éd., Paris, Éditions d'organisation, 2003, p.61.

14 Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, nouv. éd., Paris, Éditions d'organisation, 2003, p.61.

15 Roy J. Lewicki, David M. Saunders et Bruce Barry, *Essentials of Negotiation*, 5e éd., New York, McGraw-Hill/Irwin, 2011.

16 Sèdjro A. L. Hountohotegbè, « Le principe de coopération dans les modes amiables de prévention et de règlement des différends : ébauche d'un cadre théorique pour des processus de qualité », dans Lise Casaux-Labrunée et Jean-François Roberge (dir.), *Pour un droit du règlement amiable des différends. Des défis à relever pour une justice de qualité*, L.G.D.J., 2018.

17 Sèdjro A. L. Hountohotegbè, « Prévention et résolution des conflits interentreprises : Le principe de coopération pour un changement de perspective des protagonistes », (2017) 4 La Lettre des Médiations, édition électronique, p.30.

18 Arnaud Stimec, *La médiation en entreprise*, 3e éd., Paris, Dunod, 2011, p.171.

19 Christopher W. Moore, *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, 4e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 2014, p. 518.

8 Douglas H. Yarn, *Dictionary of Conflict Resolution*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, p. 354.

9 Id.

10 Id.

11 Solange Cormier, *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, coll. « Communication – Groupes et organisations », Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, p.11.

12 Joan B. Kelly, « Power Imbalance in Divorce and Interpersonal Mediation: Assessment and Intervention », (1995) 13 *Mediation Quarterly* 85, p.87.

gestionnaire sur des collaborateurs lui confère un rapport de force favorable. Toutefois et c'est l'hypothèse suggérée par le présent article cette asymétrie dans la relation pourrait être annihilée et même être renversée en faveur du collaborateur détenteur d'un pouvoir informel.

L'état des connaissances permet à l'heure actuelle de soutenir que, nonobstant le modèle de médiation qui sera mis en œuvre, les dynamiques de pouvoir transcendent les discussions et auront un impact sur la qualité du processus²⁰. Les risques que présente la tenue d'une médiation entre des parties ayant un rapport de force asymétrique non traité sont nombreux, tant au niveau du processus lui-même, qu'au niveau de l'entente potentielle. Dans ce cas de figure la probabilité que les protagonistes puissent conclure une entente mutuellement satisfaisante est réduite²¹. Outre la finalité du processus qui est potentiellement mis en péril, un rapport de force asymétrique pourrait donner lieu à des discussions tendues qui iront en se durcissant crescendo entre les protagonistes²². Il faut aussi mentionner le risque de rupture de la collaboration à cause de la source du pouvoir et des perceptions divergentes que pourrait avoir chaque protagoniste de l'usage qu'en fait l'autre. Aussi, il appert que dans les processus de médiation l'agent détenant le plus de pouvoir ne fera pas naturellement de concessions, ne considérera que peu les besoins de l'autre²³ et pourrait avoir tendance à imposer des sanctions ou des dommages à l'autre pour le contraindre à accepter la solution qui l'avantage le plus²⁴.

Pour ce qui est du rôle du médiateur dans cette situation, les auteurs partagent généralement l'opinion qu'un processus de médiation puisse avoir lieu malgré un rapport de pouvoir déséquilibré entre les parties, à l'exception de situations extrêmes où il y a présence d'abus ou de violence physique²⁵. En

définitive, pour que le médiateur qui adopte l'approche intégrative de résolution des différends, satisfasse pleinement à son rôle de tierce partie neutre, il apparaît impératif qu'il soit non seulement sensibilisé plus concrètement au rôle du pouvoir dans le cadre d'un processus de médiation intraentreprise, mais, surtout, qu'il soit habilité à en distinguer les différentes formes.

II. Essai de typologie des formes de pouvoir informel dans les organisations

Dans le cadre d'un conflit en milieu de travail, le pouvoir formel que possède un gestionnaire à l'égard de son subordonné dû à son autorité hiérarchique ne représente qu'une forme de pouvoir, parmi d'autres. Un intervenant, en occurrence un médiateur, omettant de considérer les formes de pouvoir informel, pourrait conclure d'emblée et sans plus amples questionnements, qu'une relation asymétrique lie un subordonné à son supérieur, la balance du pouvoir formel étant l'avantage du second et, conséquemment, intervenir de sorte à augmenter le pouvoir du salarié. Ce diagnostic élémentaire pourrait conduire à une impasse, voire un échec de la médiation. En effet, le médiateur ne devrait pas éluder dans son analyse de la situation les autres formes de pouvoir que le salarié pourrait mobiliser à son avantage, qui peuvent constituer quelques fois le pouvoir réel influençant la dynamique du processus.

Dans le cadre de la présente étude, une typologie des formes de pouvoir informel dans les entreprises est proposée. Elle comporte deux (2) grandes catégories de pouvoir, d'une part les pouvoirs informels directs (II.1.) et d'autre part les pouvoirs informels indirects (II.2). Il n'est pas vain de souligner dès à présent que les deux (2) catégories de pouvoirs informels de la typologie élaborées ne sont pas étanches, elles sont même plutôt poreuses, une forme de pouvoir informel pourrait sous certaines de ses manifestations se retrouver aussi bien dans l'une ou l'autre des catégories.

II.1. Exploration des pouvoirs informels directs

Comment définir la catégorie des pouvoirs informels directs? Elle regroupe des formes de pouvoir informel qui peuvent être mis en œuvre de façon immédiate et sans intermédiaire par le titulaire de ces pouvoirs. Les formes de pouvoir informel direct seront

20 Peter T. Coleman, « Power and Conflict », dans Morton Deutsch et Peter T. Coleman (dir.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, p. 108, à la page 109.

21 Jean Poitras et Vivian Wiseman, « Comment réussir une médiation dans le contexte d'une structure hiérarchique ? », (2005) 3 *Négociations* 71, en ligne : http://www.cairn.info.ezproxy.usherbrooke.ca/revue-negociations-2005-1-page-71.htm#anchor_citation.

22 Jean Poitras et Vivian Wiseman, « Comment réussir une médiation dans le contexte d'une structure hiérarchique ? », (2005) 3 *Négociations* 71, en ligne : http://www.cairn.info.ezproxy.usherbrooke.ca/revue-negociations-2005-1-page-71.htm#anchor_citation.

23 Id.

24 Christopher W. Moore, *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, 4e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 2014, p.151.

25 Ilan G. Gewurz., « (Re)Designing Mediation to Address the Nuances of Power Imbalance », (2001) 19 *Conflict Resolution Quarterly* 135, 136; John Wade, « Forms of Power in Family Mediation and Negotiation », (1994) 8 *Australian Journal of Family Law*, p.2, en ligne :

http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1105&context=law_pubs.

souvent intrinsèquement liées à la personne de leur détenteur et seront potentiellement mobilisées à tout moment par lui. Compte tenu des contraintes de cette brève étude et seulement à titre d'illustration deux (2) formes de pouvoir informel direct seront exposées dans les lignes qui suivent, il s'agit notamment du *pouvoir d'expertise* et du *pouvoir personnel*²⁶.

Le pouvoir d'expertise

Le *pouvoir d'expertise* peut être défini comme un ensemble de connaissances réelles ou anticipées que le sujet perçoit que l'agent détient dans un domaine particulier²⁷ qui le rend « indispensable ou difficilement remplaçable »²⁸. Ce pouvoir est généralement limité à une spécialité donnée, car son exercice en dehors de ses frontières pourrait tendre à annihiler son effet puisqu'il remettrait en cause l'expertise ou la crédibilité supposée de l'agent.

La puissance et l'impact de ce pouvoir varient selon le niveau d'expertise qui est reconnu à l'agent et son caractère exclusif²⁹. Les compétences pointues et uniques d'un employé au sein d'une entreprise peuvent être caractéristiques d'un *pouvoir d'expertise* et permettent de le qualifier d'agent. Par ailleurs, pour que ce pouvoir produise les effets escomptés, le sujet doit croire que l'agent lui communique des informations exactes³⁰. À l'instar des autres formes de pouvoir informel, son intensité tendra éventuellement à s'affaiblir si le détenteur de pouvoir n'offre pas d'occasions ou ne pose pas d'actions permettant au sujet qui en subit l'influence de valider le bien-fondé de sa perception quant à son expertise³¹.

Qu'est-ce qui conforte la crédibilité du *pouvoir d'expertise*? De prime abord, une formation académique de haut niveau ou des diplômes élevés renforcent le pouvoir d'expertise, mais la doctrine soutient le contraire. Certes, les diplômes peuvent attester de connaissances et du parcours académique suivi par un individu, il ressort que

ce sont les situations concrètes et observables lors desquelles celui-ci sera appelé à résoudre des problèmes et donner des conseils qui démontreront, de façon convaincante, de son niveau d'expertise³².

Comment l'expertise devient-elle un pouvoir informel direct dans une entreprise? De nos jours, les organisations tendent à recourir à des individus, formés en gestion, davantage qu'à des employés cumulant ancienneté et expertise, pour occuper des postes de niveaux élevés. Dans ce contexte, l'employé est susceptible de posséder et avoir la latitude pour exercer un *pouvoir d'expertise* dans son rapport avec son gestionnaire qu'il pourra le cas échéant mettre en œuvre en cas de conflit. Pour cet agent détenteur d'un pouvoir informel dans un processus de médiation suite à un conflit avec son supérieur hiérarchique, s'il y a déséquilibre de la balance des pouvoirs, cette asymétrie dans le rapport de force ne sera pas forcément à son désavantage. Le *pouvoir d'expertise* n'est pas la seule forme de pouvoir informel direct, le *pouvoir personnel* en est une autre qu'il est pertinent d'explorer.

Le pouvoir personnel

Le *pouvoir personnel* peut être défini comme une capacité d'influence propre à un agent qui est fondée sur un faisceau de qualités qui lui sont particulières ou d'habiletés liées à sa personnalité. La littérature spécialisée sur les questions de pouvoirs semble consensuelle sur le fait que les qualités intrinsèques d'un individu peuvent accroître son pouvoir. Les caractéristiques qu'elle relève sont cependant diffuses. Pour un auteur par exemple, le *pouvoir personnel* est lié au charisme, au respect qu'une personne impose naturellement, à son sens de l'humour, à sa compassion, à ses aptitudes d'écoute, à sa façon de s'exprimer et à son intuition³³. Une autre auteure, quant à elle, détaille des habiletés plus que des qualités : avoir la faculté de gérer l'incertitude, savoir user de son charme et être conscient de son pouvoir, n'avoir rien à perdre et être capable de faire peur³⁴. Une partie de la doctrine évoque d'autres traits de la personnalité comme étant source de pouvoir notamment l'enthousiasme, le calme, la persuasion et la sagesse³⁵. La Pre Solange Cormier soutient que l'exercice du *pouvoir personnel* se fonde sur deux (2) prémisses : savoir ce que l'on veut ce qui

26 Il existe d'autres formes de pouvoir direct, pensons notamment au pouvoir de récompense psychologique qui émerge lorsqu'un sujet cherche à obtenir l'approbation de l'autre. Ces récompenses psychologiques peuvent se traduire, par exemple, par une attitude bienveillante ainsi que des commentaires empreints d'affection et d'empathie de la part du détenteur de pouvoir à l'endroit du sujet. Voir Bertram H. Raven, « The Bases of Power: Origins and Recent Developments » (1993) 49 Journal of Social Issues 227, p.234.

27 John R. P. French et Bertram Raven, «The bases of social power», dans Dorwin Cartwright (dir.), Studies in Social Power, Ann Arbor, Institute for Social Research, 1959, p. 150, p.267.

28 Chantal Leclerc, Comprendre et construire les groupes, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1999, p.175.

29 Id.

30 John R. P. French et Bertram Raven, «The bases of social power», dans Dorwin Cartwright (dir.), Studies in Social Power, Ann Arbor, Institute for Social Research, 1959, p. 150, à la page 267.

31 Gary Yulk, Leadership in Organizations. 7e éd., Upper Saddle River, Prentice Hall, 2010, p.161.

32 Gary Yulk, Leadership in Organizations. 7e éd., Upper Saddle River, Prentice Hall, 2010, p.162.

33 Christopher W. Moore, The mediation process: Practical strategies for resolving conflict, 4e éd., San Francisco, Jossey-Bass, 2014, p.150.

34 Ginette Labelle, Agir comme médiateur. Pour rétablir la paix au travail, Montréal, Les Éditions Carte blanche, 2014, p.19.

35 Helena Cornelius et Soshana Faire, Everyone can win: how to resolve conflict, East Roseville, Simon & Schuster, 1989, p.77.

permettrait d'utiliser le *pouvoir personnel* à bon escient et connaître son environnement³⁶ ce qui permettrait de savoir quelles qualités ou habiletés seraient les plus appropriées à mettre en œuvre dans les circonstances.

Le leadership est notamment une émanation et une manifestation du *pouvoir personnel* lorsqu'il est conçu comme un processus social ou une construction groupale et non pas comme un rôle formel établi au sein d'une organisation³⁷. Dans cette perspective, il est reconnu qu'un leader autrement dit l'agent détenteur de *pouvoir personnel* peut ainsi émerger d'un groupe, peu importe son niveau hiérarchique; il ne s'agit pas forcément d'une personne en position d'autorité hiérarchique. Ce leader aura des capacités personnelles qui lui permettront de susciter l'adhésion des personnes autour de lui. Il saura convaincre et persuader, en misant uniquement sur ses habiletés de communicateur³⁸. Il est probable que dans un conflit au sein de son entreprise auquel il est partie prenante, le détenteur de *pouvoir personnel* y recourra afin de faire triompher ses positions. En accord avec ce qui vient d'être énoncé, dans un processus de médiation l'agent titulaire de ce pouvoir informel, ne se trouvera pas obligatoirement dans une position de dépendance. Car il peut compter sur son *pouvoir personnel* pour influencer directement son supérieur hiérarchique ou sur le leadership dont il dispose sur l'équipe qui exercera la même pression sur le détenteur de pouvoir hiérarchique pour le rallier à ses positions ou ses intérêts de médiation.

En plus de ces deux (2) illustrations de pouvoirs informels directs, le portrait mérite d'être complété par une analyse de pouvoirs informels indirects.

II.2. Exploration des pouvoirs informels indirects

Comment définir la catégorie des pouvoirs informels indirects? Elle regroupe des formes de pouvoir informel qui ne peuvent être directement exercées par l'agent, ils nécessitent l'implication d'un ou plusieurs tiers pour être mis en œuvre. Le détenteur de pouvoirs informels indirects requerra l'action d'un ou plusieurs intermédiaires pour son effectivité. Suivant la même logique que précédemment concernant les pouvoirs informels directs deux (2) formes de pouvoir informel indirect seront présentées dans les

lignes à suivre à titre d'exemple³⁹. Ce sont le *pouvoir de l'information* et le *pouvoir de relation*.

Le pouvoir de l'information

Le *pouvoir de l'information* peut se définir comme la maîtrise d'une ou plusieurs sources d'information fiables, pertinentes et utiles au sein ou en dehors de l'entreprise. Un auteur se focalisant sur la perception du sujet sur lequel s'exerce le *pouvoir de l'information* propose la définition suivante du même pouvoir : « [Le sujet] perçoit que [l'agent] a accès à des informations ou à des réseaux d'informations utiles. »⁴⁰ Une personne qui, en raison de ses contacts ou de ses fonctions, a accès à des informations privilégiées aurait, de ce fait, un pouvoir dans son organisation. Ainsi, le pouvoir de l'information n'est pas corollaire d'une position hiérarchique élevée dans une organisation. Il peut être lié à la place stratégique occupée par un individu, pensons par exemple à la secrétaire d'un directeur qui serait témoin d'échanges confidentiels entre celui-ci et des homologues.

Comment se manifeste le *pouvoir de l'information*? Réactualisant la définition qu'en a fait Bertram H. Raven, Chantal Leclerc indique que le *pouvoir de l'information* se manifeste en différentes actions que pourront poser ses titulaires : « accéder à l'information, la faire circuler, en filtrer certaines parties, en transformer plus ou moins la teneur ou, encore, en bloquer ou retarder la diffusion »⁴¹. La puissance de ce pouvoir peut être amplifiée si son détenteur diversifie ses sources d'informations et s'assure invariablement de leur crédibilité avant de les diffuser⁴². L'un des auteurs qui a le plus approfondi le sujet des pouvoirs dans ses recherches, le Pr Bertram H. Raven a analysé les effets distincts que produisait la transmission d'informations de façon directe ou indirecte. Suivant ses recherches, la transmission d'informations au moyen de sous-entendus et de suggestions, dite indirecte, serait particulièrement opportune dans le cadre de relation asymétrique, où un employé souhaiterait communiquer des données à son supérieur⁴³, mais aussi dans le

39 Le pouvoir légitime pourrait également être associé à cette catégorie des pouvoirs informels indirects. Dans ce cas de figure, le sujet reconnaîtra à l'autre un ascendant ou un potentiel d'influence en raison de codes, de principes ou de standards qu'il considère valables et sur lesquels s'appuie le détenteur de pouvoir. Voir John R. P. French et Bertram Raven, «The bases of social power», dans Dorwin Cartwright (dir.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, Institute for Social Research, 1959, p. 150, p.266.

40 Simone Landry, *Le pouvoir c'est pas sorcier : il suffit d'en avoir les clés*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 2012, p.38.

41 Chantal Leclerc, *Comprendre et construire les groupes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1999, p.175.

42 Pierre Laney, « Les neuf piliers du pouvoir et de l'influence », (2015) 40 *Gestion* 104, 108.

43 Bertram H. Raven, « The Bases of Power: Origins and Recent Developments » (1993) 49 *Journal of Social Issues* 227, p.236.

36 Solange Cormier, *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, coll. « Communication – Groupes et organisations », Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, p.11.

37 Gary Yukl, *Leadership in Organizations*. 7e éd., Upper Saddle River, Prentice Hall, 2010, p. 4.

38 Chantal Leclerc, *Comprendre et construire les groupes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1999, p.166.

but d'influencer les perceptions et les décisions de ce dernier.

À la lumière de ces éléments, il n'est pas impensable qu'en cas de conflit dans une entreprise entre un employé et son supérieur hiérarchique, si le différend est soumis à un processus de médiation, l'agent mobilise le *pouvoir de l'information* qu'il détient de sorte à renverser le rapport de force d'avec sa hiérarchie qui lui deviendrait favorable. Le pouvoir de l'information doit être qualifié de pouvoir informel indirect, car il ne relève pas de qualités intrinsèques directes de l'agent, mais de son accès privilégié à certaines informations et de l'utilisation qu'il en fera au cours de la médiation.

Un autre pouvoir informel indirect est incarné par le *pouvoir de relation*, c'est sur lui qu'à présent l'attention se portera.

Le pouvoir de relation

Le *pouvoir de relation* c'est l'influence dont l'agent est dépositaire qui découle de rapports, de liaisons ou d'interactions existants entre l'agent lui-même et un certain nombre d'acteurs faisant partie de l'entreprise ou extérieurs à celle-ci. Autrement défini, le *pouvoir de relation* est lié au réseau social et aux alliances qu'un individu bâtit autour de lui, formé de membres internes et externes à son groupe⁴⁴. Dans la littérature, il est parfois désigné sous le terme de « pouvoir d'affiliation »⁴⁵. Les contacts que possède une personne lui permettent d'accroître son pouvoir en ce qu'il aura ainsi plus de cibles d'influence qu'il pourra utiliser à son avantage et qui pourront adhérer à sa vision. Selon Ghislaine Labelle, un réseau d'alliances étendu dans une organisation pourrait contrecarrer l'exercice de l'autorité formelle. Elle relate, pour appuyer son commentaire, l'histoire suivante : « [...] j'ai connu un collègue qui hurlait dans les réunions, il lui arrivait même de provoquer de véritables bagarres, mais jamais on ne l'a congédié parce que son départ aurait provoqué une véritable levée de boucliers. [...] »⁴⁶

Le *pouvoir de relation* est beaucoup plus étendu que l'appréhension qu'on pourrait en avoir de prime abord. Il n'est pas seulement constitué des contacts directs de l'agent. En effet, le réseau d'un individu comprend également toutes les opportunités de rencontres qu'il peut occasionner ainsi que celles qu'il peut freiner⁴⁷. Il existe une multitude

de variables qui influencent l'ampleur du pouvoir d'une personne au sein de son réseau : sa centralité, sa pertinence, sa flexibilité, sa visibilité et sa présence parmi d'autres coalitions⁴⁸. Pour illustrer ce qui vient d'être dit, on anticipe aisément qu'il pourrait notamment être mis en œuvre en cas de différend entre un employé et son supérieur dans une entreprise. Il suffit de se figurer un différend entre ces deux acteurs soumis à un processus de médiation. L'agent détenteur du *pouvoir de relation* pourrait le mettre en œuvre pour exercer une pression indirecte sur son supérieur hiérarchique via ses relations, ses réseaux de connaissances pour faire triompher ses intérêts de médiation à tout le moins pour renverser un rapport de force au départ asymétrique à son détriment.

Par ailleurs, le *pouvoir de relation* mérite à juste titre d'être qualifié de pouvoir informel indirect, car, tel qu'étudié ici ce qui constitue le pouvoir véritable, ce n'est pas un pouvoir direct de l'agent, mais c'est le pouvoir du tiers avec qui il entretient des relations, qui fait partie intégrante de son réseau plus que véritablement le pouvoir de l'agent d'où le caractère indirect de ce pouvoir informel.

Conclusion

Au seuil de cette étude, a été formulée la question de recherche suivante : Quels sont les enjeux du pouvoir informel en médiation intraentreprise? Il était relevé le peu d'intérêt que les recherches et la doctrine portant sur les processus de médiation accordaient aux enjeux de pouvoir. À travers l'analyse de la littérature pertinente, l'étude constatait que l'attention des recherches lorsqu'elles s'attardaient sur la question du pouvoir dans les processus de médiation, se focalisait souvent sur le pouvoir formel, en occurrence dans les entreprises il s'agit du pouvoir hiérarchique. Peu de cas était fait des pouvoirs informels. Comment un médiateur, en tant que tiers intervenant pourrait poser un diagnostic fiable et juste sur une situation conflictuelle s'il ne tient pas compte des enjeux de tous les pouvoirs en confrontation? Partant de la prémisse que les enjeux de pouvoir sont une constante dans les interactions humaines, l'article afin de circonscrire le champ de réflexion et dans le dessein de rendre le propos clair a commencé par définir la notion de pouvoir. Elle est un protégée qui recouvre des situations diverses et multiformes. L'étude la notion de pouvoir a donc logiquement précédé celle de la dynamique des pouvoirs dans les

44 Chantal Leclerc, *Comprendre et construire les groupes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1999, p.178.

45 Pierre Laney, « Les neuf piliers du pouvoir et de l'influence », (2015) 40 *Gestion* 104, 108.

46 Ginette Labelle, *Agir comme médiateur. Pour rétablir la paix au travail*, Montréal, Les Éditions Carte blanche, 2014, p.208.

47 Chantal Leclerc, *Comprendre et construire les groupes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1999, p.178.

48 Roy L. Lewicki, David M. Sanders, Bruce Berry, *Essentials of Negotiation*, 5e édition, 2001, p.164.

organisations. À cet instant de l'article, il importait encore de bien circonscrire le contexte de l'étude qui est celui des rapports de pouvoir au sein de l'entreprise et ses enjeux lorsque survient un différend. L'entreprise étant considérée comme une forme particulière d'organisation. En accord avec ce qui vient d'être énoncé, la convocation des théories des pouvoirs dans les organisations devenait tout à fait pertinente et nécessaire pour la compréhension des dynamiques de pouvoir dans l'entreprise.

À ce stade de la progression de l'analyse, le temps était maintenant venu d'aller plus avant dans l'étude et de s'attarder en particulier sur les formes de pouvoir informel si souvent occultées dans les processus de médiation intraentreprise. Il faut alors comprendre que l'une des contributions majeures de l'article réside dans la typologie originale des formes de pouvoir informel qu'il a élaboré. De fait, une ligne de fracture essentielle apparaît entre les pouvoirs informels directs et les pouvoirs informels indirects. Tous deux s'écartent nettement du pouvoir formel dont la schématisation correspond à l'organigramme hiérarchique d'une entreprise. Les premiers, à savoir les pouvoirs informels directs, relèvent de façon intrinsèque de la personne de leur détenteur et peuvent immédiatement ainsi que directement être exercés par l'agent. Les seconds, il faut entendre les pouvoirs informels indirects, ne sont intrinsèquement pas liés à la personne de l'agent. Par ailleurs, ce sont des pouvoirs pour lesquels l'agent devra souvent mobiliser un ou plusieurs intermédiaires pour leur mise en œuvre concrète.

Pour terminer le présent article, nul besoin de rappeler ici, les conséquences néfastes de l'ignorance des enjeux de pouvoir dans une médiation et de la mauvaise compréhension ou perception des dynamiques de pouvoirs dans une entreprise en cas de différend médié. Il est en l'espèce bien plus pertinent de souligner que la prise en compte des enjeux de pouvoir est cruciale pour la compréhension des dynamiques de pouvoir dans un différend intraentreprise. Qu'une bonne et complète compréhension des dynamiques de pouvoir dans un différend intraentreprise soumis à la médiation permet de poser le bon diagnostic. Qu'un diagnostic juste et précis dans cette hypothèse est le moyen le plus assuré pour le médiateur de réaliser l'intervention la plus appropriée.

L'intérêt du sujet de cet article n'est pas clos avec ses dernières lignes, sans doute faudrait-il poursuivre l'analyse et s'interroger sur ce qu'est concrètement une intervention appropriée lorsque le bon diagnostic est fait, les enjeux de pouvoirs sont pris en compte et les pouvoirs informels appréhendés. Par ailleurs, que doit faire le médiateur lorsque dans une médiation intraentreprise l'un des protagonistes ou même les deux décideraient de jouer de leur pouvoir à fond? Il y a là matière à réflexion. Il est admissible que loin de prétendre à l'exhaustivité, le présent article a défriché un terrain, il n'a fait que baliser un chemin que d'autres productions scientifiques devront prolonger.

[Retour sommaire](#)



TEMOIGNAGE



Michel DEFIX
Président de la Chambre sociale
Cour d'Appel de Toulouse

Un magistrat témoigne

Par Christiane Wicky

AVANT LA MISE EN PLACE DE LA MEDIATION A TOULOUSE

Parcours de magistrat : référent médiation ; membre de l'unité de médiation ?

J'ai été essentiellement magistrat du siège, juge civiliste, j'ai occupé différentes fonctions dont celle de président du TGI de MONT-DE-MARSAN ; ensuite j'ai rejoint la CA de PAU où j'ai à la fois exercé des fonctions de conseiller/juge rédacteur mais aussi de secrétaire général du Premier Président et à ce titre j'ai été en charge de la coordination des conciliateurs de justice et des médiateurs sur le ressort de cette cour. Je suis depuis un an en poste à la CA de TOULOUSE ; je suis Président de la Chambre sociale et je suis aussi coordonnateur des conciliateurs et des médiateurs sur le ressort de la CA de TOULOUSE. En ma qualité de coordonnateur, j'essaie de favoriser la mise en œuvre de tous les modes amiables et spécialement la conciliation et la médiation, c'est-à-dire que je suis en lien avec les juridictions du ressort, l'association des conciliateurs de justice, et bien sur les médiateurs qui interviennent près des juridictions. Il n'y a pas, à proprement parler, ici, d'unité de médiation régionale ; il y a des unités de médiation qui se sont créées auprès de tribunaux de grande instance depuis quelque temps, notamment à Toulouse, où des magistrats, des avocats et des médiateurs s'organisent dans l'attente d'un décret¹ qui va donner au magistrat coordonnateur un certain nombre de prérogatives pour la constitution des listes de médiateurs, mais il est vrai qu'étant récemment désigné, je rencontre les acteurs locaux et vais mettre en œuvre ma mission de coordonnateur des médiateurs. C'est une institution qui est assez peu connue et qui est en développement.

À quel moment vous êtes-vous intéressé à la médiation ? Avez-vous d'autres expériences de mise en place de la médiation dans votre parcours professionnel Avez-vous suivi une formation à la médiation ?

Une collègue au TGI de Bayonne qui dans son parcours était devenue médiatrice m'avait convaincu de l'intérêt de recourir à la médiation ; puis, quand moi-même j'étais président de juridiction, j'avais eu ce contact pour faire connaître la médiation au sein de ma juridiction. C'était il y a une dizaine d'années, mais il faut bien dire qu'en pratique, je n'ai eu que peu d'occasions de la mettre en place. Je suis parti de MONT-DE-MARSAN et je n'ai véritablement découvert la médiation qu'au travers de mes fonctions de coordonnateur sur la CA de PAU, mais aussi de la rencontre avec un Président de Chambre à la CA de PAU qui a particulièrement développé à la Chambre commerciale la pratique de la médiation avec une grande efficacité. C'est à ce titre que j'ai pu commencer à véritablement réfléchir sur la meilleure façon de proposer la médiation et que j'ai pu rencontrer bon nombre d'acteurs qui m'ont convaincu que la médiation était une façon incontournable de répondre aux besoins de justice. J'ai moi-même participé à l'élaboration de ces réunions de propositions de médiation, et j'ai moi-même proposé des médiations quand j'étais magistrat à la CA de PAU. Je

¹Le décret du 9 octobre 2017 est intervenu postérieurement à la date de l'interview (NDLR)

continue maintenant dans le cadre de mes fonctions à Toulouse. Ma connaissance de jeune magistrat, au départ, était vraiment nulle sur la notion même de médiation et c'est le hasard des rencontres qui m'a permis de mesurer la pertinence de cette mesure, et puis au fur et à mesure, de participer de plus en plus activement en fréquentant des magistrats qui s'étaient impliqués dans ce processus de proposition de médiation et des acteurs avec lesquels j'ai trouvé profit notamment au regard du colloque à BIARRITZ sur la médiation judiciaire dans le cadre du GEMME. C'était une belle expérience parce que cela m'a permis de mieux mesurer au-delà de l'aspect juridique ou judiciaire toute la démarche de médiation. Ça, c'est une chose qui est très méconnue des magistrats

Avez-vous participé à des médiations et savez-vous comment se passe un processus de médiation ?

Bien évidemment, je n'ai pas assisté en tant qu'observateur à une médiation ; l'occasion ne s'est pas présentée et j'ai quand même été intéressé par la façon dont cela pouvait se faire en entendant les explications d'un certain nombre de médiateurs ; je me suis aussi fait une représentation de ce qu'est le processus de médiation au travers d'un très bon film qui avait été tourné pour montrer comment se passe une médiation en séquençant les temps de médiation (court métrage diffusé lors d'une manifestation sur le sujet). Je pense avoir une vision un peu plus précise de la médiation grâce à mes contacts réguliers avec les acteurs de la médiation, sans méconnaître qu'il y a plusieurs façons d'aborder une médiation. Je suis convaincu de l'efficacité de ce mode de règlement des litiges ; il s'agit d'une façon de répondre aux besoins du justiciable et du citoyen, c'est une offre nécessaire qui doit être bien comprise pour être proposée à bon escient, être mise en place dans notre activité professionnelle mais aussi partagée auprès des collègues. On en parle beaucoup mais je pense qu'on n'en perçoit pas toutes les implications.

Pour vous qu'est-ce que c'est que la médiation ? Alternative à la justice ou autre chose ?

Je n'emploie pas le terme alternatif, je dis que c'est un mode amiable ; pourquoi dire cela ? Parce que je considère effectivement qu'il ne s'agit pas d'empêcher le justiciable d'accéder à la justice ; il ne s'agit pas de la dériver pour qu'il ne vienne pas encombrer le rôle de la justice ; je pense que c'est une réponse qui peut être donnée à une situation identifiée comme pertinente au regard de la nature du litige ; de la façon dont il peut se résoudre et de son application au regard des intérêts privés mais aussi de l'ordre public. Cela veut dire, aussi, qu'en termes de gestion, pour moi, la médiation n'est pas un mode de résorption des stocks. Quand je suis arrivé j'avais 2000 dossiers en stock ; je pense que ce serait une vue de l'esprit que de concevoir la médiation comme étant une baguette magique. Ce n'est pas non plus un évitement de la décision. Ce que je dis souvent aux parties, lorsque je leur propose la médiation, c'est que « la Cour peut très bien rendre la décision ». La question que l'on se pose est alors : « est ce que la décision que nous pourrions prendre peut apaiser le conflit ». Il faut que les personnes qui viennent voir le juge aient le sentiment qu'on puisse leur proposer une solution qui peut être dans l'ordre naturel de la mission du juge, c'est-à-dire de trancher, mais il y a une façon de le trancher en permettant aux parties de se réapproprier leur litige afin qu'elles puissent y trouver non seulement une solution équitable et non contraire au droit, mais qui puisse prendre en compte tous les paramètres d'un litige qui ne peuvent pas se résumer seulement à des questions juridiques propres au dossier quand le juge est saisi. Les parties, parfois, dans un litige, ne peuvent exprimer tous les tenants personnels qui peuvent sous tendre leurs positions, parfois, elles peuvent s'épuiser dans un entrelacs de procédures, dont elles ne voient jamais la fin. Je prends un exemple précis : deux dossiers : un à la chambre de la famille et un à la chambre commerciale, mais qui concernaient deux personnes qui vivaient maritalement, et se sont séparées dans des conditions où il y avait des problèmes de droit familial mais aussi des problèmes commerciaux, puisqu'elles étaient dans une même entreprise. C'était une procédure d'autant plus complexe que nous avions à la fois un litige concernant le droit des sociétés et, dans un contexte de mise en œuvre d'une procédure de sauvegarde, le droit de la famille. En outre, il y avait un pourvoi en cassation pendant sur un aspect annexe du litige, et il fallait faire l'inventaire de cette situation qui m'a donné l'occasion de proposer avec succès une médiation, après avoir demandé aux présidents de chambres concernées de prendre la casquette de conseiller de la mise en état pour l'ordonner et la suivre. Cette mesure a finalement abouti positivement au règlement amiable du litige avec un accord notarié. Je crois que dans la médiation, il y a d'abord une explication ; c'est la qualité de l'offre de médiation faite par le juge. Il faut tout d'abord qu'il y ait une œuvre de conviction de celui-ci dans la proposition de médiation et ensuite une explication ; il ne s'agit pas de forcer les parties à accepter mais il faut que celles-ci, lorsqu'elles sont amenées à devoir se prononcer sur cette proposition, puissent le faire en pleine connaissance de cause. Et la question est de leur dire « vous avez un entrelacs de procédure, la justice arrivera à se prononcer sur l'ensemble de cette procédure ». Je crois que cela revient à parler à l'intelligence des personnes en leur disant : « devenez acteurs de votre propre litige ; vous en étiez peut être dépossédés mais le droit est un savoir capté par des professionnels qui font leur métier et

qui le font bien, mais qui le font peut être dans le cadre d'une démarche qui peut vite devenir déconnectée de ce que les gens vivent » Et on le voit bien dans ces litiges.

MISE EN PLACE DE LA MEDIATION DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL A LA COUR D'APPEL DE TOULOUSE

Comment cela fonctionne-t-il ?

Lorsque je suis arrivé, j'ai constaté qu'il y avait des courriers qui étaient envoyés par le greffe de la CA aux parties. Il y avait donc une proposition de médiation qui était faite par les magistrats qui m'ont précédé ; donc un courrier envoyé avec un document qui expliquait ce que c'était que la médiation et les personnes pouvaient répondre dans un certain délai : acceptation ou refus de la médiation. Cela je l'ai poursuivi pendant quelques mois parce ce que voulais voir ce que cela donnait en matière sociale car je n'avais pas pratiqué ce contentieux auparavant. Cette proposition de médiation se faisait avant la mise en état du dossier ; avant la convocation de l'affaire à l'audience.

Après mon observation j'ai commencé à proposer des médiations à l'audience de plaidoirie, ce qui était parfois un peu surprenant quand on traite des dossiers qui ont deux ou trois ans, et c'est là où j'avais le plus de succès. Nous avons dans le contentieux social plus de 90% du contentieux prud'homal mais nous avons aussi un contentieux de baux ruraux et j'ai pu noter que dans certains cas de figures, j'ai pu proposer à l'audience la médiation après une très longue procédure. Dans l'ensemble, j'ai pu avoir, sinon un résultat total, mais des acceptations de médiation dont certaines sont encore en cours de fonctionnement. Et d'autres qui ont pu aboutir ou sont sur le point d'aboutir. Évidemment, ce n'est pas toujours satisfaisant, parce qu'on aimerait que les propositions de médiation puissent se faire le plus en amont possible.

Donc j'ai mis en place un processus de propositions dans le cadre d'une réunion. J'ai supprimé les envois de courrier secs. Les personnes sont invitées ; ce n'est pas une convocation au sens juridique du terme avec une sanction à la clé. Je leur demande de venir à une réunion de présentation de propositions de médiation. De manière anonyme, car on n'appelle pas les dossiers comme à une audience ; les parties sont invitées à venir personnellement, j'invite également leurs conseils, avec un courrier adapté mais pas bavard parce qu'on s'aperçoit que certaines personnes ont des difficultés à assimiler un nombre élevé d'informations juridiques. J'appelle une quinzaine d'affaires à cette réunion. Les personnes sont présentes, elles viennent dans une salle d'audience pas trop solennelle. Donc quand tout le monde est installé le greffier, discrètement, va voir les uns et les autres pour s'assurer de leur présence. J'arrive sans costume d'audience et suis accompagné d'un médiateur que je choisis en fonction de sa capacité pédagogique à expliquer la médiation ; c'est moi qui parle au début, et j'explique en des termes que je j'essaie de simplifier. J'explique pourquoi j'ai choisi leur dossier c'est-à-dire sur un certain nombre de critères, et j'explique le fonctionnement de la chambre ; il s'agit d'une explication collective ; j'explique ce qui est éligible en matière de médiation devant la chambre sociale : il y a des dossiers dans lesquels par la nature des liens qui peuvent exister entre les parties notamment dans des entreprises familiales, des liens pour des personnes qui ont des rapports ou des relations ayant vocation à se poursuivre ; cela est un premier point ; la difficulté en matière prud'homale est que nous intervenons quelques années après un licenciement et que le rapport entre les parties a cessé. Toutefois, en matière d'encadrement notamment, il y a des profils qui sont dans des secteurs relativement confidentiels ; ce qui fait qu'en fin de compte on a envie de sortir du conflit dignement. J'explique aussi ce qui va se passer pour le dossier ; j'indique que ce n'est pas une façon de me débarrasser du dossier, mais que c'est une autre façon de l'aborder, j'explique les dispositions réglementaires : durée, conditions, coût et les temps procéduraux liés à la médiation, et aujourd'hui ce n'est pas sans conséquence, puisque la médiation interrompt les délais de procédure en appel. On dit que c'est un temps de respiration procédurale. Ensuite, je donne la parole au médiateur pour expliquer ce qu'est une médiation ; comment cela se passe devant lui et j'annonce que ce n'est pas forcément ce médiateur à qui seront attribuées les médiations acceptées lors de cette réunion. Ce n'est pas toujours le même médiateur qui m'assiste. Ma première réunion a eu lieu en Juin 2017, la prochaine sera en octobre et je pense en organiser une tous les deux mois avec une quinzaine d'affaires. Ensuite les parties ont la possibilité de s'entretenir avec leurs avocats et ils peuvent cocher un document pour manifester leur acceptation ou non. Ce document leur est remis à l'issue de la réunion et les parties disposent en tout état de cause d'un délai de quinze jours pour répondre.

Pour tirer un bilan l'expérience est toute nouvelle à la chambre sociale de la cour d'appel de Toulouse. Les deux sections pratiquent ces réunions. Sur les 15 dossiers de ma section présentés à la réunion de juin, seules quatre affaires ont fait l'objet de médiation. On sent qu'il y a beaucoup d'inquiétude—mais cela évolue beaucoup et maintenant la médiation commence à rentrer de plus en plus dans les mœurs du barreau.

Quels sont les freins que vous rencontrez ?

Il y a des freins de partout. Dans certains dossiers, dans certains contentieux il peut y avoir encore une certaine prévention au recours à la médiation pour être vécu comme un dessaisissement des avocats ; j'explique toujours lors de ces réunions que la présence de l'avocat est essentielle même au niveau de la médiation le rôle de l'avocat évolue ce n'est plus forcément un travail de présentation des prétentions à l'audience dans un cadre très formel, mais c'est aussi un rôle de conseil du client dans un processus de médiation ; c'est un autre travail. Je pense que les avocats ne comprennent pas bien leur rôle dans la médiation, car rencontrer son client avant une audience ou une réunion de médiation c'est la même chose et rédiger un protocole d'accord est une prestation intellectuelle qui mérite rémunération. On observe actuellement comment ces médiations vont fonctionner ; le travail des médiateurs que l'on désigne, la qualité de la procédure qui se poursuivra lorsque la médiation n'a pas abouti, et pour cela je m'engage à ce que la médiation ne retarde pas la procédure en cas d'échec.

Le fait qu'une des parties ait gagné en première instance n'est –il pas un frein à la médiation ?

Je ne pense pas. Je dirais que lorsque les parties entament une procédure, elles ont beaucoup d'espoir du succès de leurs prétentions ou de leurs défenses. Elles arrivent en appel avec le sentiment que l'affaire n'est pas définitivement jugée. Il y a encore un risque judiciaire, risque de succomber en appel et l'incertitude règne en matière prud'homale et en matière sociale plus qu'ailleurs. Il y a un certain nombre de démarches qui, finalement, en phase d'appel, commencent à donner quelques fruits. Ma mission de coordination sera surtout de faire passer ce message aux juridictions de première instance c'est-à-dire « regardez ce que l'on fait en appel, vous pouvez faire la même chose » Avec près de 2000 dossiers en cours, je prends le temps de mettre en place la médiation alors pourquoi pas eux. Ça suppose d'abord que l'institution judiciaire et à son plus haut niveau l'inscrive comme un objectif de juridiction.

Si acceptation de la médiation, que faites-vous ?

Je fixe une date d'audience de mise en état en tenant compte d'une prolongation possible de la médiation. Je vais m'atteler à présenter un bilan des dossiers acceptés en médiation avec la typologie des affaires ; l'importance du litige et par rapport à la décision de première instance.

Je ne m'interdis pas, nonobstant la mise en place de cette réunion, de proposer la médiation à l'audience de plaidoirie. Bien évidemment il y a des conditions idéales pour tout le monde—à savoir une proposition dès la déclaration d'appel pour ne pas laisser éternellement les parties dans une procédure ; mais je crois que la médiation peut intervenir à tout moment de la procédure ; la preuve c'est qu'il y a des médiations qui fonctionnent au stade de l'audience ; on peut même faire des propositions de médiation sur des renvois de cassation comme j'ai pu le voir à Pau et ça fonctionne. Les parties ont une connaissance de la décision qui pourrait être rendue en droit. Il y a aussi une certaine lassitude avec le temps, et il y a mieux à faire que s'épuiser financièrement et humainement. Je pense aussi que le plus difficile est de déterminer l'affaire qui est éligible à la médiation. En termes d'efficacité, je prends encore l'exemple palois, on arrive à des niveaux de réponses, peut-être pas toujours importants, mais les taux de réussite sont de 70% ; c'est tout de même intéressant et donc l'idée c'est de pouvoir monter en puissance. La méthode que je mets en place est consommatrice en temps pour le magistrat, mais l'idée c'est d'inscrire la médiation comme une réponse parmi d'autres et je souhaite de faire en sorte qu'à la chambre sociale nous essayons de répondre dans un délai raisonnable aux demandes dont on est saisies et en même temps en offrant toutes les possibilités que nous offrent les textes pour apporter une réponse adaptée à tel type de contentieux. La difficulté en matière sociale tient au fait qu'on est encore dans une période de tâtonnement sur l'identification des dossiers et aussi à l'inégalité qu'il y a entre les ressources des parties qui sont en présence même si le juge est libre de fixer le montant des consignations ; l'idée c'est d'adapter la réponse aux capacités psychologiques et financières d'acceptation des parties. Là nous tâtonnons un peu, on est sur des consignations variant entre 600 et 1200 €. Le risque serait de ne réserver les offres qu'aux cadres.

Ne pourrait-on pas proposer des consignations en fonction des revenus.

C'est quelque chose qu'il faut expliquer en amont, parce que je crois que la médiation n'est pas non plus gratuite, mais il faut qu'elle soit proportionnée aux revenus en respectant l'idée d'équilibre pour les parties qui découvrent l'offre de médiation qu'on leur propose avec parfois cette arrière-pensée infantile « il faut que ce soit tout égal » l'équilibre ce n'est pas l'égalité parfaite. Parfois les entreprises acceptent si le salarié règle une partie. On est obligé de vaincre ces questions-là et c'est ce qui nécessite de bien penser l'explication qui est faite au cours de ces réunions. Je pense qu'un courrier ne peut pas le faire

Et pourquoi pas le coût de la médiation à la charge exclusive de l'entreprise comme en matière de consommation ?

Lorsqu'on est sur un litige prud'homal, il y a souvent des relations passionnelles et même dans une entreprise d'une certaine taille, il y a parfois des réactions qui ne sont pas très rationnelles. Faire accepter par principe une différence de traitement n'est pas en soi quelque chose qui est encore bien accepté. Cela dit, nous sommes en train de chercher la bonne méthode pour favoriser la médiation ; en tout cas on se détache le plus possible des aspects purement matériels.

LA PÉRÉNISATION DES DISPOSITIFS MIS EN PLACE

Comment passer de la volonté d'un magistrat à celle de l'institution afin que le mouvement des magistrats n'interfère pas dans les actions ?

C'est un gros problème. Il faudrait la reconnaissance par l'institution judiciaire de cette démarche comme étant une démarche qui relève de l'office du juge ; c'est la première des choses ; c'est valoriser, diffuser les bonnes pratiques, le soutenir les collègues qui ont mis en place des actions et des partenariats. L'ENM commence à former des magistrats qui le souhaitent à la médiation, mais cela se fait au compte-goutte. Je dirais qu'au-delà, il est important d'associer au maximum les greffiers et les magistrats du service concerné. À Pau, par exemple, l'ensemble de la chambre a été associée à l'action ; les conseillers de la chambre ont remplacé le président et ont fait eux-mêmes leurs propositions de médiation. Il se trouve que l'un des conseillers a été nommé dans une autre Cour d'Appel et son président de chambre lui a laissé carte blanche et il fait à peu près la même chose. Donc cela veut dire que quelque part on sème des graines ; il faut aussi créer une dynamique car on n'a pas toujours autour de soi des collègues convaincus. Dans ma chambre, je souhaite que mes conseillers viennent assister aux réunions de proposition de médiation. Une des conditions de la pérennisation du dispositif c'est de passer le relais à des magistrats que l'on aura convaincu et formé.

Ce n'est pas l'institution justice qui vous a aidé

L'idée est de créer un cadre qui soit pluridisciplinaire, avec l'institution judiciaire qui en est le pilote mais avec le concours des avocats, des notaires, des huissiers, des médiateurs et, en plus, de l'université, avec un regard sur la formation, avec un bilan sur les méthodes. La médiation est aussi un marché que les acteurs du droit veulent investir ; l'idée c'est que cela ne se fasse pas de manière désordonnée et en tout cas, pour la médiation judiciaire, qu'il y ait finalement un cadre organisé (annonce d'un décret qui tarde à paraître²) afin de labelliser une méthode qui soit partagée par les différents acteurs et de proposer une offre de médiation crédible rassurant les magistrats les moins engagés. Cela peut passer par une structure régionale qui rend visible ce travail d'encadrement et peut favoriser la formation commune des différents acteurs pour expliquer et présenter ce qu'est une médiation, ce qu'on y fait, le montrer par une présentation scénique avec des jeux de rôle. C'est ce que nous ambitionnons de faire en 2018, afin de mobiliser les magistrats. Leur proposer un kit qui contienne des ordonnances types, courriers types, les modes opératoires, les textes qui s'appliquent, pour être opérationnel. Les collègues souvent ont du mal à rentrer dans une représentation livresque de la médiation, ce qu'ils veulent c'est « qu'est-ce que je fais en pratique ? » Ensuite, il faut sécuriser la procédure avec des médiateurs formés aux principes de la procédure judiciaire. Il n'y a rien de pire pour un magistrat que de voir un dysfonctionnement dans les premières médiations, car cela décrédibilise le dispositif. Le coordonnateur doit être à l'écoute des questions qui remontent de la base par exemple la place de l'avocat dans la médiation, effectivement il pourrait y avoir des temps d'écoute sans avocat. Il faut que les choses soient expliquées et que cela rentre dans un processus normal. Si le magistrat est seul, il peut s'épuiser et se décourager. Nous avons aussi des postures qui sont hostiles à la médiation, certains magistrats considèrent que la conciliation entre dans le rôle du juge de concilier les parties, mais s'aperçoivent bien vite qu'ils n'en ont pas les moyens en termes de temps et de formation. D'autres disent « ma fonction c'est de trancher » C'est valorisant aussi de trancher. C'est tout cela qui est en jeu.

Avec la mise en place de la médiation judiciaire dans les Cours d'Appel pensez-vous que nous soyons dans une culture de médiation ?

On est aux prémices. C'est vrai que cette culture commence à entrer, mais il y a encore un grand chemin à faire. Je crois beaucoup à la vertu de l'exemple. Pour que la culture de la médiation puisse se développer, il faut montrer comment cela fonctionne en le faisant savoir mais ce n'est pas simple. C'est le rôle du coordonnateur de sensibiliser les juridictions ; il devrait être une cheville ouvrière ; je reconnais que c'est une fonction exercée parmi bien d'autres, même si on ne compte pas son temps. C'est une mission dévorante si on veut la mener pleinement. Nous organisons avec la Cour d'Appel de Pau une manifestation avec l'Université de Toulouse sur la conciliation par le juge à l'épreuve des

² Le décret du 9 octobre 2017 est intervenu postérieurement à la date de l'interview (NDLR).

modes amiables, avec des tables rondes. C'est une proposition que nous faisons, pour faire circuler la réflexion autour de la médiation. Nous sommes en train de réfléchir à un kit à proposer à nos collègues pour créer une dynamique. Je ne voulais pas me lancer sur un prêche sur la médiation sans avoir pratiqué l'offre de médiation et ainsi pouvoir servir d'exemple.

Y-a-il des liens entre les différentes expériences des différents Cours qui permettraient de répandre cette culture de médiation ?

L'ENM organise une formation continue à destination des magistrats coordonnateurs au cours desquelles les informations circulent, mais c'est insuffisant.

[Retour sommaire](#)



Anne Catherine SALBERG,
médiatrice FSM-ASMF
assermentée par le gouvernement genevois

Une Médiatrice dans les relations de travail témoigne

Dans ce témoignage, je vais brièvement évoquer le contexte juridique dans lequel s'inscrit la médiation dans les relations du travail en Suisse (I) avant de relater une bonne pratique en matière de prévention des risques psycho-sociaux à laquelle j'ai participé (II). Dans la troisième partie, je rapporterai six situations dans lesquelles je suis intervenue avant de conclure (IV) sur l'importance de mettre en place un cadre d'intervention au service de tous les acteurs du monde de l'entreprise.

Préambule :

La construction juridique en matière de protection de la personnalité et de prévention des risques psycho-sociaux en droit suisse est complexe (plusieurs lois fédérales contiennent des normes protégeant la santé et la personnalité sur le lieu de travail). Les solutions légales n'ont guère de portée préventive et ne sont pas pensées comme un espace de gestion autonome des conflits offert aux personnes amenées à collaborer ensemble à l'avenir, ni de permettre aux différents acteurs du monde du travail de concilier leurs intérêts.

En 2012, le Tribunal fédéral (dernière instance en Suisse) a - dans un arrêt qui a fait du bruit auprès des juristes d'entreprise - rappelé aux employeurs leurs obligations légales en matière de protection de la personnalité et prévention des risques psycho-sociaux de leur personnel : « il est parfaitement possible d'imposer à une entreprise la désignation d'une personne de confiance dans le but de prévenir les conflits internes pouvant survenir en son sein. [...] il est toutefois nécessaire que cette personne garantisse la confidentialité des entretiens qu'elle aura avec les salariés de l'entreprise et, si elle se trouve dans une structure interne déjà existante, qu'elle n'ait pas de rapports hiérarchiques avec les employés concernés ³ ».

Le statut du médiateur en entreprise :

Cette jurisprudence qui a rappelé aux organes dirigeants l'importance d'offrir aux collaboratrices et collaborateurs des espaces de parole et de régulation des conflits nous a permis, à nous les médiateurs qui œuvrons depuis près de 20 ans, de voir notre travail pionnier⁴ enfin légitimé.

Dans ma pratique de médiatrice externe, les règles de la médiation que je négocie dans mes contrats sont les suivantes⁵ :

³ ATF 2C_462/2011 09.05.2012 2C 462/2011 Arrêt du 9 mai 2012 Ite Cour de droit public

⁴ Anne-C. Salberg, Achille Grosvernier La médiation dans les relations de travail in Forum Mediation, 1/2001, SVM/ASM, Horw

- La participation à la médiation est volontaire et chacune des personnes participant au processus de médiation donnera son consentement libre et éclairé.
- La confidentialité du processus de médiation est garantie tant par les participants que par la médiatrice. Aucun rapport ne sera fait par la médiatrice à votre direction sauf sur la tenue des séances. Toute information sur le contenu des séances ne pourra être transmise que sous forme d'un accord liant tous les participants à la médiation.
- Médiatrice civile assermentée⁶, la mandataire est soumise à la loi genevoise sur l'organisation judiciaire et au secret de la médiation⁷. En cas de procédures juridiques ou administratives ultérieures, aucune des parties ne pourra se prévaloir devant un juge (ou par analogie devant votre organisation) de ce qui a été déclaré devant la médiatrice civile, qui ne pourra être entendue à quelque titre que ce soit sur les faits dont elle a acquis connaissance dans l'exercice de la médiation⁸.

Un exemple de bonne pratique :

A la suite du coup de semonce du Tribunal Fédéral, le service juridique d'une fédération professionnelle a proposé à ses membres une solution d'entreprise, comprenant une directive-type et la mise en place de celle-ci dans les organisations membres.

Pour accompagner les directions et les cadres, une demi-journée de sensibilisation sur la prévention des risques psychosociaux a été organisée, à laquelle plus de 160 personnes (membres de la direction et des ressources humaines, cadres, responsables santé et sécurité, ...) de 23 établissements ont participé.

Une partie de ces établissements a adopté la directive et désigné des personnes de confiance ainsi que des médiateurs internes ou externe. Il est à noter qu'à la suite d'une formation spécifique pour personnes de confiance interne, très peu de directions ont opté pour un modèle exclusivement interne car il est quasiment impossible de trouver une personne qui n'ait pas de fonction hiérarchique, qui ait la confiance de l'ensemble du personnel et qui puisse garantir une absolue confidentialité. La plupart des structures ont choisi de déléguer à l'extérieur ou, plus rarement, un modèle mixte avec personne de confiance interne et personne de confiance externe.

Ayant été désignée comme médiatrice et personne de confiance externe dans certaines de ces organisations, j'ai constaté combien il est précieux de collaborer avec des directions comprenant bien les enjeux de la prévention des conflits et des risques psycho-sociaux. J'ai été invitée à me présenter à l'ensemble du personnel, soit lors d'une séance avec la direction, soit pour une sensibilisation de l'ensemble du personnel sans la présence de la direction. Dans ce dernier cas, la parole s'est libérée et les personnes concernées ont pu témoigner de leur souffrance au travail.

Personne de confiance ou personne médiatrice ?

Dans ma pratique, j'utilise une posture médiatrice que ce soit dans l'exercice de la fonction de personne de confiance ou de médiatrice externe. L'accent est mis sur le maintien du lien, la socialisation plutôt que sur un traitement psychologique ou contractuel de la situation.

Comme personne de confiance externe pour les collaborateurs et collaboratrices, je propose les prestations suivantes :

- écoute et information de la personne qui en fait la demande;
- orientation si nécessaire vers d'autres instances (par exemple la commission du personnel, le service des ressources humaines, l'aide aux victimes, le médecin du travail, le service cantonal de l'inspection du travail...);
- intervention auprès de la direction concernée, en vue d'une démarche concertée auprès de la/des personne(s) mise(s) en cause, dans la mesure où la personne concernée le demande ou donne son accord;
- possibilité de mise en place d'une médiation, avec l'accord de la personne requérante et de la/des personne(s) mise(s) en cause.

L'approche est personnalisée et commence toujours par un entretien individuel totalement confidentiel. Je favorise le recours aux ressources propres de la personne en faisant exister, dès que possible, son cadre de travail: avec qui collabore-t-elle ? Comment son travail est-il organisé ? Quelles activités sont-elles exercées ? Comment est-elle encadrée ? Quelles sont les relations qu'elle entretient avec ses collègues ?

Dans un premier temps⁹, une écoute attentive, empathique et non-jugeante permet à celle ou celui qui est victime d'accepter de prendre des mesures : aller voir un médecin pour préserver la santé, consulter un avocat pour connaître ses droits ou toute autre démarche qui fait sens pour la personne. En partant de son récit et de sa définition du problème - comme nous le faisons en médiation – je lui permets d'envisager différentes pistes et de les évaluer avant de définir la démarche à entreprendre. Que cela soit comme personne de confiance ou médiatrice, l'objectif est d'amener la ou les personnes concernées à trouver une issue favorable, au plan personnel et institutionnel.

5 Voir mon site www.salberg.ch

6 http://ge.ch/justice/sites/default/files/justice/common/listes/mediateurs/Tableau_mediateurs_civils.pdf

7 Art. 71 LOJ – rs GE E 2 05

8 Art. 216 du Code fédéral de procédure civile – RS 272

9 Je limite les entretiens individuels à deux ou trois car il s'agit d'une démarche de soutien et d'accompagnement, et non pas une prise en charge thérapeutique.

Dans les lignes qui suivent, je vais présenter six situations que j'ai traitées dans le cadre d'atteintes à la santé, de harcèlement sexuel et de conflits au travail.

Atteintes à la santé

Dans ce genre de situation, l'accompagnement comme personne de confiance prend tout son sens. Souvent, quand le mal-être au sein de l'entreprise est tel qu'il devient ingérable, l'épuisement guette la personne qui en tombe malade. Les sentiments de culpabilité, de honte, de colère et de tristesse empêchent toute prise en charge de son destin.

1. M. M vient me voir sur recommandation d'une collègue car il est menacé de licenciement au terme de la période probatoire. Il évoque une succession de dysfonctionnements liés à l'organisation interne et au non-respect des procédures d'engagement des cadres supérieurs. L'accompagnement a consisté à lui faire prendre soin de son épuisement par un soutien médical approprié, à définir son objectif (rester dans son poste, demander une autre affectation ou quitter cette organisation) et à consulter un spécialiste en droit du travail. Très rapidement, M. M se décide pour la première solution. Je l'ai dès lors soutenu pour que sa rancœur à l'égard de ses supérieurs et de ses subordonnés ne mette pas à mal son objectif. On pourrait qualifier ce travail de médiation même en l'absence de ces personnes. Je les ai faits exister dans les entretiens suivants pour mettre en place des solutions positives lui permettant à l'avenir de collaborer avec tous. M. M a été confirmé dans ses fonctions.
2. Mme A me contacte dans un état de grande détresse. Je la reçois pour un premier entretien dans lequel elle me raconte longuement l'état d'épuisement et de dépression dans lequel elle se trouve. Cadre supérieure, elle se sent mise de côté par la nouvelle direction, qui ne la reconnaît pas comme professionnelle compétente. Je l'accompagne dans une rencontre avec son supérieur direct, au cours de laquelle elle exprime tout ce qu'elle a ressenti ces dernières années. Son chef la remercie de sa franchise et lui affirme entendre son besoin de reconnaissance. Il propose un entretien dans deux semaines avec le Directeur, pour fixer le cadre de la reprise du travail. Mme A se dit très soulagée de cet entretien et d'avoir pu dire ce qu'elle gardait sur le cœur depuis si longtemps. Toutefois, lorsque je l'accompagne au nouvel entretien, elle pense que seul un départ est envisageable. La séance avec le Directeur aboutit à un constat unanime, la séparation est la meilleure solution. J'adopte dès lors une posture médiatrice entre la direction et l'employée pour leur permettre d'accepter les différences de vision et de ressentir et de négocier la fin de leurs relations contractuelles.
3. Mme D, aide de cuisine, me téléphone à la suite de la sensibilisation organisée par la direction à l'ensemble du personnel de son organisation. Elle a été bouleversée par cette présentation, elle n'en a pas dormi de la nuit. Elle me raconte 5 ans de souffrances et d'humiliations. Elle sent qu'elle a été détruite sur son lieu de travail, elle a perdu sa joie de vivre, elle a un immense sentiment d'injustice. Elle a peur de croiser sa cheffe dans les couloirs, la confiance a été brisée. Nous évaluons les pistes à suivre et elle choisit de s'ouvrir à la nouvelle direction. Nous rencontrons le Directeur - hors la présence de sa cheffe - qui l'écoute avec respect et bienveillance. Il s'étonne qu'elle n'ait pas franchi la porte de son bureau, toujours ouverte. Mme D. lui avoue que jamais elle n'aurait osé faire ce pas mais qu'elle est complètement rassurée par cet entretien, au cours duquel elle a pu exprimer tout ce qu'elle avait vécu, prendre sur elle sa part de responsabilité mais aussi relater certains faits (violation de la loi sur la protection des données ; atteinte à sa dignité) qui ont été jugés inadmissibles par la Direction.

Harcèlement sexuel

4. La responsable d'un service me contacte à la suite de la dénonciation d'une stagiaire pour harcèlement de la part de son maître de stage. Elle a reçu les protagonistes de cette affaire et les versions sont tellement contradictoires qu'elle désire me confier une médiation externe ayant obtenu l'accord des deux personnes. J'ai mené quatre entretiens individuels (médiation navette) qui ont permis de construire un accord qui a été validé par X et Y au cours d'une première séance conjointe. Pour le signer, une rencontre ultérieure avec la responsable du service et le directeur de l'établissement a été organisée. L'accord comprend les engagements détaillés pris par les parties dans le cadre professionnel, ainsi que le paragraphe suivant qui a permis à la stagiaire de se sentir reconnue comme victime de harcèlement: Nous avons une volonté d'apaisement afin de trouver une solution durable concernant nos relations professionnelles et sociales. Chacun de nous a souffert de cette situation. Nous avons besoin de sécurité à des niveaux différents et voulons des garanties réciproques [...] X reconnaît qu'Y ait pu souffrir de comportement inadéquat dans leur relation professionnelle, interpersonnelle et sociale.
5. Le responsable des ressources humaines (ci-après RH) d'une entreprise me confie un mandat de médiation entre une employée et son supérieur direct. La jeune femme se plaint de comportements inappropriés de la part de son chef et regrette que les RH n'aient jamais consenti à donner suite à sa demande de changement de service. Au cours des entretiens individuels, chacun accepte le principe d'une rencontre, dans le but d'améliorer la relation professionnelle. Lors de la séance, un accord émerge : nous agissons respectueusement à l'égard de l'autre et utiliseront un langage professionnel approprié ; nous allons construire dans la confiance et la sécurité une relation professionnelle et amicale ; nous exercerons un autocontrôle en présence de tiers ; nous convenons que la médiatrice transmette cet accord à notre responsable RH qui sera en charge de décider la suite. Je reçois un appel du RH le jour suivant, à la suite d'un très long message de la jeune femme qui détaille les aspects positifs et négatifs de la médiation et exige que des mesures soient prises. Il se sent très préoccupé par cette situation qui dit-il « escalade à chaque tentative de résoudre le conflit ». Je réponds que ma mission est achevée, car ce n'est pas le rôle de la médiatrice de conseiller, ni de médier une situation dans laquelle une plainte est adressée aux RH. D'ailleurs, l'accord de médiation prévoit expressément que ce sont les RH qui doivent décider du suivi.

Conflits interpersonnels

6. La RH d'un établissement m'envoie un courriel, en mettant en copie les deux « partenaires du conflit »¹⁰. Elle précise qu'il existe un climat conflictuel qui semble impossible à dépasser malgré de nombreuses séances de travail à ce sujet. Ce jour-là, une nouvelle situation de crise a éclaté et d'un commun accord avec leur hiérarchie, une médiation leur est proposée. Je reçois chacun d'eux séparément et il apparaît que leur conception du travail est différente. Par ailleurs, il s'agit de fortes personnalités qui ne craignent pas l'affrontement. Une vacance dans leur hiérarchie directe les laisse sans directive claire et il existe une lutte de pouvoir pour imposer sa manière de faire. Au cours de la rencontre

10 Selon l'expression de Joseph Duss von Werdt, mon maître à penser en médiation. Voir Einführung in Mediation, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2008

commune, un bon dialogue s'établit, chacun reconnaissant sa part de responsabilité dans les tensions et le manque de dialogue entre eux, ainsi que le climat de rivalité et de commérage existant dans leur service. Ils me chargent de transmettre à la RH qu'ils sont parvenus à un accord et qu'ils ont trouvé une solution de bonne collaboration à l'avenir. Il leur importe que la démarche de médiation reste secrète. En cas de nécessité, ils la solliciteront pour organiser une nouvelle rencontre de médiation.

En guise de conclusion :

J'ai évoqué l'exemple d'une bonne pratique avec la mise en place d'une solution globale, allant de la rédaction de directives, à la sensibilisation des cadres et du personnel, en passant par le recours à une personne de confiance et médiatrice externe.

Ce sont dans les établissements où soit la direction, soit le service des ressources humaines promeuvent activement la prévention des risques psycho-sociaux que la prise en charge est la plus facile et fructueuse et le recours à la personne de confiance ou médiatrice le plus fréquent.

Le fait de travailler dans une organisation qui prend au sérieux la gestion des conflits, permet aux collaborateurs et collaboratrices de trouver des pistes pour traiter les difficultés rencontrées sur le lieu de travail.

C'est ce que j'ai voulu montrer dans les exemples cités. Je veille par la signature d'un consentement qui fixe les règles de la médiation à prévenir toute tentative d'instrumentalisation de ma fonction, que ce soit par l'entreprise - qui parfois ne prend pas les mesures requises comme dans le cas 5) ou par les employés qui ne respectent pas les engagements pris.

Quelle que soit la fonction que j'exerce, je garde toujours une posture médiatrice. Je crée un espace de discussion sécurisé dans lequel les récits de chacun sont mis en commun. Je laisse les personnes concernées – qui sont les expertes de leur situation – trouver elles-mêmes les solutions qui leur conviendront le mieux. Je m'assure que les accords trouvés sont réalisables et qu'ils pourront être mis en œuvre.

Last but not least, je considère que j'ai deux clients, l'établissement qui me mandate et la personne qui me consulte. Ma fonction médiatrice existe aussi à ce niveau-là, en conciliant des exigences qui peuvent être contradictoires mais que je traite de manière à préserver les intérêts des parties prenantes : comme personne de confiance ou médiatrice, je suis au service de tous, direction, personnel et entreprise.

[Retour sommaire](#)

La médiation interne : réflexion éthique

Par Martine SEPIÉTER

Martine SEPIÉTER est médiateur professionnel spécialisée en Entreprises, particulièrement Droit du travail, QVT et RPS¹¹, et en médiation interne. Elle est Responsable nationale Médiation à SNCF, Ex. présidente du Réseau des Médiateurs en Entreprise et administrateur de l'Association Nationale des Médiateurs. Elle enseigne et forme des médiateurs et anime des groupes d'analyse de pratiques.

Etant, en 2010, à l'initiative de la création d'un dispositif de médiation à destination des salariés de SNCF, je mesure aujourd'hui le chemin parcouru. Ces sujets alors peu défrichés d'une médiation intra entreprise et interne¹² font maintenant partie des débats presque classiques qui traversent le milieu de la médiation. « Impossible d'être indépendant » vous diront certains, « d'être impartial » vous diront d'autres. « Comment un médiateur, tiers par définition, pourrait-il être à l'intérieur ? » Toutes ces interrogations sont légitimes et c'est bien à une réflexion éthique que je vous invite ci-après. Les associations françaises de médiateurs ont doté la profession d'une déontologie, c'est-à-dire d'un ensemble de règles et de devoirs¹³. L'éthique, ce questionnement visant à incarner la déontologie dans le fonctionnement, la mise en œuvre concrète, opérationnelle s'invite donc pour toute médiation où que celle-ci se réalise, et bien évidemment également pour un dispositif de médiation interne à une organisation.

¹¹ QVT : Qualité de Vie au Travail ; RPS : Risques Psychosociaux

¹² Médiation intra entreprise : concerne les conflits : ceux existant entre salariés d'une même entreprise ; médiation interne : concerne la médiation elle-même : mise en œuvre grâce à un dispositif interne de sollicitation, des ressources médiateurs internes etc

¹³ Code national de déontologie du médiateur, rédigé par le Rassemblement des Organisations de la Médiation (R.O.M.) ; Présenté au Palais Bourbon le 5 février 2009

Pour autant voici l'exemple d'un dispositif innovant à l'époque et qui perdure à ce jour. Il s'est élaboré avec un certain niveau d'exigence et il peut proposer quelques points de vue sur le sujet. Ci-après, sur la question du niveau d'exigence, seront évoqués le projet, les ressources médiateurs et la cohérence avec la mobilisation d'autres prestations. La déontologie fera ensuite l'objet d'une attention particulière en explicitant les différents étayages correspondants.

La conduite du projet

La méthode utilisée à l'époque a depuis lors fait quelques émules pour la création de dispositifs internes dans d'autres entreprises. Il s'agit simplement d'une conduite de projet au sens méthodologique du terme, avec la constitution d'un groupe projet pluridisciplinaire et représentatif, la recherche de sa vision, des alliés, des opposants, son approche des facettes clefs : benchmark sur les pratiques multiples qui se cachent sous le mot de médiation, étude et appréciation du besoin interne, de l'appétence sur le levier prospecté, freins et risques à traiter, cohérence et complémentarité avec les politiques existantes, liste des questions et alternatives possibles ...

Pour cette élaboration d'un dispositif de médiation interne, des premiers choix fondamentaux ont été proposés et soumis à validation auprès des dirigeants. Ainsi la saisine pourrait se faire sur le thème des conflits relationnels. Pour autant, SNCF n'avait ni plus ni moins de conflits interpersonnels qu'une autre entreprise. Intervenant en tant que médiateur dans des organisations de toutes natures et toutes tailles, je le sais par expérience. Simplement ce champ de saisine, encore peu approché formellement à l'époque dans les organisations est très en phase avec un mode de traitement telle la médiation. Qui plus est, c'est bien la médiation facilitation (précisément la méthode intégrative¹⁴) qui sera adoptée car particulièrement opérante sur les conflits interpersonnels dans un contexte entrepreneurial, et non pas la médiation de type conciliation. A cette époque où la France avait déjà commencé à nommer les maux des RPS¹⁵, la responsabilité employeur reposait, et encore aujourd'hui, sur les épaules des managers. La mobilisation possible de la médiation sera donc un nouveau levier à leur disposition pour traiter des situations de tensions dans leurs équipes en cohérence avec le contexte législatif.

Au final, c'est bien la création complètement singulière, spécifique et adaptée au besoin potentiel de cette entreprise qui a conduit les choix faits et inscrit son existence dans une cohérence d'ensemble. Par ailleurs, et au-delà de la méthode de projet utilisée pour cette introduction dans l'entreprise de la médiation, c'est aussi bien sûr la stratégie choisie qui, attentive et réfléchie, constituée de petit pas, de preuves par l'exemple et d'expérimentations, a finalement conduit à une généralisation progressive.

Le réseau de médiateurs

On ne crée pas du jour au lendemain une ou plusieurs ressources médiateurs et il a fallu commencer. Compétences, formation initiale et continue font partie des exigences légitimes de la profession. L'amorce a été la suivante : dans la continuité de mes formations à la médiation¹⁶, j'ai conduit les premières médiations en amont des expérimentations en faisant appel à un co-médiateur externe expérimenté. Puis, la phase préparatoire des expérimentations comprenait explicitement un lot¹⁷ de création des ressources médiateurs. Une première promotion de formation à la médiation de ressources internes s'est donc mise en place, suivie les années suivantes de 5 autres promotions. Très rapidement, les enseignements des expérimentations initiales avait fait apparaître l'importance cruciale de la qualité des ressources médiateurs pour accompagner des personnes en situation de conflit sans prendre parti : il ne suffit pas de souhaiter devenir médiateur, il ne suffit pas non plus d'être formé à la médiation pour être dans cette capacité effective de tenir cette posture en présence de personnes en souffrance et les aider à retraverser leur conflit. Se positionner ainsi en tant que médiateur est tout sauf naturel, c'est un apprentissage progressif, en lien avec sa propre histoire personnelle notamment. Ainsi, outre l'élaboration d'une grille de compétences ad hoc, le processus de création des ressources médiateurs s'est doté de 3 étapes : la première de validation de potentiel des candidats médiateurs, la seconde de formation, et enfin la troisième d'un agrément composé notamment de co-médiations réalisées avec un médiateur expérimenté. La formation initiale et la formation continue font notamment appel à des médiateurs formateurs externes. En stricte conformité avec les dispositions légales, la formation continue du réseau des médiateurs interne est organisée avec d'une part des regroupements ponctuels et annuels proposant des thématiques soit de posture,

14 BOULE et KELLY, « Mediation Principles Process Practices », Modèles de médiation

15 RPS : risques psycho sociaux

16 CMAP, CMFM, RME, ANM ...

17 Terme technique de la gestion de projet qui peut identifier en « lot » les principales composants du projet à élaborer

soit de technique, d'autre part des séances d'analyse de pratiques régulières. Une supervision est aussi mise à disposition en cas de besoin¹⁸.

Ce dispositif offre donc aux médiateurs internes toutes les opportunités nécessaires à l'apprentissage et à la remise en question en continu du « geste » de médiation, avec une facilité de mise à disposition et de mobilisation certainement différente de celles des ressources médiateurs externes.

Enfin, je voudrais ici rendre hommage à chacun de la trentaine de médiateurs composant ce réseau à ce jour, et pour certains d'entre eux encore en cours d'agrément. Ce dispositif n'existerait pas sans eux, sans leur libre volonté de s'investir dans ce projet. Ce « deal » d'entreprise repose tout à la fois sur l'acceptation par leur manager de leur affectation à des missions de médiations en dehors de leur périmètre de responsabilité pour une partie de leur temps de travail, mais aussi et surtout sur l'engagement initial et maintenu de chaque médiateur de contribuer à la qualité de vie dans l'entreprise et à sa performance grâce au traitement par la médiation de situations de tensions professionnelles entre collaborateurs. Je les en remercie.

La mobilisation de la « bonne » prestation

Au titre de l'exigence prend place ici une double question : celle de la pertinence d'une médiation sur une situation donnée, et celle du type de travail effectué en médiation : relationnel et/ou organisationnel.

Une organisation, une entreprise, c'est un système composé d'interdépendances. Les consultants, conseils ou accompagnateurs externes le savent bien, la sollicitation d'une prestation par un client peut en cacher une autre. En terme technique, on énonce que la « demande » initiale n'est pas la « commande ». Cette dernière va finalement s'identifier au fur et à mesure d'un questionnement mené avec le client visant à percevoir toutes les dimensions de la situation et arriver à ce qui pourrait être un cahier des charges de la prestation attendue en relation avec le besoin clairement identifié. Emergent alors, d'une manière assez régulière, des *commandes pertinentes* de prestations potentiellement autres que la médiation, de nature et d'effet différents telle le recadrage, le coaching, la formation, le diagnostic organisationnel, la cohésion d'équipe etc.

Cette recherche de clairvoyance sur la prestation pertinente sur une situation donnée est prise en compte dans le dispositif SNCF pour apprécier, par exemple, si l'organisationnel ne serait pas tout d'abord à recalculer au lieu et place d'une médiation. Toute sollicitation de médiation fait l'objet d'une analyse de demande, pour en repérer les contours, les objectifs et enjeux, les acteurs, les actions engagées ou à venir. Cette vérification de pertinence sur une situation délicate contribue à traiter les risques divers : inefficacité, instrumentalisation, déresponsabilisation, ... Elle comprend un entretien mené avec le dirigeant, commanditaire interne d'une médiation, entretien qui provoque souvent une meilleure finesse d'analyse, du discernement sur la situation et de l'apprentissage, et qui peut aboutir à une stratégie de mise en œuvre de prestations différenciées et ajustées chronologiquement.

Ainsi, la médiation, si elle est mise en place à SNCF, travaille particulièrement en premier lieu la capacité des personnes à se reparler si cela est possible. C'est une distinction que l'on peut faire avec une médiation dite « organisationnelle »¹⁹ sur les collectifs de travail, dans laquelle la démarche travaille d'abord la vision du projet commun, y associe la création de la méthode pour y arriver en prenant en compte au fur et à mesure les interactions entre les personnes.

Pour autant, un des médiateurs du réseau interne a comparé la médiation aux emballages de ponts de l'artiste Christo. Au début seules les toiles de l'artiste sont visibles, elles dissimulent ce qui pourtant va être révélé grâce à la médiation : un empiérement fragilisé à tel endroit, un socle de pilier rogné ou une rambarde instable. Même si en amont, l'analyse de pertinence a validé la médiation, il se peut qu'en aval, certaines autres facettes de la situation ne soient révélées que dans la médiation (thématiques managériales, organisationnelles, communicationnelles) ayant nourri les tensions interpersonnelles, et nécessitant d'être traitées. Elles le seront en responsabilité par les interlocuteurs dont on a restauré la capacité de communication, ou portées par eux-mêmes, selon le cas, auprès des responsables adéquats.

¹⁸ L'analyse de pratique se pratique ensemble : elle aboutit à un développement des compétences grâce à l'intelligence collective du groupe de pairs médiateurs avec qui on partage une situation de médiation selon une méthodologie ad hoc. La supervision est singulière : elle travaille individuellement et personnellement ce qui peut être mis en jeu pour un médiateur donné dans une situation particulière et qui pourrait impacter sa neutralité ou son impartialité.

¹⁹ Gilles Levesque, médiateur québécois

Ethique et taille de l'entreprise

Clairement, la taille du groupe public ferroviaire composé aujourd'hui de trois EPIC²⁰ a facilité la mise en place des éléments relatifs à la déontologie. La taille d'une entreprise, de par ce qu'elle permet en termes de quantité d'effectifs, de distances géographique, hiérarchique, fonctionnelle, ne fait pas tout non plus. La recherche du respect de la déontologie se convoque à tout moment de la mise en œuvre de médiation. C'est dans cet esprit que les choix proposés pour la configuration du dispositif interne ont été présentés aux dirigeants pour validation. Nous allons en examiner trois plus précisément : la libre volonté des personnes, la confidentialité, et la posture du médiateur.

La libre volonté des personnes

La libre volonté des personnes peut paradoxalement commencer avec celle du « client » demandeur d'une médiation, en l'occurrence à SNCF le manager. Si l'on veut effectivement parler de libre volonté, il faut parler de volonté éclairée : une décision en connaissance de cause de ce qu'est une médiation, de ce qu'elle peut ou non apporter, du travail qui sera fait avec les personnes directement concernées, et du cadre et des conditions dans lesquelles elle se déroule. Cet appel éclairé à la médiation se travaille dans l'entretien commanditaire déjà évoqué ci-dessus. Il n'est en effet pas rare d'entendre un manager attendre du médiateur un diagnostic, un rapport, des conseils, un arbitrage ... aussi bien à l'intérieur de SNCF que dans d'autres entreprises d'ailleurs. Il y a donc là un travail à faire par le médiateur sur la clarté sur la prestation proposée.

En ce qui concerne la libre volonté des personnes, les débats se portent plus classiquement sur la marge de manœuvre effective qu'ont les salariés d'accepter ou non une proposition de médiation. Cela sous-entend que l'amorce est bien une proposition de médiation, et non pas une médiation, et que cette amorce permet effectivement le refus de la proposition. Le dispositif prévoit à ce sujet un entretien individuel préparatoire sans engagement des personnes. C'est le moment, dans un cadre confidentiel, d'une part de clarifier avec l'aide du médiateur ce qui est en jeu pour la personne et ses besoins spécifiques au regard de la situation donnée, d'autre part de préparer l'éventuelle médiation - au sens rencontre avec l'autre personne en présence du médiateur - en éclairant le travail qui pourra y être fait, la recherche de correspondance ou non avec les besoins, les conditions de facilitation pour sa mise en œuvre, pour aboutir à une décision éclairée de la personne d'acceptation ou de refus de la proposition de médiation.

La documentation du dispositif (plaquette d'information, supports sur l'intranet, documents contractuels) reprend explicitement cette libre décision des personnes d'accepter ou non la médiation. Au-delà de ce cadre explicite, le médiateur reprend particulièrement ce point lors de l'entretien commanditaire : la qualité de proposition de la médiation aux salariés (et non pas le ressenti que cela va être imposé) est une condition non seulement favorable à son acceptation, mais également à l'aboutissement ultérieur.

C'est effectivement une des distinctions majeures avec d'autres prestations que l'employeur peut mobiliser sur une situation : une formation, une enquête ou un diagnostic s'imposent au salarié. Une médiation, comme dans les contextes judiciaires, se propose mais ne s'impose pas. Nombre de médiateurs judiciaires connaissent la stratégie de personnes en procédure n'osant pas dire non à une proposition de médiation faite par le juge : certains n'en veulent pas mais y vont dans un objectif stratégique de ne pas se mettre le juge à dos, et il y a de fortes chances, sauf exception, que cela ne fonctionnera pas ; d'autres disent non tout de suite. En entreprise, Il peut donc y avoir aussi des stratégies de refus comprenant l'acceptation ou non de l'entretien individuel d'une part, et/ou post entretiens individuels, l'acceptation ou non de la rencontre en médiation. A SNCF, le pourcentage d'acceptation des propositions de médiations s'est stabilisé autour d'un peu plus de trois propositions sur quatre. Il semble bien qu'il y ait une réalité de libre choix.

La confidentialité

Le sujet de la confidentialité est double : d'une part sur l'existence même d'une médiation, d'autre part sur les contenus concernés.

Lorsqu'une médiation concerne des personnes avec un certain niveau de responsabilité ou d'autonomie dans l'organisation de leur travail, il est tout à fait possible de préserver la confidentialité. Par contre, en toute transparence, dans un système tel qu'est l'entreprise, la confidentialité est plus délicate à tenir dans deux autres cas de figure : lorsque les collègues vous voient ne pas être à votre poste de travail et vous interrogent, et lorsqu'il s'agit d'une proposition faite sur un collectif de travail. A

²⁰ Etablissement Public Industriel et Commercial

ma connaissance, il n'y a pas de différence notable sur cette question que la médiation soit mise en œuvre par un médiateur externe, ou par un médiateur interne.

La question est souvent plus ciblée sur la confidentialité tenue sur les échanges : est-ce qu'un médiateur interne va tenir cette confidentialité, avec en présupposé sous-jacent qu'un médiateur externe la tiendrait ?

En amont de l'intégration dans le réseau interne, chaque médiateur s'est formellement, et par écrit, engagé sur le respect du code de déontologie de la profession. Il connaît donc clairement les deux cas légaux de déconfidentialité²¹. De plus, tel que conçu dans le dispositif SNCF, lorsqu'un médiateur interne est missionné sur une médiation, il l'aborde comme s'il était un prestataire externe : il va contractualiser avec le commanditaire la nature de prestation sollicitée et ses conditions déontologiques de mise en œuvre. Il s'attachera aussi particulièrement à l'examen avec lui, et c'est donc en amont des entretiens individuels, des leviers potentiels à mettre en œuvre si la médiation ne se met pas en place ou si elle n'aboutit pas. C'est encore une fois un travail préparatoire essentiel avec le commanditaire de discernement sur les leviers potentiels, et de clarté sur le fait que le médiateur ne pourra revenir vers lui plus tard pour lui donner des conseils. En effet en aval, déjà dès les entretiens individuels, et qui plus est, des éventuelles rencontres collectives, le médiateur sera tenu à la confidentialité et ne pourra revenir échanger avec le commanditaire pour lui conseiller telle ou telle action. Toute expression et ou conseil de sa part en aval des échanges avec les personnes sera *forcément* entachée d'une déconfidentialité. Une clôture officielle de la médiation s'effectue par mail, avec les dates de tenue des échanges et la mention de l'aboutissement à un accord ou non, sans autre précision. On peut ici partager le constat que les pratiques des différents médiateurs intervenant en entreprise sont extrêmement variées, notamment post médiation, allant jusqu'à proposer des prestations complémentaires autres. Le dispositif SNCF est précis sur ce point, et il l'étaye d'une procédure spécifique de prise en compte.

Par ailleurs, et comme déjà évoqué ci-dessus, s'il s'avère que les échanges en médiation révèlent des éléments ayant utilement à être portés à la connaissance d'untel ou untel pour action ad hoc, ce besoin est pris en compte. En fin de rencontre de médiation, le médiateur fait travailler les personnes pour qu'elles définissent ensemble ces éléments, et la manière dont elles effectueront cette communication. C'est le paradoxe de la déconfidentialité voulue, protégeant les éléments qu'elles souhaitent garder confidentiels. Ce travail de déconfidentialité voulue respecte bien sûr la déontologie et est tout à fait nécessaire dans le système qu'est l'entreprise. Incarnant un des principes de la médiation, la responsabilité des personnes, il a une triple utilité : d'une part répondre dans certains cas à la curiosité légitime des managers, du CHSCT, du DRH, des collègues etc de savoir ce qui s'est passé, d'autre part de faire connaître des éléments de plan d'action ou autre sujet qui pourrait mettre en péril la restauration de la coopération entre les personnes, et enfin de préserver le médiateur d'un rôle inadéquat de communication sur la médiation.

La posture : impartialité, neutralité

Viennent les sujets de l'impartialité et de la neutralité classiquement définies la première relativement aux personnes (partie liée), la seconde relativement à la solution trouvée et donc au thème du conflit.

Personne ne commence sa vie sur terre sans rechercher l'alliance avec l'une ou l'autre des personnes croisées, à commencer par l'alliance avec la mère. C'est un des constituants du développement humain que de s'appuyer sur la relation pour se construire. Personne n'a non plus jamais d'avis, sauf exception. Les avis peuvent être nuancés, demander de la contextualisation, de la réflexion etc. Mais il y a souvent, consciemment ou inconsciemment un point de vue, tranquille ou non. Enfin, combien d'entre nous, dans notre pays de culture latine, ont abordé dès l'enfance l'apprentissage sur les conflits interpersonnels, leurs impacts, leurs régulations. Combien d'entre nous sommes « au clair » sur ces sujets primordiaux pour les médiateurs que sont la relation et le conflit? Qui plus est, la majorité des médiateurs souhaitent le devenir à un moment donné de leur vie, pourquoi ? Enfin, en général il ne s'agit pas de la première étape professionnelle mais souvent à mi-parcours ou à maturité, quand les expériences de la vie ont écrit leurs empreintes.

Ainsi, la question s'enrichit : comment, avec mon histoire personnelle, ma lucidité sur moi-même et sur le conflit, avec mon parcours professionnel antérieur et mon métier actuel (assistante sociale, juge, manager, avocat, délégué, juriste, consultant, technicien, professeur, DRH etc.), comment suis-je en capacité de me dégager de mes ancrages, pratiques ou réflexes majoritaires pour aller vers quelque chose de tout sauf naturel, l'impartialité et la neutralité ? Ce lâcher prise sur le thème du conflit, les personnes qui le vivent, le « vouloir pour les autres » bien dissimulé et qui remonte à la

²¹ Mise en œuvre du plan d'action et atteinte à l'ordre public.

surface ? Alors même que je vais me trouver plongée au cœur de l'humanité et que j'y serai forcément convoquée ? Vaste question, et bien sûr trop schématiquement exprimée. On ne peut que tendre vers l'impartialité et la neutralité, mais certains tendent plus ou moins que d'autres ... Les exercices d'entraînement de médiation sont parfaitement parlants : tel candidat médiateur va reprendre au bout d'un moment sa casquette habituelle de conseil, tel autre ne va pas se saisir d'un élément d'interpellation pourtant significatif dans le cas présenté ... C'est tout le défi que la formation des médiateurs doit relever, et c'est ce que vise celle des médiateurs internes SNCF qui, outre l'acquisition de la technique et des outils du médiateur, va travailler particulièrement cet objectif primordial de posture de médiateur. Les premières compréhensions, ressentis et mises en pratiques se feront dans la formation initiale, et se poursuivront lors de l'agrément, de la formation continue, de l'analyse de pratique et de la supervision.

Qui plus est concernant la neutralité, à SNCF ce n'est pas forcément un médiateur issu du métier technique concerné qui va être missionné sur une situation délicate concernant ce même métier. Nous convoquons là le débat connu : un médiateur issu, spécialiste ou expert du thème du conflit est-il neutre ? Cette question, légitime au regard des dispositions légales spécifiant les conditions auxquelles un médiateur doit satisfaire²² se pose d'où que soit mobilisé le médiateur.

Ainsi et de mon point de vue, impartialité, neutralité sont bien deux sujets majeurs qui constituent l'essence de la formation des médiateurs, sans forcément dépendre d'un critère de localisation du médiateur : interne ou externe.

L'indépendance et le tiers interne

En matière de médiation interne, l'indépendance peut tout à fait légitimement être mise en question, de même que la « tiers-cité » néologisme que j'invente pour évoquer la posture de tiers du médiateur vis à vis de l'entreprise.

L'indépendance s'apprécie souvent à l'absence de hiérarchie, de tutelle, de domination, plus rarement de besoin. Sur cette question de l'indépendance, il faudrait que le médiateur interne puisse tirer un intérêt à la réalisation de la médiation, ou qu'il soit sujet potentiellement à certaines pressions visant à orienter dans un sens ou un autre une médiation ...

A SNCF, le pôle médiation que je constitue est rattaché à la DRH. En tant que responsable nationale médiation, je n'ai jamais eu de pression pour orienter dans un sens ou un autre telle ou telle médiation. Les médiateurs eux constituent un réseau réparti sur toute la France et les différentes entités des EPIC, de tous métiers et qualifications, et animé fonctionnellement par moi-même. Rappelons aussi que la médiation pratiquée à SNCF est la médiation intégrative, avec l'ouverture d'un espace de communication pour permettre aux personnes présentes d'élaborer elles-mêmes leurs solutions à leurs besoins, sans avis donné par le médiateur centré lui sur la facilitation de communication. Le médiateur interne SNCF a certes un contrat de travail, c'est-à-dire de subordination, mais il est doté aussi d'un contrat tri partite spécifique d'Activité de médiation, signé entre le manager du médiateur, le médiateur et moi-même pour que le médiateur réalise ses missions de médiation à l'extérieur de son périmètre de responsabilité, à l'extérieur de celui de son manager, et avec des personnes qu'il ne connaît pas. Enfin, la taille du GPF²³ nous l'avons déjà évoquée, permet de faire intervenir un médiateur de Rouen sur Reims, un médiateur de Bordeaux sur Paris etc.

Notons que lorsque qu'un médiateur interne SNCF prend en charge une médiation, il l'effectue sans rémunération complémentaire. Un médiateur externe a un contrat commercial qui le lie avec l'entreprise pour la réalisation de la médiation et il a légitimement intérêt à ce que la coopération avec l'entreprise puisse un jour se poursuivre.

S'il a pu arriver effectivement qu'un médiateur lors de l'entretien commanditaire entende de sa part le souhait d'aller vers telle ou telle option pour la solution, la clarté du deal se fait là, à ce moment-là. Ce sont les personnes qui décideront librement de ce qui sera possible et juste pour elles. A défaut d'un accord sur ce type de médiation, le médiateur SNCF ne la conduit pas, il n'a pas d'enjeu à la conduire ou pas.

Enfin, le médiateur interne n'est effectivement pas tiers au système qu'est l'entreprise dans sa globalité. Ressource interne, il est immergé dans la culture de l'entreprise. Il n'est pas un médiateur de la cité au sens large du terme, lui-même imprégné de la culture de la société dans laquelle il vit. A SNCF, le médiateur est seulement tiers effectif par rapport au commanditaire et aux personnes concernées par la situation de tension.

²² « Posséder, par l'exercice présent ou passé d'une activité, la qualification requise eu égard à la nature du différend ou justifier, selon le cas, d'une formation ou d'une expérience adaptée à la pratique de la médiation »

²³ Groupe Public Ferroviaire

Au final

Au-delà de cette réflexion éthique sur la mise en place d'une médiation interne au sein d'une organisation, c'est aussi la question de la médiation au sein de l'entreprise qui est saisie. La médiation on le sait maintenant a une plus-value réelle sur le thème des relations au travail au sein de la Qualité de vie au travail. En cohérence avec les attentes sociétales de reconnaissance singulière, l'ouverture d'un espace de communication approfondie qu'est la médiation facilitation contribue à la restauration de la capacité des personnes à se saisir de leviers pour faire évoluer leur situation.

Outre la robustesse de sa configuration, au plus près du respect de la déontologie de la profession, le dispositif SNCF de médiation interne a par ailleurs fait la preuve de sa valeur ajoutée par le nombre de situations traitées, les effets nommés des médiations, ainsi que les effets collatéraux du dispositif lui-même découverts au fur et à mesure. C'est également un signe visible d'une posture d'entreprise vis-à-vis de ces salariés.

Si l'on peut donc s'assurer que la mobilisation de la médiation puisse être pertinente et non instrumentalisée, que cette fonction de tiers qu'est le médiateur, dans une posture compétente et indépendante d'impartialité et de neutralité puisse être effective dans le contexte d'un système, alors les entreprises auront beaucoup à y gagner en performance économique et sociale.

[Retour sommaire](#)

TROUVER LES BONS ACTEURS ET LES BONS NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES & DIFFÉRENDS EN ENTREPRISE

Par Jacques SALZER
Enseignant Chercheur

Lorsqu'une entreprise fait appel à un médiateur elle le fait le plus souvent pour solutionner une situation tensionnelle liée à deux ou plusieurs personnes en difficulté relationnelle quand cet état conflictuel est en passe de contaminer l'ensemble d'un service, un atelier ou l'Entreprise en son entier. Pense-t-elle alors que la difficulté relationnelle de son /ses salariés puisse provenir d'un dysfonctionnement organisationnel ?

L'espace de médiation installé au sein de l'Entreprise a pour mission de clarifier et d'ordonner les causes des difficultés que révèle le conflit. Il apparaît alors essentiel de traduire dans ce témoignage les différents niveaux de problèmes possiblement rencontrés lors d'intervention au cœur de l'entreprise afin que le traitement initié par la médiation puisse conduire à soigner l'Homme et l'Organisation.²⁴

« QUAND LA MÉDIATION PERMET DE « TOURNER LA PAGE »

Sébastien, bac + 2, est responsable de la relation quotidienne avec un groupe de clients dans une entreprise du sud de la France, dont l'activité principale est la logistique.

Il a commencé comme opérateur. Après deux ans, à la suite du départ volontaire d'un collaborateur, l'entreprise lui a confié la gestion d'un portefeuille de clients à fidéliser et à développer.

Ce poste consiste à s'assurer de la satisfaction des clients, à suivre l'exécution des contrats, à rencontrer les clients à différents niveaux et, bien sûr, à faire le « reporting » régulier aux services production et commercial. Ce poste était tenu depuis cinq ans par un collaborateur, Jean-Pierre, qui a quitté volontairement l'entreprise pour développer un projet personnel.

La prise de fonction se fait rapidement, sans véritable accompagnement. La charge de travail est dense et les clients sont habitués au haut niveau de performance de Jean-Pierre, très autonome et rompu aux codes et « finesses » de la relation clients.

Sébastien a du mal. Il essaie d'apprendre en marchant mais, par manque de formation, commet des petites erreurs, dont l'accumulation génère des plaintes des clients. La direction prend conscience des manques de Sébastien en matière de compétences relationnelles et commerciales, et

24 Jacques SALZER, Jean Paul SAUBESTY et Michel FEFEU « Guerre et Paix dans l'entreprise, entre entreprises et ailleurs ... » Nouveau Guide pratique de l'usager de la Médiation – Media & Médiations – 3eme édition septembre 2017 - Pour choisir ou pas cette voie de traitement des différends, à l'intérieur de l'entreprise comme entre entreprises, il nous a semblé qu'il faut la connaître de manière "objective": avec ses avantages et ses limites. Avec l'autorisation des auteurs et des Éditions Médias & Médiations, pour reproduire tel quel le témoignage qui suit parmi les 16 cas qui y sont décrits (pour raisons de confidentialité l'ensemble des noms, lieux géographiques, métiers et activités ont été modifiés).

décide de compléter sa formation sous la forme d'un coaching. Sébastien commence à avoir de sérieux ennuis de santé. Malgré ses efforts, il n'obtient pas la confiance des clients, qui ne lui « passent rien ».

Une réclamation d'un client, dans la lignée des précédentes, mais une de trop, déclenche la décision de licencier Sébastien. Il fait l'objet d'une mise à pied conservatoire, en attendant l'entretien préalable au licenciement. Pendant cette période, sa santé se dégrade encore. L'incertitude du lendemain le plonge dans un état de stress paralysant. A l'issue de l'entretien préalable à un éventuel licenciement, Sébastien est licencié pour cause réelle et sérieuse.

Deux mois après son licenciement, Sébastien conteste son licenciement. Un nouvel entretien est organisé, mais chacun reste sur sa position.

Sébastien entame une action aux Prud'hommes, en parallèle de sa recherche d'un nouvel emploi.

Des tentatives de rapprochement sont faites par la DRH, des discussions ont lieu sans parvenir à un accord.

Son état dépressif, son obsession de l'injustice de son licenciement lui ferment toutes les portes.

Quel recruteur prendrait le risque de sélectionner un candidat qui cumule tant de problèmes ?

Vingt et un mois après son licenciement, le jugement tombe, Sébastien est débouté de l'ensemble de ses demandes. Sébastien conteste cette décision en appel et l'audience intervient 30 mois après le licenciement. Sébastien, fragilisé psychologiquement, est toujours sans emploi et arrive en fin de droit au chômage.

A l'issue des plaidoiries, le magistrat propose la médiation, que les parties acceptent.

Participent à celle-ci : Sébastien, la directrice des ressources humaines, et leurs avocats respectifs.

Le médiateur parvient à rétablir un dialogue entre les parties. Les avocats restent en retrait. Petit à petit les faits objectifs prennent le dessus sur les postures et autres ressentiments.

La DRH convient que l'entreprise n'a pas fait tout ce qu'il faut pour accompagner Sébastien dans son nouveau poste et que succéder à l'expérimenté Jean-Pierre était un challenge trop élevé pour

Sébastien. De son côté, Sébastien reconnaît qu'il a fait des erreurs avec des clients et que, d'une manière générale, il aurait dû être plus rigoureux et solliciter une aide plus tôt.

Lorsque Sébastien a exposé son désarroi, sa peur panique du lendemain lors de sa mise à pied, puis de son licenciement, la DRH a eu ces mots « Je ne pensais pas que c'était si violent, je vous prie de m'excuser. » Sébastien, sourire aux lèvres a simplement répondu « Merci » : il avait tourné la page. Après ce moment extrêmement fort, une petite négociation s'est faite principalement entre avocats, avec l'accord des parties, sur une indemnité, pour permettre à Sébastien d'avoir quelques mois de répit.

Trois mois après cette médiation, Sébastien avait retrouvé un emploi en région parisienne.

A partir de ce récit, il m'apparaît intéressant de mettre en exergue l'ancrage du conflit en entreprise qui le plus souvent naît parce que des personnes sont en difficultés les unes avec les autres laissant alors place à l'idée que l'entité de travail serait peuplée de personnalités difficiles à gérer. Pour autant les médiateurs œuvrant dans le contexte interne à une entreprise sont souvent amenés à constater que derrière de nombreuses revendications de mal-être au travail, une tâche /fonction mal accomplie ou peu satisfaisante se nichent plusieurs causes autres que la simple défaillance relationnelle, psychique ou fonctionnelle des salariés.

La médiation relation de travail, selon moi, questionne les causes réelles des difficultés des salariés et des entreprises dans leur échange quotidien et dans ce que chacun doit à l'autre quand les règles du jeu font défaut ou sont mal posées.

Nombres de conflit au travail trouvent leurs origines non dans l'homme mais dans l'organisation que nous nommerons ici le concret en ce qu'il témoigne de la réalité du travail. Ainsi le conflit relationnel trouve ses points d'appui dans le concret.

On parle souvent de conflit "relationnel" dans une organisation lorsqu'il y a tension ou opposition entre deux ou plusieurs personnes. Cela peut être aussi des sous-groupes qui se forment dans une équipe, par exemple. Ces différends trouvent en général appui tant sur des éléments concrets de la vie au travail que sur des interactions entre les individus et visent le plus souvent des questions tenant à une méthode de travail, à la définition de postes aux contours flous, au chevauchement de territoires lié à une fonction, aux promotions, aux conditions de travail.....

L'on comprend alors rapidement qu'un ensemble d'individus évoluant dans un système spécifique, selon des modalités concrètes d'évolution auxquelles il ne peut que difficilement être déroger, sont potentiellement et ce quotidiennement en tensions permanentes desquelles peuvent naître de nombreux conflits.

La question se pose alors immédiatement à tous les protagonistes et spécifiquement au médiateur : *De quel problème s'agit-il ?*

Il apparaît alors et schématiquement trois cas principaux à l'origine d'un conflit en entreprise et dont le cas de Sébastien nous apporte les contours.

S'agit-il de fait pour le médiateur d'axer son travail sur une histoire d'organisation, sur une histoire de personnes, ou sur une histoire simultanée d'organisation et de personnes ?

Les points d'appui dans le concret sont à l'origine du conflit :

« *Je ne supporte pas les conditions de travail, la place qui m'est faite ne correspond pas à mes véritables capacités et/ou valeurs* »...

L'Organisation produit ici des mécontentements ; ces insatisfactions ou ces gênes sont plus ou moins partagées par plusieurs individus qui auront chacun leur propre façon d'y répondre.

Pour Sébastien, les sources exprimées du différend sont la prise de fonction qui se fait rapidement sans véritable accompagnement, la charge de travail manifestement trop dense, les exigences des clients qu'il ne peut satisfaire aussi bien et aussi vite que son prédécesseur Jean-Pierre.

Si l'Organisation (l'Entreprise) avait offert sans conséquence pour le salarié, de pouvoir porter les difficultés fonctionnelles à la connaissance des hiérarchiques, cela aurait permis à Sébastien d'alerter sur ses difficultés, qu'elles soient traitées et ainsi que fut évité l'amplification de problèmes aboutissant à un arrêt maladie, à un mal-être au travail, à la spirale négative de la mésestime et in fine, à la procédure judiciaire.

Le salarié, soucieux de bien -faire et « d'y arriver » n'a peut-être pas alerté à temps et avec suffisamment de vigueur qu'un problème de management se posait.

Sa résolution à temps aurait probablement permis d'éviter sa transformation en conflit.

Le Médiateur intervient ici après que la désignation soit issue d'une médiation judiciaire, relevant que le « mal » est déjà fait puisque toute reprise du travail dans cette entreprise est devenue impensable et que Sébastien est fragilisée par l'étiquette de son incompétence quand l'entreprise n'a pas su entendre sa difficulté.

Notons à ce stade que l'insatisfaction issue des modalités ou des conditions de travail conduisent souvent les salariés à entrer rapidement dans un conflit relationnel – avec une autre personne et non avec l'organisation – car c'est le moyen le plus rapide ou le plus efficace, dans l'instant, pour que puisse s'évacuer pressions psychiques, frustrations et ressentiments.

Les problèmes de personnes & des relations sont à l'origine du conflit :

" Sa tête ne me revient pas...", "Je ne peux pas le sentir...", "Avec lui, on ne peut pas travailler..." "il me gonfle..." , "Elle critique tout..." " Il n'est pas fiable..." " T'as vu sa gueule et comment elle est maquillée..." , "Il ne dit pas bonjour..." , "il est dédaigneux & désagréable..." , "Elle se prend pour qui ?...", " Il te regarde comme s'il voulait te scruter, t'analyser..." , "Je n'aime pas ses manières » ...

La page pourrait être remplie d'expressions de ce type, entendues dans les Organisations quand se posent de véritables difficultés relationnelles interindividuelles voilant alors la vision de « l'autre » salarié comme un être humain à part égale.

Ces expressions tirées du réel témoignent de la difficulté à être ensemble dans un microcosme comme celui de l'Entreprise dans lequel par hypothèse, nous ne choisissons pas les personnes avec qui nous devons travailler. Chaque jour s'enchaîne imposant de se frictionner au quotidien à la différence de l'autre. Cette friction d'autant plus forte que ne se développent ni tolérance, ni échange, ni discussion constructive, produisant *de facto* un vivier de conflit au sein de l'Organisation.

Il arrive alors que la tension relationnelle et l'écart des perceptions entre personnes soient tels que très vite apparaissent des foyers de conflits et/ou de violence relationnelle.

C'est sur cette tension relationnelle, le plus souvent peu formalisée ou conscientisée, que chacun va s'appuyer pour rationaliser et trouver des points d'appui concrets du conflit, justifiant par là même ce qui au départ n'inspirait qu' inimitié, antipathie ou incompatibilité d'humeur.

Dans ce cadre le management *lato sensu* à la lourde tâche de gérer aussi ce type de tension.

Parler avec les personnes, inviter à modifier si c'est possible des comportements, conseiller, orienter et, finalement, parfois constituer des équipes de travail où se retrouvent moins ou pas du tout des personnes, souvent compétentes parce que recrutées comme telles, mais qui ne peuvent pas littéralement "se sentir" et travailler harmonieusement ensemble.

Il s'agit là, en management sans doute aidée par la médiation (si le management n'a pas été en capacité d'en prendre le temps et d'y arriver), d'accepter en premier de parler de la relation et, si possible, de la transformer.

A l'inverse, on peut constater aussi dans certaines équipes où les relations sont particulièrement bonnes, un plaisir, un dynamisme et une efficacité dans le travail.

Les points d'appui dans le concret & les relations sont à l'origine du conflit :

Cela signifie qu'il est difficile de les démêler et qu'ils apparaissent simultanément.

Sébastien se débat dans une complexité de plus en plus grande pour lui et finit par se noyer faute de moyens suffisants pour répondre efficacement et rapidement à la demande des clients. Il s'en suit un comportement teinté d'agressivité aggravant la relation déjà tendue avec ces mêmes clients et avec la Direction qui sera d'autant plus encline à se séparer de son salarié. L'annonce du licenciement sera le déclencheur d'un effondrement de Sébastien, terrassé par un sentiment d'injustice coupant toutes possibilités de rebondir et de trouver un mode de relation adapté avec les personnes qui peuplent le monde du travail.

Dans ces cas, fréquents, en management comme en médiation, il apparaît utile d'inviter les parties à parler et de tenter de décélérer ce qui relève de l'Organisation et ce qui pourrait relever des problèmes de personne et de relation. -)

Le médiateur y parvient d'autant mieux qu'il animera l'espace de médiation en dissociant les questions de personnes et les questions du contenu du conflit en suivant le conseil de R. Fisher et W. Ury²⁵ tel qu'ils l'enseignent dans les principes propres à la Négociation Raisonnée.

Traiter simultanément mais séparément les personnes et l'objet de la dissension permet d'apporter une objectivité retrouvée autorisant de désamorcer vite et bien, les questions liées aux perceptions et aux stéréotypes.

On prend alors le temps de traiter chaque type de problème séparément et en les comprenant mieux chacun, d'y trouver ensemble des solutions appropriées et d'entrer dans le champ de la compréhension réciproque.

Ainsi, comme l'expérience de nombreux médiateurs le montre, le problème "organisationnel" et son possible lien avec le conflit "relationnel" est ce qui questionne et devrait questionner le médiateur qui œuvre dans le champ de la relation de travail. Sans cela, une solution pourra être trouvée mais sera-t-elle pérenne et/ou satisfaisante pour chacun ? L'avenir démontre que le plus souvent le conflit se déporte et trouve à nouveau à s'exprimer dans la naissance d'un nouveau foyer de tensions.

C'est pourquoi, de plus en plus nombreux sont les médiateurs d'entreprise qui, de manière préventive, dans leur contrat avec l'autorité de l'entreprise qui les mandate, demandent dès le départ à ce que celle-ci, si elle est sollicitée pour se joindre à la médiation, accepte d'avance de venir éclairer ou traiter ce qui serait de sa responsabilité en tant qu'organisation.

C'est ainsi, bien que tardivement, que Sébastien a pu retrouver le fil de sa vie et réinvestir le monde du travail.

[Retour sommaire](#)



PORTRAIT



Thierry BÉRIAULT
médiateur agréé
Président de l'IMAQ et de l'IMEF

Thierry BÉRIAULT L'honnête homme de la médiation

Par Christiane WICKY
Avocat Honoraire/médiateur

Le parcours singulier qui a conduit Thierry BÉRIAULT d'avocat à médiateur est celui d'un « honnête homme », au sens de celui du XVIIIème siècle, à savoir : humble, cultivé au grand pouvoir.

Le passé d'une passion : le passage de l'ombre à la lumière :

« De 1993 à 2004 », déclare, sans ambages, Thierry BÉRIAULT, « j'ai pratiqué le droit du travail, d'abord comme avocat représentant les syndicats, et, ensuite, j'ai fait le même travail mais du côté du patronat, auprès de la société RADIO CANADA, où j'exerçais des fonctions de plaideur, de négociateur pour les conventions collectives »; j'ai essayé de pratiquer « une gestion informelle des conflits » avec un budget spécifique pour ce type d'approche. « Ce fut », précise-t-il, « mon premier défi »...

C'est une première étape, et le recours à la médiation va s'imposer à lui, peu à peu, même si son point de vue initial a été celui des grands acteurs du monde syndical, pour lesquels la négociation n'exclut pas l'exercice du rapport de force. Mais, c'est en négociant les dossiers, entre avocats, qu'il a découvert cette possibilité : trouver des solutions au conflit sans avoir à « aller devant les tribunaux ».

C'est alors qu'il va se tourner, plus résolument encore, vers la médiation.

- Tout d'abord sous l'influence de Serge BRAULT, arbitre des griefs et médiateur : « L'arbitrage des griefs est un système un peu comme les prud'hommes en France, mais de manière privée. Au Québec, nous avons des arbitres privés, des juges privés, qui vont rendre justice pour les problématiques d'application et d'interprétation des conventions collectives ; Les honoraires de l'arbitre étant payés, à part égale, entre l'employeur et le syndicat ».

- Ensuite, par l'intermédiaire d'une formation à la médiation : « Une fois, dit-il, que j'ai décidé de quitter la pratique du droit, j'ai entrepris une formation de base pour être médiateur avec le Barreau du Québec et j'ai aussi suivi une formation de médiation aux petites créances avec Serge ROY¹. Après.... pour avoir une pratique étendue en médiation, j'ai pris des cours de pointe, en psychologie, en animation, en programmation neuro linguistique. C'est ainsi que j'ai procédé, par une série de formations taillées sur mesure, pour bâtir mon coffre à outils. Je croyais que ma formation d'avocat, vu les capacités d'analyse et de rationalisation qu'elle implique, était excellente pour faire de la médiation, mais elle n'était pas suffisante, parce que la médiation est beaucoup plus complexe que la distribution des solutions ; sa pratique requiert psychologie et gestion des émotions. Je me suis renseigné sur toutes ces formations, et, un an plus tard, j'ai pensé que, si je voulais, un jour une pratique en médiation qui me permettrait d'exploiter au maximum mon expérience et mes compétences, il me fallait absolument acquérir un savoir théorique de haute pointe. Voilà pourquoi je me suis inscrit à un programme de maîtrise en prévention des différends de l'Université de SHERBROOKE ; j'ai fait la scolarité de maîtrise et j'ai obtenu un DESS en prévention et règlement des différends ».

Comment analyser cette véritable « fringale » de formation? On pourrait dire, avec un brin d'ironie, que Thierry BÉRIAULT vient de passer de l'ombre à la lumière, mais ce serait injuste envers le Droit qui, nous le verrons par la suite, reste un de ses repères dans la pratique de la médiation en entreprise. Alors, qu'en est- il exactement ? Y-a-t-il un renversement des valeurs ? Est-ce une vocation cachée qui se révèle au grand jour, après un long cheminement souterrain ? L'âge de la médiation est-il pour lui « l'âge des

¹ [Me Serge Roy, avocat, médiateur et un des précurseurs de la médiation privée au Québec.

Lumières » ? Quoiqu'il en soit, il reste résolument inscrit au Barreau, mais, depuis le mois de novembre 2005, sans exercer aucun acte professionnel comme avocat ; « le seul acte professionnel que je pratique », dit-il, « c'est la médiation ». Ainsi, s'il conserve sur sa carte de visite le titre de « Maître », c'est parce que cela a une importance pour certaines parties ou certains avocats, mais sa carte de visite indique uniquement que le titre acquis ici au Canada est « médiateur agréé ».

Le médiateur en entreprise : un professionnel à part entière

Est-il un médiateur à plein temps dans un pays où la majorité des médiateurs ne vivent pas complètement de leur activité de médiateur ? Est-il possible de réussir dans ce contexte, sans conserver deux activités conjointes, comme c'est le cas pour la majorité des médiateurs du Québec ?

« C'est exactement la question que je me suis posée, aux alentours de la trentaine, en 2003 et 2004. Pourquoi y a-t-il moins de 10 personnes au Canada qui font de la médiation leur occupation à plein temps ? D'une part, j'ai constaté que le processus de médiation est un processus avec un cycle de 6 semaines ; or, le métier d'avocat a un cycle qui peut aller entre 8 et 18 mois pour le mandat d'avocat conseil comme celui d'avocat plaideur. Pour moi, il y avait une incompatibilité de cycles ; comment faire pour vivre de mon métier d'avocat tout en conservant suffisamment d'espace pour être médiateur ? D'autre part, il fallait que les revenus que j'obtiendrais puissent soutenir notre subsistance, faire vivre notre famille, nos enfants. Mais, personne ne réussit en affaires sans s'investir totalement, et en temps et en énergie. Donc il fallait que je fasse une coupure totale basée sur les modèles du développement tirés du monde des affaires. J'avais déterminé que de monter une activité professionnelle dans le domaine du service professionnel allait prendre entre 12 et 18 mois, je me suis dit, pendant 12 à 18 mois, je m'assure d'avoir financièrement les moyens de pouvoir me consacrer à une seule activité : développer une pratique en médiation, en cas d'échec, je reprendrai mon métier d'avocat ».

En somme, un pari sur l'avenir, qui, sans être le pari de PASCAL, est un véritable engagement à la fois raisonné et passionné : garder les pieds sur terre pour faire bouillir la marmite, n'interdit pas de tourner les yeux vers le ciel (celui, bien sûr, de la médiation). A ce moment charnière de sa vie, Thierry BÉRIAULT va concrétiser son engagement, en s'impliquant dans le domaine qu'il a connu dans ses fonctions d'avocat, cette partie du droit social qui concerne les relations patronales et syndicales, l'application des conventions collectives, les conditions de travail. En bref, il se spécialise dans cette zone imprécise et floue où se conjuguent – souvent douloureusement - la règle de droit et les relations interpersonnelles : celle des relations de travail, là où le facteur humain est l'élément fondamental. Sur les conseils d'un collègue médiateur, Jean POITRAS (psychologue, avocat et professeur aux HEC de Montréal), il

commence à pratiquer la médiation dans les cas de harcèlement moral, puisqu'au Québec, les employeurs syndiqués doivent faire appel à des médiateurs privés dont ils assument eux-mêmes les honoraires pour régler les situations de harcèlement moral, de discrimination et d'incivilités.

« Conseils que j'ai bien fait de suivre », dit Thierry BÉRIAULT, « et c'est ainsi que tout a commencé. C'était très logique, à l'époque, parce que j'étais issu de la filière du droit du travail et du droit social. Tout mon réseau de contacts était là, et, rapidement, je me suis rendu compte que la médiation est un marché qui repose sur le bouche à oreille. J'étais connu, et j'avais toujours eu de bonnes relations avec mes confrères et consœurs. En quelques mois, je me suis retrouvé à me voir confier des mandats de médiation qui m'occupaient 25h /30h semaine ».

A la suite de cette première phase, le champ d'action de Thierry BÉRIAULT, en tant que professionnel de la médiation, va s'étendre. S'appuyant sur sa formation initiale en Droit et les compétences qu'il a acquises, de sa propre initiative, en sciences humaines, il peut, désormais, intervenir dans des conflits – selon ses propres termes - « complexes et multipartites », non seulement à l'intérieur des grandes entreprises, mais encore dans les relations entre les entreprises elles-mêmes. Donnons quelques exemples de ces types d'intervention :

- entre les cadres supérieurs d'une entreprise ou les membres d'un conseil d'administration, en particulier lorsque la relation est l'objet prédominant du conflit, selon le terme anglais de EMM (Executive Management Mediation, c'est-à-dire « médiation entre cadres supérieurs »).
- entre les dirigeants des équipes à l'intérieur de l'entreprise.
- entre associés de cabinets professionnels.
- entre les actionnaires de petites ou moyennes entreprises.
- entre des partenaires appartenant à deux entreprises en situation de conflit, dont il nous donne deux exemples à titre d'illustration :

Citons-les :

« Une grande entreprise pharmaceutique qui fait affaire avec une Start up pour le développement d'une molécule pour les premières phases d'acceptabilité d'un médicament ou d'un nouveau produit ; Elles ont des ententes, des contrats de développement et recherche qui peuvent être étalés sur 10,15,20 ans ; donc l'investissement que font ces entreprises-là dans ce partenariat et le fait qu'elles sont vraiment liées l'une à l'autre donne une valeur importante à la relation d'affaire, et on sait que les relations d'affaires, souvent pour des facteurs humains, peuvent connaître des ratées, aussi, va-t-on faire appel à moi soit de manière préventive soit de manière curative ».

« Un grand groupe de télécommunications exige du fabricant de téléphones mobiles la présence de ses agents sur le site du manufacturier cellulaire pour croiser le développement du marketing du produit ; dans certains cas, une détérioration de la relation entre les partenaires peut survenir : on va faire appel au médiateur. C'est bien le type de créneau que j'ai développé ; un créneau qui n'est pas basé sur le sujet de la médiation mais sur le maintien et le rétablissement des relations ».

Vu la durée éventuelle, la complexité de ce genre de médiation et le nombre des parties

prenantes, on pourrait s'attendre à voir Thierry BÉRIAULT pratiquer la co-médiation, ne serait-ce que pour des raisons pratiques. Il est difficile, comme tout praticien de la médiation a pu en faire l'expérience, de se retrouver seul en face d'un groupe de dix personnes ou plus, qui ont, non seulement des intérêts en jeu, mais également des rapports interpersonnels difficiles. Ce problème est abordé avec franchise, dans tous ses aspects aussi bien techniques que financiers :

Dans des situations d'hyper conflits intra-entreprise, ou quand il y a plus de 10 à 12 personnes dans un groupe donné partie à la médiation, l'adjonction d'un médiateur ou d'une médiatrice, comme une psychosociologue, une psychologue, une travailleuse sociale, une spécialiste du rétablissement du climat de travail, est une plus-value importante, grâce à la complémentarité des expertises et au croisement des connaissances. Dans ce cas, deux critères sont fondamentaux pour Thierry BÉRIAULT.

« Premier critère : capacité à collaborer, être toujours sur la même longueur d'onde, en cours de médiation. Deuxième critère : que le co-médiateur ait une connaissance du milieu de travail et une expertise qui soient une source d'enrichissement de ma propre pratique. Il est vrai que le recours à deux médiateurs peut entraîner un accroissement des coûts, pour les parties en présence, mais il reste limité par le prix du marché et reste fonction de la notoriété des médiateurs eux-mêmes. »

L'avenir d'une ambition : vers un type de médiation post-moderne :

L'engagement de Thierry BÉRIAULT dans la voie de la médiation en entreprise a une dimension réaliste, comme nous venons de le voir, mais il existe d'autres aspects de cet engagement : c'est la réflexion, l'enseignement et la volonté de diffuser la culture de la médiation et en particulier la médiation intégrative

« La médiation intégrative est une approche qui a été développée au Québec, je ne dirais pas créée, parce que la médiation intégrative en réalité comme la plupart des approches en médiation c'est une évolution. Cette médiation et ce pari ou cette croyance là c'est qu'il faut, comme médiateur, donner la chance aux parties non seulement de dialoguer véritablement sur les enjeux qui les concernent, mais encore de pouvoir en discuter, en sortant du cadre d'une pensée unique, d'une normativité unique, pour entrer dans l'inter-normativité ; donc de permettre à chaque citoyen ou à chaque entreprise de véritablement décider de l'issue, de la résolution de leur problématique, de leur litige, de leur conflit en se basant le plus possible sur ce qu'ils sont, sur ce qu'ils vivent, sur leurs valeurs, sur leurs enjeux très contemporains, contrairement à des normativités formelles qui, elles, relèvent de la généralisation... La médiation va créer une série de normes uniques dans la régulation des rapports sociaux ou des rapports économiques entre les participants à la médiation. C'est exactement ce qui est en train de se produire en Droit, lorsqu'on parle de réflexivité des lois : comment rédiger des lois davantage dans une

perspective de cadre de gouvernance que de règles précises applicables à tous. »

Mais repérons immédiatement la marque spécifique qu'il apporte à la médiation en entreprise, en nous fondant sur une de ses nombreuses publications.

Dans « La médiation dans les relations de travail : analyse comparée des pratiques en France et au Québec »(2012), où il annonce clairement la couleur, lorsqu'il écrit : « la médiation apparaît comme un outil universel » transcendant « les intentions législatives et les contextes culturels dans lesquels ces pratiques de médiation s'inscrivent ». On comprend aisément que la médiation est pour lui un champ d'action d'une nature particulière qui obéit à sa propre logique et même « s'affranchit du cadre législatif qui la permet ». Manifestement, la médiation, « outil de règlement des conflits », est devenue autonome. Son champ d'intervention est large, plus large que celui du litige « qui se cantonne au cadre juridique d'une situation ».

Comment qualifier cette perspective ? Courageuse, ambitieuse, voire téméraire : la Justice n'est-elle pas poussée (de facto, si cette expression peut s'appliquer à la Justice) sur la bande d'arrêt d'urgence ?

Allons plus loin : la médiation pourrait-elle prendre le pas sur le droit ?

« Mon opinion personnelle c'est que le droit n'aura plus cette place prédominante dans nos sociétés mais va demeurer une norme très importante et surtout sur laquelle on devra, et d'une façon régulière, se baser pour, soit résoudre des litiges, soit du moins préserver l'état de droit, la cohésion sociale et des normes communes. Je pense qu'il restera fondamental, mais je pense que le monisme juridique est porté à long terme (plusieurs décennies) à trouver un équilibre avec d'autres types de normes. Oui, pour moi la médiation a une utilité ; je pense qu'elle crée beaucoup plus que du droit ; certes, l'entente finale entre les parties dans un accord de médiation est créatrice d'une régulation normative, mais l'utilité de la médiation ne réside pas en cela ; l'utilité de la médiation est dans le retour du dialogue entre les parties, ce que ne permet pas, ou si peu, les processus qui sont fondés sur la normativité juridique. Ce retour au dialogue leur évitera, par la suite, de se trouver dans des situations qui ont un effet néfaste/négatif soit sur leur position sociale soit condition financière, soit sur leurs conditions de leurs droits. On comprend donc que j'hésite à parler de création de droits ; je parle plus de création de solutions, dans des situations où les parties ont pu dialoguer pour répondre à ce besoin primordial de justice, qui est au cœur de tout être humain ».

L'implication citoyenne : source de diffusion de la médiation

Comme nous l'avons déjà indiqué, Thierry BÉRIAULT ne s'est pas contenté de développer son activité de médiateur qui pour lui a « un rôle de pacificateur ; d'officier de justice... un rôle de régulation sociale dans nos sociétés et qui est beaucoup plus efficace et efficient que d'autres méthodologies ». Il

s'est investi dans des structures professionnelles telles que l'IMAQ (Institut de Médiation et d'Arbitrage du Québec) et l'IMEF (Institut de Médiation dans l'Espace Francophone) et explique son implication en ces termes :

« J'ai toujours pensé que, comme citoyen, il fallait s'impliquer dans notre communauté ; il fallait donner à notre société. Depuis que je suis tout *petit*, j'ai ressenti ce besoin-là, cette vision-là des choses. Depuis que je suis sur le marché du travail, d'abord comme avocat puis comme médiateur, je pense qu'il est important que des professionnels s'impliquent et donnent du temps pour le bien commun. Tel est le fondement de ma motivation ».

En outre, cette appartenance à un pays qui milite pour la langue française lui fait revendiquer une approche francophone de la médiation qu'il souhaite défendre au sein de l'IMEF.

« En ce qui concerne l'IMEF, mon premier constat, après plusieurs années de pratique de la médiation à plein temps, est que les sociétés anglo-saxonnes (ETATS UNIS d'abord et GRANDE BRETAGNE ensuite) investissent chaque année des sommes importantes dans le développement de la médiation, subventionnent des recherches universitaires et même financent des pays en développement, pour les sensibiliser à la médiation. Mon deuxième constat est que la philosophie anglo-saxonne de la médiation et la culture anglo-saxonne ont été et demeurent très influents dans la manière dont est pratiquée la médiation à travers le monde. Pour moi, la culture francophone doit avoir droit de citer, doit donner une couleur à la médiation qui correspond davantage aux besoins des citoyens, des utilisateurs dans les pays francophones. C'est pourquoi il est important de se regrouper pour que les médiateurs se retrouvent entre eux, et que les organisations de médiation francophones (tous pays confondus) se retrouvent entre elles, non pas pour faire prédominer notre culture mais pour que notre culture francophone ait un impact sur le développement de la médiation sur un plan global ».

Mais cette défense d'une médiation francophone trouve son fondement dans une analyse subtile des pratiques :

« Pour moi, il y a véritablement une différence importante qui est surtout basée sur le fait que les anglo-saxons, pour le moment, ne pratiquent généralement pas la médiation sur une base de résolution globale de l'ensemble des problématiques des parties, mais vont plutôt rassembler leurs énergies pour parvenir à un règlement ou une entente ; donc ils amènent vers le

positionnement ; méthode classique distributive de la médiation ; ils pratiquent des approches facilitatives ou transformatives moins fréquemment que dans les juridictions francophones . On voit notamment cette ligne de démarcation, lorsque dans certains forums de la médiation dans les juridictions anglo-saxonnes, on nous répond : « Ah, vous pratiquez la médiation comme dans l'ancien temps, le temps où nous avons nous-mêmes commencé par une approche plus large... jusqu'à ce que les utilisateurs nous imposent une approche beaucoup plus positionnelle ».

C'est ainsi que Thierry BÉRIault prend un certain recul quant à la réalité de ses collègues anglophones

« Ils se sont fait prendre au jeu de l'offre et de la demande dans la médiation ; dans plusieurs pays, le marché de la médiation leur a imposé une certaine approche. Bien au contraire, c'est le médiateur qui devrait pouvoir proposer une structuration qui répond aux besoins de chaque circonstance. Ce n'est pas aux parties de l'imposer aux médiateurs ; c'est le médiateur qui, à partir des éléments qui sont livrés par les parties doit proposer et obtenir l'adhésion des parties non pas sur le contenu des discussions mais sur le processus, en indiquant ce qu'il souhaite faire, en tant que médiateur, pour les aider à trouver une réponse sur la substance »

Bien entendu, ce besoin de diffuser la médiation ne peut se faire sans une forte implication dans le domaine de la formation, non pas pour en faire son gagne-pain (10% de son activité) mais pour se sentir vivant « j'éprouve un besoin de partager mon savoir, de partager mon expérience et la pratique même de l'enseignement me donne une richesse incroyable ; un reflet sur ma propre activité. C'est un échange, en réalité, que je fais avec les participants ou les étudiants. Je veux leur donner tout ce que j'ai ; je me livre complètement à eux et je souhaite qu'ils puissent en retirer un ou deux éléments qui vont les aider à acquérir une pratique professionnelle de la médiation, mais je crois aussi qu'en donnant de la formation, j'apprends énormément et cela me permet de réfléchir et de réorienter certains aspects de ma pratique. Donc je pense qu'un formateur en se livrant sans compter, en donnant tout ce qu'il a, permet à tous d'évoluer dans la bonne voie de façon commune, en se nourrissant et en s'influençant mutuellement vers une pratique qui va correspondre aux besoins des médiateurs et des utilisateurs (citoyens, entreprises, organisations). C'est pour cela que je fais de la formation. »

[Retour sommaire](#)





Daniel GAULTIER

DANIEL GAULTIER : Un des créateurs... de la médiation en entreprise

Par Jean-Pierre BONAFE-SCHMITT

Pour dresser ce portrait d'un des pionniers de la médiation en entreprise en France, le nom de Daniel Gaultier m'est venu instantanément, car c'est un des co-fondateurs du Réseau des Médiateurs en Entreprise, (RME). Un réseau qui a été créé en 1990 et qui a été une des premières organisations de médiation en France. C'est pour cette raison que je connais Daniel Gaultier depuis près de trente ans

J'ai fait sa connaissance à l'époque par l'intermédiaire d'Yves Chamussy, l'autre cofondateur du RME, car celui-ci habitait à Lyon. Cette proximité géographique avec moi avait favorisé une rencontre entre nous trois, car au début des années quatre-vingt-dix, nous étions peu nombreux et nous avions un évident besoin de nous rencontrer pour échanger sur nos pratiques et notre vision de la médiation.

Des pionniers de la médiation en entreprise

Avant cette première rencontre, j'avais une forme de préjugé à l'égard de ces deux pionniers de la médiation en entreprise. Je me posais la question de savoir si leur volonté n'était pas d'instrumentaliser la médiation au profit des « patrons ». Il est vrai que ce sentiment de méfiance s'expliquait par le contexte de l'époque, car nous étions au début de la médiation, à ses premiers balbutiements. Dans les premières années, le discours des précurseurs étaient, pour certains, très militant, et ils avaient une vision très utopique de la médiation en la définissant comme un mouvement social visant à redonner du pouvoir aux citoyens et plus largement à recomposer les rapports entre l'état et la société civile. Cette vision militante de la médiation rendait presque impossible la rencontre entre le « monde des militants associatifs » et le « monde des consultants de l'entreprise » si ce n'est la nécessité de se regrouper pour promouvoir en commun une certaine idée de la médiation. Pourtant, la rencontre eut lieu et dès notre première rencontre, ce préjugé s'est rapidement dissipé, car Daniel Gaultier et Yves Chamussy avaient une vision évolutive de la médiation. En effet,

ils prônaient une remise en cause des codes culturels dans les entreprises notamment l'archaïsme des modes de management, la pesanteur des relations hiérarchiques... Et ils sont devenus très vite des « compagnons de route » de la médiation, selon la formule consacrée, avec notamment la création en commun du *Réseau des Médiateurs Associés* et l'organisation de différentes manifestations, comme des formations, des séminaires, des colloques...¹

Dresser un portrait des pionniers de la médiation, c'est aussi se replonger dans l'histoire de la médiation et même de sa préhistoire car les pionniers ont eu une existence avant d'« entrer » en médiation. Ils ne sont pas issus du néant et ils ont, d'une certaine manière, marqué de leur empreinte les débuts de ce mouvement dans leurs champs respectifs. Sans sombrer dans l'histoire des « *hommes providentiels* », il me paraît pertinent d'analyser les raisons, les motivations et même les circonstances, qui ont poussé certaines personnes à franchir le pas et à exercer cette fonction de médiateur. Tout en sachant, comme nous le verrons plus loin, que la liberté d'action de ces acteurs de la médiation est singulièrement limitée par les organisations et les systèmes de régulation sociale en vigueur dans chaque pays.

Les balbutiements de la médiation en

Pour revenir aux pionniers de la médiation en entreprise, on constate que leurs parcours antérieurs expliquent en filigrane leurs intérêts

¹ Le Réseau des Médiateurs Associés a été créé à Lyon en 1992 et il s'est développé sur la région Rhône-Alpes, la région parisienne et sur la région méditerranéenne et a fusionné avec l'Association Nationale des Médiateurs.

ou motivations pour la médiation. En effet, Daniel Gaultier est né en 1941 et il avait déjà une longue expérience du monde de l'entreprise derrière lui lorsqu'il s'est lancé à la fin des années quatre-vingts dans la médiation. Fin 69, alors qu'il était chez un grand constructeur multinational informatique, en tant que formateur en management, il a rejoint Pierre Colin qui constituait une équipe chargée de mettre en place la Direction Participative Par les Objectifs (DPPO). S'inspirant notamment des travaux de l'école de Palo Alto, mais aussi des rencontres et échanges avec des membres du CRC (Centre de Recherche des Chefs d'entreprises) de Jouy-en-Josas, du centre de formation General Electric,..., ce groupe projet management DPPO a conçu et animé un séminaire à ce mode de management qui s'est adressé aux 1500 premiers cadres de cette société informatique. Puis « *par une approche de formation-action* », avec des groupes de managers et de leurs équipes, pas à pas, il a participé à la mise en œuvre la DPPO, tant sur le plan « *de la pratique de nouveaux champs de communication, de la pratique de la dynamique des groupes, que de l'introduction d'outils de réflexion stratégiques, de gestion décentralisée* »... Dans ces années là, il y avait un terrain propice aux changements de paradigmes, éthiques, relationnels, organisationnels ; mai 68 était encore dans les esprits. Le développement sur plusieurs années de ce projet a été un « *formidable tremplin expérimental* » pour Daniel Gaultier, sur le plan personnel et sur le plan de développements de méthodologies.

C'est surtout dans les méthodologies développées par Daniel Gaultier que l'on retrouve les prémisses de ce que sera sa conception de la médiation avec cette idée de « *formation-action* » c'est-à-dire de faire des participants les acteurs de leur formation. Fort de cette expérience, Daniel Gaultier s'est lancé en 1975 comme consultant en « *management stratégique et relationnel des organisations et des entreprises* » pour développer son action dans d'autres groupes. Dans l'un d'entre eux, le groupe de grande distribution Cédis (hypermarchés, supermarchés, superettes, cafétérias, entrepôts), il a développé avec l'ensemble de ses hypermarchés, un projet d'entreprise selon une méthode qu'on appellera ultérieurement « *la médiation de projet* ». Le groupe Casino, ayant racheté le groupe Cédis, a été « *bluffé* » par la présentation du projet d'entreprise « *hypermarché Cédis* » et a demandé à Daniel Gaultier de poursuivre le travail entamé avec la Cédis en l'élargissant à ses propres

hypermarchés, réalisant ainsi une fusion des hypermarchés du nouveau groupe Casino. Chemin faisant, le groupe Casino cherchait à développer son « *Université d'entreprise* », projet qu'il a confié à Bob Aubrey. Ce dernier constituant son équipe projet a fait se rencontrer Daniel Gaultier et Yves Chamussy qui intervenait également chez Casino comme consultant. Bob Aubrey, Yves Chamussy, et Daniel Gaultier, dans un premier temps, ont assuré dans cette université la formation au management de l'ensemble des cadres. Et c'est durant ces séminaires qu'est venue à Daniel Gaultier et à Yves Chamussy l'idée de créer un « *réseau de médiateurs en entreprise* ».

La création du R.M.E

L'idée de la création de ce réseau est aussi le fruit d'une longue maturation, car c'est au cours de l'organisation en commun de séminaires auprès des cadres sur les questions de gestion du personnel qu'ils se sont interrogés sur les liens entre leur « *boulot et celui de la médiation* ». A l'image d'autres professionnels, ils se sont interrogés sur les limites de leur propre profession, celle de consultant en management ou d'auditeur social, et sur la nécessité d'inventer de nouvelles pratiques, de nouvelles formes de participation, d'intervention, de gestion des relations sociales... en un mot d'inventer une nouvelle profession : celle de médiateur en entreprise. Dès le départ, ils ont décidé de créer, non pas une organisation à l'image de ce qu'il se passait dans les entreprises de l'époque, mais un réseau, c'est-à-dire « *une organisation à liens faibles hiérarchiquement, et liens forts sur les finalités* » dont le fonctionnement reposait sur un « *large degré de liberté, d'autonomie et d'autocritique dans la démarche* ». Ce degré de liberté se concrétisait par « *l'absence de demande d'adhésion exclusive à ce réseau, aux nouveaux entrants, permettant à ceux-ci d'adhérer à d'autres organisations qu'à ce réseau s'ils le souhaitaient* ».

Le réseau fut créé formellement en 1989 et a pris le nom de « Réseau des Médiateurs en Entreprise » (RME) pour marquer la spécificité de son champ d'intervention. Il a aussi adopté un mode particulier de recrutement de ses membres, la cooptation, qui se concrétisait par une rencontre avec le nouveau parrainé par deux membres du réseau « *afin de vérifier une sorte de compatibilité avec la démarche du RME* ». Lors de sa création, le RME n'était composé que d'une dizaine de personnes qui étaient essentiellement des consultants, des formateurs, des D.R.H. des avocats et des chefs d'entreprise. Dans les premiers mois, le

RME a bénéficié du soutien logistique de l'Institut d'Audit Social (IAS) dont Yves Chamussy était le vice-président, mais aussi de l'Association Nationale des Chefs du Personnel (ANDCP) qui « a fourni des salles pour quelques réunions du R.M.E. ». L'activité a démarré par l'organisation de petits séminaires aussi bien à Paris qu'à Lyon par Daniel Gaultier et par Yves Chamussy. C'est au cours de ces séminaires « d'auto-formation » que furent débattues les questions de savoir si « la médiation était un sous-produit du management et relevait du rôle du manager ? », ou encore « quelles étaient les différences avec l'arbitrage, la conciliation, la négociation, le consulting ? ». C'est à partir de ces réflexions que Daniel Gaultier a forgé sa conviction argumentée que « la médiation, ce n'est pas la conciliation » et que « le médiateur ne devait pas se substituer dans la recherche de solutions dans un conflit à la place des protagonistes » mais qu'il avait « un rôle d'écoute active, et pédagogique pour leur donner notamment des outils et des méthodes pour parvenir à la coconstruction de leur solution ».

Le démarrage du RME prit son temps, car malgré le climat « d'euphorie » de l'époque autour de la notion de médiation, les résistances étaient toutes aussi fortes, et Daniel Gaultier se souvient d'une réunion-débat publique, à Rouen, sur le thème de la médiation, coanimée par des médiateurs représentant différentes associations, dont le RME, et où un participant a développé un discours virulent contre la médiation et présenté « les médiateurs comme des branleurs ». Pour lever ces résistances et asseoir la légitimité de la médiation, le RME, à l'image d'autres organisations de médiateurs, a élaboré un code de déontologie pour tenter, en l'absence de textes à l'époque, de structurer cette nouvelle fonction et surtout de définir le cadre et le processus de médiation. Selon lui, cette réflexion fut utile et elle le reste encore, car « la médiation, c'est un concept qui a mis du temps à se clarifier ». Il a toujours défendu l'idée que « le médiateur n'est pas un intermédiaire, car il n'est pas entre mais en dehors des personnes » et son rôle est « de créer un espace intermédiaire d'échanges ».

La question de la formation

Très vite, se posa la question de la formation à la médiation. Sur celle-ci il se distingua d'Yves Chamussy dans le sens où ce dernier voulait en faire un axe principal de l'activité du RME, d'ailleurs celui-ci créa « une structure de formation à la médiation, en parallèle au RME, qui organisait des séminaires de 10 jours ». Daniel Gaultier

donc penchait plus pour l'action sur le terrain, c'est-à-dire la mise en œuvre de la médiation dans les entreprises, « et pour une formation plus légère avec des séminaires de 2 jours, car il ne s'agissait pas de gagner de l'argent, mais de développer l'esprit de médiation ». Il est vrai qu'au fil des mois le nombre de membres du réseau augmentait, passant de 10 à plus de 30. C'est pour une de ces raisons qu'Yves Chamussy avait mis sur pieds cette structure de formation, en parallèle, pour répondre au développement de la demande.

Au-delà de la formation, il s'agissait aussi d'animer le RME avec des membres dispersés sur toute la France, ce qui ne facilitait pas la tâche d'animation de Daniel Gaultier et d'Yves Chamussy jusqu'à son décès, en organisant des réunions, en essayant de « structurer » ce réseau. Pendant plusieurs années, ils en furent les principaux animateurs en organisant de 5 à 6 rencontres par an. Ce sont eux qui ont aussi assuré cette fonction de « VRP » de la médiation en essayant de la promouvoir auprès d'un certain nombre d'organismes du monde du travail comme l'ANACT, l'ANDCP, les organisations syndicales d'employeurs et de salariés... Aux dires de Daniel Gaultier, ces premières années de fonctionnement furent « un véritable bouillon de culture » avec une multiplicité d'échanges entre les membres du réseau, et le principe d'action, c'était « de diffuser l'idée de médiation » et « d'occuper le territoire ». Au fil des rencontres, des conférences, le RME se structurait localement, mais « sans hiérarchie et sans statut de chef ». C'était « l'âge d'or » ou « le temps des médiateurs » pour reprendre la formule de Jean-François Six, c'est-à-dire celle où la médiation était à la mode et allait régler tous les maux de la société². Mais comme pour toute autre bonne idée, souvent son institutionnalisation a pour conséquence de lui enlever son « âme ».

L'institutionnalisation du R.M.E.

Le RME, comme bien d'autres organisations de médiateurs, s'est lui aussi institutionnalisé sous la forme d'une association, et cette vision évolutive, pour ne pas dire utopique de la médiation, s'est peu à peu transformée en une logique de professionnalisation de la fonction, de création d'un nouveau champ d'intervention pour ne pas dire de marché, celui de la médiation. On retrouve en filigrane, la critique de cette évolution dans les propos de Daniel Gaultier qui a « pris de la distance » avec le RME, en 2015. Il y a eu, comme il le dit avec un certain euphémisme « des erreurs de casting dans le

2 SIX J-F, *Le temps de médiateurs*, Seuil, 1990

management du RME et sur l'analyse de l'évolution de nos sociétés ». Ce regard critique il ne le porte pas simplement sur le RME, mais aussi sur l'ensemble des organisations de médiateurs en entreprise, car il considère que nous sommes en train de vivre « une forme de régression en matière de management dans les entreprises ». Il souligne avec une certaine lucidité que « dans de nombreux cas, le médiateur ne vit pas exclusivement de la médiation, mais davantage de la dispense de formation à celle-ci ». Plus généralement, il rappelle, que nous vivons actuellement « une situation paradoxale, car « on n'a jamais autant parlé de communication et de médiation dans nos sociétés alors que celles-ci se caractérisent plutôt par l'incommunication et les blocages ». C'est le cas des entreprises, qui se sont dotées de chartes, de médiateurs institutionnels, et malgré cela les relations sociales évoluent peu comme en témoignent la montée de la souffrance au travail, l'épuisement au travail, les suicides...³.

Au vu de ce constant, Daniel Gaultier semblerait avoir un regard plutôt pessimiste sur l'évolution de la médiation, mais en fait, il garde une vision plus optimiste à long terme et son seul regret, c'est de ne pas avoir pris le temps d'écrire, théoriser sur sa propre pratique pour faire partager sa vision de la médiation. Mais l'espoir n'est pas perdu, car il m'a plusieurs fois dit au cours de l'entretien : « il faut que je me mette sérieusement à cette écriture là ! ». Il est vrai qu'il a beaucoup de choses à dire sur sa pratique de médiateur, sur sa vision de la médiation dans le monde de l'entreprise et plus largement sur l'évolution du management transformé dans le langage d'aujourd'hui en « gouvernance », et son insertion dans la société. D'autant plus qu'il a un sens de la formule pour bousculer les idées reçues, comme celle de prendre l'armée comme un modèle de dynamique de groupe en citant l'expérience de la patrouille de France où « ce n'est pas le grade, mais la compétence qui est mise en avant ». En effet, Daniel Gaultier, à l'image de Jean-Paul Gaultier, n'est pas un « technicien » mais un « créateur » de médiation, et il espère toujours pouvoir développer son approche de la médiation comme une nouvelle forme de management et d'imaginer comme il le dit si bien, « un salarié sans subordination ». Et selon lui, cela se fera le jour où « la médiation deviendra une culture sociale » et pas une simple technique de gestion des conflits.



[Retour sommaire](#)

³ DEJOURS C., Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Seuil, 1998



Louise OTIS

LOUISE OTIS

L'initiatrice du premier programme de « juge-médiateur » au Canada

Par Jean-Pierre BONAFE-SCHMITT

J'ai rencontré la première fois Louise Otis en 2002 au cours d'un colloque sur la médiation au Québec. Je devrais dire l'Honorable Louise Otis, car elle était magistrate à la Cour d'Appel du Québec et à l'époque, son intervention m'avait particulièrement marqué, car elle avait exposé avec une certaine passion, son expérience de « juge-médiateur » ce qui dans le milieu judiciaire n'était pas très courant. Il est vrai qu'en matière de médiation, les partisans, pour ne pas les militants de la médiation, en parlent généralement d'une manière passionnée, comme s'il en était habité, à l'image d'une religion. D'ailleurs, les éléments de langage en matière de médiation, au cours des premières années étaient empreints d'une certaine religiosité : « on croit à la médiation », « on entre en médiation », « on parle d'esprit de médiation »....

Le projet de « juge-médiateur »

Au-delà de ces considérations, ce qui avait aiguisé ma curiosité, c'est que ces deux fonctions, juge et médiateur, me paraissaient inconciliables, comment pouvait-on être à la fois juge et médiateur ? Pour certains même, cette association relève de l'hérésie, pour rester dans un registre religieux, dans la mesure où ces deux fonctions seraient incompatibles sur un plan déontologique. J'ai pu lui poser cette question au cours d'une pause lors du colloque et elle m'avait répondu « pourquoi un magistrat, ne pourrait-il pas être médiateur au même titre qu'il est aussi conciliateur ? C'est un tiers neutre !!! ». A l'appui de cette réponse, elle m'a présenté son projet pilote de médiation judiciaire mis en place, en 1997 à son initiative dans le cadre de la Cour d'Appel du Québec. Pourquoi la Cour d'appel et pas une juridiction de première instance ce qui paraissait plus logique en termes de délai et d'efficacité ? Pour elle, la réponse relève tout simplement de l'évidence : elle avait été nommée juge dans cette juridiction et donc elle n'avait pas trop de choix pour développer son programme de médiation. En effet à l'époque, au Québec, comme dans bien d'autres pays, on ne peut pas dire que l'idée de médiation était très partagée dans le corps judiciaire. C'est donc seule, mais avec l'accord de son supérieur hiérarchique le juge en chef Pierre Michaud, que Louise Otis s'est lancé dans cette aventure de la médiation. Pourtant celui-ci l'avait mis en garde avec humour en lui disant qu'elle prenait des risques dans cette aventure solitaire, car si elle avait des résultats positifs « ce serait le succès de la

Cour d'appel et si cela ne fonctionnait pas, ce serait sa faute »¹. Malgré ses mises en garde, Louise Otis se lança dans l'expérimentation de cette nouvelle forme de gestion des conflits sur une période de 18 mois. Comme elle l'a écrit, cette expérience-pilote « visait à tester un modèle de médiation par juges afin de répondre aux faiblesses apparentes du modèle classique face aux besoins changeant de la société et aux attentes légitimes des justiciables à l'égard du système de justice »². Elle constata très vite au cours du déroulement du projet pilote que ce type de médiation, volontaire, gratuite et centrée « sur les besoins des parties, constituait une alternative puissante au mode processuel ou contradictoire »³. Et selon son expression, elle offrait « une voie mitoyenne susceptible de conjuguer certaines des vertus du processus décisionnel à la souplesse et à l'adaptabilité du processus médiationnel »⁴.

Des résultats positifs...

A la fin de l'expérimentation, le bilan fut déclaré positif et a entraîné son extension, non seulement, à l'ensemble de la Cour d'Appel en 1999 mais surtout sa codification en 2002 par le législateur à travers l'institution de la médiation judiciaire sous la dénomination : « Conférence de règlement à l'amiable »⁵. A ma question récurrente, « pourquoi un juge-médiateur et pas un médiateur tout simplement ? » Louise Otis m'a répondu que pour les

1 Entretien avec Louise Otis du 23/11/2017

2 Otis L. Reiter E., « Médiation » dans Cadi E. et alii (dir)

Recours et Procédures en Appel, LexisNexis, Montréal, 2011, p.159

3 Ibidem p.159

4 Ibidem p.159

5 Ibidem p.164

justiciables, le juge était perçu comme une personne, indépendante et impartiale et surtout que son statut lui conférait « *un degré supérieur d'autorité morale* ». Cette représentation du juge comme médiateur contribuait ainsi à donner « *une plus grande crédibilité au processus de médiation* » car celui-ci à l'époque était assez méconnue⁶.

Il convient de souligner que son projet de juge-médiateur ne vise pas simplement à un « *désengorgement de l'institution judiciaire* », mais qu'il repose sur l'idée que l'intégration de la médiation au système judiciaire représente « *une avancée majeure dans la refondation de la justice* »⁷. Selon elle, l'intervention du juge comme médiateur et ceci tout le long de chaîne judiciaire constitue « *une véritable révolution dans la manière de rendre la justice : une nouvelle offre de justice* »⁸.

Cette « révolution » dans la manière de juger ne s'est pas limitée à la seule justice civile, car sous son impulsion, elle a été étendue au domaine pénal sous la dénomination de « *facilitation pénale* » et puis au domaine administratif. C'est ainsi que le Québec a été le premier pays au monde, comme elle aime le souligner, à avoir introduit cette forme de médiation dans le système judiciaire. Et cela semble fonctionner puisque Louise Otis, lorsqu'elle était en fonction, a présidé depuis plus de 700 séances de médiation en droit civil et commercial.

Mais aussi des résistances.

Mais cette révolution ne s'est pas faite sans problème, ce ne fut pas une « *révolution de velours* » car Louise Otis, s'est heurtée à un certain nombre de résistances, pour ne pas dire d'oppositions, aussi bien au sein qu'en dehors de l'institution judiciaire. En effet, dès le démarrage de l'expérimentation, des commentaires ont fusé de la part des magistrats qui lui demandaient incessamment « *pour quelles raisons une partie qui a gagné en première instance accepterait une médiation en appel, ... c'est irréaliste* ». Ils craignaient aussi « *une perte du prestige de la magistrature* » par l'attribution de ce nouveau rôle jusqu'alors inconnu. Voilà pourquoi elle insistait sur le fait que « *le prestige ne vient pas de la robe noire, mais de l'intérieur de nous* ». Afin de contourner ces résistances, elle a beaucoup travaillé avec les médias, notamment Radio-Canada, pour toucher directement les futurs médiés et les convaincre d'utiliser la médiation pour résoudre leur

conflit. Et puis, comme elle le dit, « *il y a des moments de grâce* », comme le soutien apporté à son initiative par le bâtonnier du barreau du Québec. En effet, celui-ci - devenu juge depuis- était très ouvert aux modes de négociés de gestion des conflits en raison de son activité de conseil dans le monde du travail. Ce soutien fut important, car à l'époque les avocats étaient assez opposés à cette forme de médiation judiciaire, notamment sur un plan financier, car « *le problème pouvait être réglé en moins d'une journée* ».

Malgré son discours pro-médiation, Louise Otis n'a pas bénéficié du soutien immédiat des « *médiateurs privés* » qui ont d'abord critiqué son initiative en considérant que les juges ne devaient pas faire de médiation. Pour elle, ces critiques relevaient d'une « *forme de corporatisme* » de la part des médiateurs car elle a toujours soutenu qu'idéalement la phase de médiation devrait intervenir avant l'engagement d'une action judiciaire. De plus, en cas de procédure, elle rappelle qu'il arrive que des médiateurs privés soient aussi appelés à faire des médiations.

L'enjeu de la formation à la médiation.

Pour assurer la réussite de son expérimentation et asseoir sa légitimité comme médiateur, Louise Otis s'est formée à la médiation, notamment au Strauss Institute for Dispute Resolution de l'université de Pepperdine en Californie. Elle a choisi cette université à la suite d'une conférence faite par le Président de cet institut à Ottawa. Ce fut une longue formation suivie principalement pendant les vacances judiciaires. Cet effort de formation doit être souligné d'autant qu'elle s'est formée tout en continuant son activité de magistrat. Elle aurait pu aussi se contenter d'une formation courte car elle disposait d'une bonne expérience de négociation acquise lors de ses 15 années d'activité d'avocat dans le domaine des relations du travail au Québec, mais elle a tenu à suivre une formation longue pour démontrer que l'on ne s'improvisait pas médiateur. En l'écoutant, je me suis posé la question de savoir si ce n'est pas cette porosité entre les fonctions d'avocat et celles de juge qui pourrait expliquer en partie, la plus grande réceptivité des magistrats nord-américains aux modes alternatifs de règlement des conflits que leurs homologues de l'Europe latine, notamment français.

La réalisation de cette formation lui a servi de canevas pour élaborer son propre programme de formation de médiateur-juge, car elle avait bien compris qu'elle ne pourrait

6 Entretien avec Louise Otis du 23/11/2017

7 Otis L. Reiter E, dans Cadi E. et alii (dir) Recours et Procédures en Appel», op cit. p.164

8 Ibidem p.164

pas seule développer son projet de médiation au sein de l'institution judiciaire. Selon elle, le développement de la médiation judiciaire passait par la formation, non pas de « *juges retraités* » comme cela s'est fait dans de nombreux pays, mais de magistrats en activité pour en faire une véritable offre de justice intégrée dans le système judiciaire. Sur un plan organisationnel, pour favoriser le développement de la médiation judiciaire au Canada, Louise Otis a fondé en 2009 la *Conférence canadienne de médiation judiciaire (CCMJ)* avec pour but de favoriser l'émergence, l'implantation et la promotion de la médiation judiciaire sur l'ensemble des états canadiens comme cela s'est fait en Ontario, en Nouvelle-Ecosse, en Alberta...

C'est à partir de ces formations que Louise Otis a développé son activité de formatrice, tout d'abord au Québec, dans le cadre de l'université de McGill à Montréal où elle a été nommée professeur adjoint à la faculté de droit ou encore dans celle de Sherbrooke, qui lui a délivré en 2000, le titre de *doctorat honoris causa* pour l'implantation du premier programme de médiation judiciaire au niveau des tribunaux d'appel en Amérique du Nord.

Une action au niveau international

L'action de Louise Otis en faveur de la médiation judiciaire ne s'est pas limitée au Canada, puisqu'elle a cofondé en 2010, avec Béatrice Brenneur de GEMME, la *Conférence Internationale de la Médiation pour la Justice (CIMJ)* dont le but est de « *favoriser l'émergence et l'implantation de la médiation judiciaire et extrajudiciaire dans tous les systèmes de droit* »⁹. Elle a aussi développé son action de formation à la médiation dans différents pays d'Europe (France, Belgique, Norvège, ...), d'Afrique (Mali, Rwanda...) d'Asie (Chine,...)

Louis Otis a été aussi sollicité par un certain nombre d'organisations internationales pour apporter son expertise, comme l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) ou encore les Nations Unies. Elle a notamment en 2007, à la demande de son Secrétaire général, M.Kofi Annan, participé à la révision du système d'administration de la justice des Nations Unies. Elle a aussi développé son action au sein d'un certain nombre de juridictions internationales comme le Tribunal Administratif ou elle a occupé les fonctions de

présidente. Elle préside aussi le tribunal d'appel de l'*Organisation Internationale de la Francophonie (OIF)*. Enfin, elle est également membre assesseur du Tribunal administratif de l'Agence Européenne Satellitaire (UTMETSAT)

Une réflexion sur la médiation tirée de la pratique

Louise Otis n'est pas simplement une praticienne de la médiation, elle a aussi développé toute une réflexion sur la médiation, notamment sur des questions sensibles en matière de médiation judiciaire, comme celle sur l'éthique du médiateur, qui a fait l'objet d'une contribution dans un ouvrage collectif sous le titre « *Le médiateur et les dilemmes éthiques: proposition d'un cadre de réflexion* »¹⁰; ou encore celle de la confidentialité dans un autre ouvrage collectif sous le titre « *Confidentiality in Judicial Mediation* » dans lequel, elle expose sa vision de la confidentialité dans le domaine de la médiation judiciaire¹¹. Il m'est impossible de présenter dans le cadre de cet article l'ensemble des écrits sur la médiation de Louise Otis, mais on peut les retrouver sur son site internet¹².

Au-delà du cadre procédural, je tenais à souligner un écrit de Louise Otis, intitulé « *La transformation de notre rapport au droit par la médiation judiciaire* », qui aborde une question peu abordée qui est celle des rapports entre médiation et production normative. En effet, la médiation n'est pas un simple mode de résolution des conflits, c'est aussi une source normative, comme en témoignent les accords de médiation. Ces derniers participent à la création de ce que l'on peut appeler un « droit vivant » pour reprendre l'expression d'Eugen Ehrlich qui va prendre place dans l'édifice normatif de chaque société¹³.

En guise de conclusion, je serai tenté de dire qu'il est toujours difficile de dresser le portrait de personnage comme Louise Otis, en raison de la multiplicité de ses facettes, de ses activités et que celui-ci ne peut être que très subjectif à l'image d'un photographe qui va privilégier une image de fond particulière, ou encore un type d'éclairage qui va mettre en

¹⁰ Otis L. et Rousseau-Saine C., « Le médiateur et les dilemmes éthiques : proposition d'un cadre de réflexion », dans Festschrift Ahmed Sadek ElKosheri, Ziadé (ed) 2015, Kluwer arbitration, p.121.

¹¹ Otis L., Rousseau -Saine C. et Reiter E., « Confidentiality in Judicial Mediation », dans Tania Sourdin, Archie Zariski, The multi Tasking Judge: Comparative Judicial Dispute Resolution, Thompson Reuter, Australia, 2013, ch .10.

¹² La liste de l'ensemble des ouvrages ou articles de Louise Otis peut être consulté sur <http://louiseotis.com/mediation/>

¹³ Ehrlich E., Fundamental Principles of the Sociology of Law, Cambridge, Harvard University Press, 1936

⁹ Article 2 des statuts de la CIMJ à consulter sur <http://www.cimj.com/fr/base-documentaire/article/50-les-pv-des-ca-et-ag-du-2-juillet-2015>

valeur une partie simplement du personnage. Mais tout l'intérêt de cette galerie de portraits que nous avons inaugurée dans cette Lettre des Médiations, c'est de montrer que, si l'histoire de la médiation s'est construite d'une manière collective, on ne peut pas ignorer le rôle joué par certaines individualités comme

Louis Otis qui ont marqué de leur empreinte cette épopée que constitue la médiation

[Retour sommaire](#)

POUR ALLER PLUS LOIN

MEDIATION ORGANISATIONNELLE

Par Cécile et Claire BATTISTONI
enseignante MASTER Gestion Publique des Hautes Ecoles
Liégeoise HELMO et HELP

L'ÉPREUVE DE JUSTICE DANS NOS ENTREPRISES

Nos sociétés évoluent, le monde change et cela impose, semble-t-il, une autre façon de faire ensemble.

Comment nos sociétés posent-elles les règles qui soutiennent leur action publique et qui la perfectionnent ?

Comment nos entreprises organisent-elles la coordination collective en leur sein et l'améliorent-elles ?

Ces deux questions ont une seule réponse applicable à tous les collectifs humains (organisations humaines et institutions humaines). Même si la taille différencie ordinairement les collectivités publiques et privées, leur finalité ne se distingue pas : toutes ont pour but de produire une action collective dont le résultat devrait être supérieur à la somme de toutes les actions individuelles non coordonnées.

Toutefois, la plus-value collective ne s'acquiert pas sans le respect de certaines conditions préalables ; celles-ci sont essentiellement relatives aux individus regroupés : il faut susciter, soutenir et stabiliser « leur engagement dans le lien social » au sein du collectif humain concerné.

Or cette « mobilisation des troupes » ne se réalise ni aisément ni facilement. (TREMBLAY, 2005)

Plusieurs études démontrent que les entreprises deviennent des lieux de souffrance et d'exclusion (DAUDIGEOS & VALIORGUE, 2010), et concluent qu'en ce cas, les travailleurs se démobilisent (VIENS, 2006) ou même adoptent des comportements inciviques (Le ROY, 2010). Dans la foulée d'Axel HONNETH, des auteurs français comme Yves

CLOT, Christophe DESJOURS, Emmanuel RENAULT expliquent ces souffrances et les réactions de rétorsion, par la « Théorie de la reconnaissance ».

Mais les analyses les plus récentes intègrent cette théorie de la reconnaissance, à l'intérieur d'un besoin plus large de justice au sein des organisations humaines ; on y parle de « Justice organisationnelle ».

Cette Justice organisationnelle se conceptualise au départ de multiples concepts constructeurs, tels que la perception de justice par les collaborateurs (élimination du sentiment d'injustice), la confiance et l'éthique organisationnelles, l'empowerment (autonomie du pouvoir d'agir et responsabilisation des personnes), les comportements de citoyenneté ou d'incivisme organisationnels, le climat éthique créé par les managers et leurs comportements de mobilisation, le leadership transformationnel, ...

Comment anticiper concrètement les évolutions sociétales à l'œuvre au sein de nos collectifs humains ?

Est-il possible, dès à présent, de préparer nos entreprises ou nos administrations publiques à de nouveaux modes de fonctionnement et de décision, à des processus internes mieux respectueux de la Justice organisationnelle ?

À cette fin, la médiation peut-elle jouer un rôle déterminant ? Comment le concevoir et le mettre en œuvre ?

Si la question se pose avec tant d'acuité de nos jours qu'en est-il pour le monde des entreprises

OÙ VONT NOS ENTREPRISES ET NOS ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ?

« Le choc provoqué par la rencontre d'une forme scolaire, forgée voici plus d'un siècle, avec une massification scolaire et, tout simplement, avec les changements de la société, engendre un sentiment de crise continue concernant le niveau des élèves, la discipline, la violence, la chute de la considération due à l'école, l'inflation des diplômés... Elle provoque aussi une déception puisque la large ouverture de l'école n'a guère réduit les inégalités scolaires et laisse de côté une part non négligeable des élèves. Il se crée donc une plainte endémique puisque le travail des enseignants est de plus en plus pénible, puisque l'école coûte de plus en plus cher pour des résultats somme toute décevants en regard des investissements économiques et humains consentis. » (DUBET François, 2003)

En épinglant les facteurs actifs dans le désenchantement organisationnel, François DUBET pointe un paradoxe habitant nos collectifs humains de travail. Or tout paradoxe fait conflit et tout conflit peut appeler la médiation.

Comment clarifier les paradoxes et les risques de conflit qu'ils alimentent ?

Un récent rapport prospectif du Système Européen d'Analyse et de Stratégie observe qu'en entreprise et en administration publique, deux facteurs évolutifs se déploient simultanément et qu'ils s'accroîtront à l'avenir : d'une part, une plus grande dispersion de l'autorité (*diffusion of power*), et d'autre part, la libération croissante de l'individu (*individual empowerment*). Cette double mutation est-elle synchrone ou intempestive ?

Pèse-t-elle sur le climat organisationnel ?

En premier lieu, on imagine que la dispersion de l'autorité et du pouvoir libère davantage les travailleurs, puisque pour ceux-ci, une décentralisation du pouvoir correspond théoriquement à un ajustement plus satisfaisant à la règle ou aux ordres du leadership. En pratique, on voit que les systèmes régulateurs dans les entreprises ou dans les administrations publiques emprisonnent de plus en plus les individus dans des contraintes et dans des contrôles. On bride le besoin d'autonomie. On contrarie l'expectative de règles qui font sens. On affaiblit l'autorité du leadership. On déconstruit l'engagement au service du bien commun.

Cette réalité évoluant vers une démultiplication des centres d'autorité se traduit par un enchevêtrement d'exigences, d'ordres, de règles, qui, du fait de leur

ensemble incongru, sont perçus comme insatisfaisants, comme contradictoires, comme dépourvus de sens. Il suit qu'un trop-plein de régulation crée des tensions relationnelles et que celles-ci potentialisent du risque conflictuel, créent du sentiment d'injustice, menacent les équilibres collectifs. À l'inverse, une raréfaction des lieux d'autorité, telle la technique du *lean management*, peut produire aussi du risque conflictuel, en privant les travailleurs de lieux hiérarchiques d'ajustement et de règles mieux ajustées. Cette balance laborieuse ne répond pas à des principes généraux de management mais elle doit se négocier au cas le cas. S'ouvre là, un premier espace de travail pour la médiation.

En second lieu, on s'aperçoit que « l'entreprise libérée » ouvre un autre espace de travail pour la médiation.

Sauf l'exception d'une attente de cadrage directif, l'implication d'un travailleur et son engagement au service du collectif sont d'ordinaire directement proportionnels à la liberté que concède la hiérarchie.

En d'autres mots, l'expectative ordinaire correspond à une plus grande autonomie du pouvoir d'agir.

Mais ici aussi se pointe aussi un paradoxe : une libération c'est parfois une apparence trompeuse de liberté. Par exemple, lorsque l'illusion d'autonomie accroît la docilité aux ordres de l'autorité et aux règles édictées.

Lorsque la manipulation devient évidente aux yeux des travailleurs, la tension relationnelle s'accroît à l'encontre du système régulateur. L'acteur va contourner la règle ; parfois, il cherche même à la contrecarrer.

Au final, si on appelle un médiateur, ce dernier sera ballotté par la houle du pouvoir des chefs et par le ressac de l'autonomie des travailleurs. Ces vagues contraires méritent quelques explications, puisqu'il s'agit des différents facteurs régulateurs, et donc aussi, les objets d'intervention en médiation intra-organisationnelle.

Quelles sont ces strates où se créent du conflit ?

En première ligne, dans les « strates », s'incorporent les différents niveaux de la structure organisationnelle :

- le niveau « **micro** » qui concerne les problèmes relationnels de type inter-individuel, intersubjectif (« *les valeurs et les règles du bon comportement sont-ils respectées par l'autre, ou non ?* »).
- le niveau « **mezzo** » qui est relatif aux problèmes relationnels nés dans les rapports avec les lignes hiérarchiques (« *les valeurs et les règles présidant au bien commun sont-ils respectées par le chef, ou non ?* »)
- le niveau « **macro** » qui correspond aux règles

perçues comme intangibles par les acteurs du terrain (« ce qu'ont décidé les actionnaires américains, le législateur national, les autorités administratives, ... est-il perçu comme convenable, ou au contraire, comme non acceptable ? »)

En seconde ligne, le concept de « strates » incorpore les différents niveaux de la visée organisationnelle :

- le niveau « **opérationnel** » : c'est celui qui répond aux besoins économiques de l'organisation (« la décision ou la règle a-t-elle maximisé la profitabilité de l'entreprise ? grâce à sa décision ou à sa règle nouvelle, l'administration a-t-elle amélioré le rapport coût/service produit ? »)
- le niveau « **identitaire** » : c'est celui de l'identité professionnelle, de la finalité sociale de l'organisation (« par quels moyens, la décision ou la règle a-t-elle contribué à mieux remplir le rôle social de l'organisation ? »)
- le niveau « **politique** » : c'est celui qui répond aux besoins juridiques de l'organisation (« la décision ou la règle a-t-elle mis de l'ordre dans l'organisation ? N'a-t-elle pas accentué le désordre ? »)

En troisième ligne, le concept de « strates » incorpore les différents niveaux de l'éthique organisationnelle :

- le niveau de la « **justice organisationnelle** » qui stimule la propension des agents à coopérer ensemble et à chercher des compromis en cas de différend (« la décision ou la règle n'a-t-elle pas créé un sentiment d'injustice chez les membres de l'organisation ? »)
- le niveau du « **sens du travail** » qui stimule la satisfaction des agents à exécuter leurs tâches et à prendre des initiatives (« la décision ou la règle correspond-elle, est-elle conforme, aux valeurs des personnes ? »)
- le niveau de la « **socialisation** » qui permet aux agents de se sentir bien (« la décision ou la règle accroît-elle le bien-être au travail et les capacités individuelles ») et qui favorise leur implication dans le travail (« la décision ou la règle est-elle perçue comme rehaussant les rapports de bienveillance ? Est-elle perçue comme une source de reconnaissance ? Est-elle perçue comme stimulant l'autonomisation et la liberté individuelle ? »)

COMPRENDRE LE CONFLIT, AUTREMENT

Qu'est-ce qu'un conflit ?

De manière simplificatrice, on peut imaginer le conflit comme une violence suscitant une contre violence.

Pourquoi et comment le conflit constituerait-il une réaction hostile face à une manifestation d'hostilité ?

Les manifestations de violence peuvent se vêtir sous différents habits, tels que la violence physique sur les personnes ou sur leurs biens, mais, dans une forme moins élémentaire, la violence est vécue et subjectivée comme une transgression de l'éthique ou de l'équité. C'est ce sentiment d'injustice qui nous intéresse ici.

Comment un conflit est-il relié à la question de l'injuste ?

En observant le développement d'un conflit, on discerne les quatre étapes suivantes : au départ, il y a une violation de l'éthique/de l'équité ; puis on assiste à la naissance d'un sentiment d'injustice ; ensuite, se formule l'expression du grief sous la configuration d'un appel à justice ; enfin, le conflit s'apaise si la question de l'injuste fut posée et débattue acceptablement, ou sinon, une contre-violence attise le conflit.

Certes, le ressort poussant un individu à s'armer pour en découdre avec un adversaire, correspond parfois à une riposte corporelle, ou à des représailles monétaires ou juridiques (des droits à faire prévaloir).

Même dans ces cas-là, le ressort conflictuel reste initialement actionné par le sentiment d'injustice, c'est à dire qu'il s'enclenche sur l'indignation parce qu'un acte transgresse l'éthique ou l'équité.

Celui qui subit le sentiment d'injustice, attend de pouvoir poser sa question de justice devant un public dont il espère une réponse avant de se résoudre à déchaîner la phase de contre-violence.

Son attente espère la reconnaissance du manquement éthique. Cette reconnaissance doit émaner d'un tiers qui n'est pas l'auteur de la violence, et elle doit couvrir une surface sociale, fût-ce symboliquement.

Donc, pour pouvoir exprimer son attente et sa question de justice, il lui faut un lieu et un auditeur.

Ainsi, l'espace judiciaire fut créé comme place publique tenant lieu d'auditoire universel (PERELMAN, 1984) ; ainsi encore, le médiateur est un substitut de procès judiciaire, il donne l'occasion d'exprimer sa doléance ; ainsi enfin, toute autorité en collectif humain devrait remplir ce même rôle de « place publique en puissance ».

Après le lieu, l'auditeur : ce dernier doit « faire tiers ». L'activité d'entendre un appel à justice est loin d'être anodine car elle implique des qualités d'indépendance, d'impartialité, de neutralité, pour susciter confiance.

Grâce à la création d'une « *tiércité* » :

- de la distance est mise entre deux personnes (celui qui a porté la première hostilité et celui qui s'apprête à lui rendre une contre-violence). Cette distance est salutaire puisqu'elle retarde la spirale des contre-violences récursives, et la suspend avec effet immédiat.
- un recul est permis à chacun des deux individus porteurs de visions parfois fortes différentes de l'éthique ou de l'équité. Ce recul est salutaire puisqu'il ouvre l'espace d'un dialogue en vue d'un possible accord qui sera durable si la réponse de justice apparaît acceptable de part et d'autre.

En toute hypothèse, le codage juridique du sentiment d'injustice apparaît souvent adventice aux yeux de celui qui subit une hostilité. Si ce dernier fait appel à justice, il ne recourra cependant à l'institution judiciaire qu'à défaut de toute autre réponse ; comme le dit Paul RICOEUR (1995), il attend surtout qu'il soit mis entre les protagonistes, « une juste distance pour permettre la victoire de la parole sur la violence ».

COMPRENDRE LA JUSTICE, AUTREMENT

Il n'y a donc aucune raison pour que les violences et les conflits soient réservés en apanage, aux juristes.

En conséquence, l'institution judiciaire ne dispose pas d'un monopole pour traiter les questions de justice.

Toutes les institutions, organisations et collectifs humains sont en puissance des institutions de justice !

En d'autres mots, « les appels à justice » ne se limitent pas à interpeller l'institution judiciaire.

Au-delà des affaires judiciaires, il faut considérer aussi les affaires de tous les collectifs humains.

Immanquablement, la même question de justice se pose, lancinante, dans toute organisation humaine, dès lors qu'une décision ou une règle est prise, qui apparaît hostile car non conforme à l'éthique/l'équité.

Le caractère légal/statutaire de l'autorité dont émane la violence ressentie par le sujet de la décision/règle, n'ôte pas sa validité à la question de l'injuste car rien n'empêche qu'une perception d'hostilité soit reliée à une règle ou à une autorité statutaire, qui sont parfaitement capables de commettre une violence injuste.

Imaginons, par exemple, une décision/règle imposée seulement à certains parmi les travailleurs d'une entreprise ; comment réagiront ils si cette décision ou cette règle ne leur apparaissait pas répondre au bien commun et qu'ils se l'imaginaient plutôt découlant d'autres préoccupations ?

Or il n'y a pas deux questions de justice qui seraient de nature différente, selon qu'elles se posent dans un palais de justice ou dans une entreprise. On trouve à la base de ces deux appels possibles à justice, une identique indignation face à une manifestation d'hostilité non éthique, de violence non équitable.

C'est un ressort analogue qui impulse la citation judiciaire d'un individu hostile, ou qui stimule la verbalisation d'une doléance ou d'un grief à l'encontre du supérieur hiérarchique dans une entreprise.

En conséquence, avant d'espérer une réponse qui pourrait être estimée acceptable, «

poser la question de l'injuste » devrait être le point de départ de toute recréation du lien social, de la part d'un juge, de la part d'un médiateur, ou pareillement de la part d'un manager en entreprise. Par fiction, ceci nous impose donc effectivement de dévisager tous les collectifs humains comme des « institutions de justice ».

Comment poser un regard neuf, à la fois critique et constructif, sur toutes nos institutions de justice

LA QUESTION DE JUSTICE DANS L'ENTREPRISE

PEUT-ON POSER LA QUESTION DE JUSTICE AUSSI LIBREMENT EN ENTREPRISE ?

La recevabilité de « la question de l'injuste » devrait être garantie dans toutes les organisations humaines.

Comment les responsables surmontent-ils cet écueil des preuves de Justice à fournir ?

Demandons-nous tout d'abord si la culture de gestion dans les entreprises ne fait pas barrage, en refusant que soit « posée la question de l'injuste » ?

En cas de conflit dans l'entreprise entre la valeur de justice et les valeurs d'efficacité ou de profit, il est probable que la première sera spontanément sacrifiée, comme le font souvent les juristes positivistes :

« La plupart des juristes contemporains partagent un même point de vue : dans le conflit qui apparaît entre la nécessité de distribuer la justice et celle d'assumer l'ordre, cette dernière doit prévaloir... sur le plan philosophique, une difficulté majeure apparaît : celle que l'on rencontre dans la recherche ou la découverte du critère en fonction duquel une loi (une règle/décision) doit être dite juste ou injuste... Certains insistent un peu plus sur l'ordre que sur la justice car cette dernière peut être considérée subjective. Mais les sociétés traditionnelles n'opèrent pas comme les nôtres une rupture radicale entre l'ordre et le désordre ; elles mettent fréquemment en œuvre d'autres moyens que la justice (telle que la conçoivent nos juristes) pour parvenir au rétablissement de l'ordre et de l'harmonie. »

(Cours d'histoire du Droit de Geneviève CHRÉTIEN-VERNICOS - Université Paris 8 - 2001-2002)

Éclaircissons ensuite l'explication : existe-t-il une dépendance cognitive là où devrait accéder l'appel à justice ? Si oui, la toute première gageure de justice serait alors une épreuve d'indépendance, d'impartialité et de neutralité, puisque ces trois compétences sont indispensables pour susciter la confiance chez

celui qui attend une réponse à sa question de justice. La justice serait-elle incompatible avec l'ordre ?

Pour expliquer le processus cognitif qui crée notre dépendance intellectuelle à l'ordre, le biophysicien autrichien Heinz von FOERSTER a élaboré une démonstration très éclairante : tous nos « computeurs biologiques » dépendent de nos synapses et de notre hypophyse, d'une manière close, c'est-à-dire d'une manière à computer une réalité stable, d'une manière à construire une réalité cognitive rassurante dans un environnement qui ne l'est pas toujours.

Ce besoin purement physiologique d'une stabilité cérébrale, Heinz von FOERSTER l'appelle « postulat d'homéostasie cognitive ».

Toutefois, la fermeture biologique de nos processus cognitifs n'est qu'une « régulation de régulation » ; notre esprit a la capacité de rompre la computation récursive, en se distanciant de l'homéostasie cognitive et en faisant preuve d'autonomie intellectuelle.

Laisser poser la question de justice et l'accueillir, constitue donc l'épreuve préalable de justice : la première médiation devra s'opérer au niveau de la culture de gestion, pour la rendre perméable à toutes les valeurs.

Comment faut-il concevoir les valeurs de justice, dans l'entreprise ?

COMMENT SE POSE LA QUESTION DE JUSTICE EN REGARD DES ENJEUX DU MONDE ENTREPRENEURIAL ?

- En tant que produit individuel, il n'y a pas de justice objectivable et transparente.
- Le ressenti de l'injustice est principalement subjectif puisqu'il sera influencé par les affects, par la socialisation et l'éducation, par l'expérience et l'adhésion à des valeurs/à une représentation du monde, par la culture, par la sensibilité à des influences biologiques (agressivité, impulsivité, ...)
- C'est pourquoi on peut difficilement jauger le degré de l'injustice ressentie par un individu ; il n'y a pas d'évaluation univoque de l'indignation individuelle sur une échelle éthique de référence. La graduation est clairement subjective ; les échelons sont trop intimement personnels pour être transposables et justifiables.
- Comment surmonter la difficulté à objectiver une impression d'injustice ?
- En tant que produit systémique, l'indignation éthique prend une consistance mieux objectivable :
- D'une part, la psychologie sociale étudie la perception individuelle d'être traité injustement par l'organisation humaine, et les réactions qui en découlent ;
- D'autre part, la sociologie morale étudie les compétences sociales mises en œuvre pour porter un grief, les compétences développées pour répondre à ce grief par une justification, et enfin, les compétences nécessaires pour conclure mutuellement un accord/une paix

durable.

- On désignera la démarche menée en vue de libeller valablement la question de l'injuste, par la locution « heuristique de justice », ou pareillement, par l'expression de « justice organisationnelle ».

COMMENT PREPARER UNE REPONSE A LA QUESTION DE JUSTICE DANS CE MONDE DE L'ENTREPRISE ?

Nous proposons de traiter « la question de l'injuste » dans les entreprises, en offrant la proposition suivante, qui se décline entre les deux pôles de la médiation organisationnelle.

- Tout d'abord, la médiation organisationnelle peut qualifier objectivement cette question de l'injuste. La verbalisation des perceptions de justice dépend de chaque « partie prenante » de l'entreprise, au travers de ses rapports contractuels (par exemples, ses travailleurs), ou encore, dans son environnement. Cette verbalisation doit faire l'objet d'une expression collective, service par service, groupe par groupe.
- À cette fin, une animation périodique (au début, chaque trimestre ; ensuite, une fois par an) des groupes témoins s'effectuera sous la houlette d'un référent éthique qui est le médiateur.
- Encore faut-il que la question de l'injuste soit préalablement entendue.
- Ensuite, la médiation organisationnelle permet de traiter raisonnablement cette question de l'injuste. L'accueil et la recevabilité des questions de justice relèvent de la culture de gestion, ainsi que le traitement acceptable des doléances et des justifications. Seule la partie haute de la pyramide organisationnelle (le top management et le management intermédiaire) peut décider et donner l'exemple d'une perméabilité aux valeurs de justice. Une formation à la médiation organisationnelle offrirait les instruments conceptuels de diagnostic et aussi des grilles de travail pour traiter ces questions de justice.

MAIS QUE FAUT-IL REpondre A UNE QUESTION DE JUSTICE ?

L'ESPRIT DE JUSTICE PEUT-IL PROSPÉRER EN ENTREPRISE ?

LA JUSTICE EST TOUT D'ABORD EFFICIENTE

L'amélioration des dispositifs régulatoires de l'action collective se soucie foncièrement des conditions garantissant un résultat efficace (défini en termes d'optimum parétien). Cette efficacité s'entend au départ de la théorie de l'action rationnelle ; elle se mesure à l'aide d'instruments conceptuels basés sur des indicateurs.

Gérée dans le cadre d'une médiation organisationnelle, la question de l'injuste ne devrait pas perturber le résultat escompté, mais au contraire devrait même le favoriser.

D'une part, la préoccupation d'efficacité constitue un univers de sens pour la justice, parmi cinq autres référentiels du juste en tant que bien commun. Luc BOLTANSKI et Laurent THÉVENOT (1991) dénomment ce référentiel d'efficacité : « la cité industrielle ». Leur sociologie du sentiment d'injustice permet de décoder les balises jalonnant la question de l'injuste, ainsi que les bornes positionnant la justification en réplique. Après ce repérage, une médiation s'ouvre qui peut aboutir à un accord acceptable et durable pour l'entreprise.

D'autre part, le résultat sera acquis plus sûrement par une action collective bien mobilisée, par des agents déployant un « comportement extra rôle » (de plus forte créativité et adaptation, un engagement plus important pour favoriser le lien social). Au contraire, des agents affectés par une perception d'injustice se démobilisent, limitant leur citoyenneté organisationnelle à un service minimal.

LA JUSTICE EST ENSUITE PARTICIPATIVE

Toute institution de justice doit s'orienter en tant que démocratie délibérative et participative. L'attente de

justice se combine ici avec le besoin d'être reconnu utile socialement et avec le besoin de se réaliser.

La question de l'injuste se pose lorsque ces deux besoins sont bafoués, sans raison acceptable.

Les organisations bureaucratiques sont particulièrement cruelles car leur régulation qui se veut impersonnelle, est souvent impersonnalisante et le (bon) sens des ordres/règles finit par faire défaut.

À nouveau, la médiation organisationnelle apparaît le meilleur moyen de concilier l'identité individuelle et l'identité collective, lorsque leurs exigences respectives apparaissent trop contradictoires.

Il s'agit aussi de favoriser l'autonomisation et la responsabilisation des personnes.

HEURISTIQUE DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE : TROIS LEVIERS ACTIONNANT LA PERCEPTION DE JUSTICE

Cette heuristique se présente sous la forme d'une arborescence à trois branches (trois leviers de justice). Son but vise à stabiliser la confiance : en creux, moins d'ordre et moins de règles, et corrélativement, moins de contrôle ; en positif, plus de citoyenneté organisationnelle et plus d'engagement dans le lien social.

Premier levier : la justice substantielle

La question de l'injuste touche ici aux règles internes du collectif humain, en tant que gouvernant une égale répartition des contributions qui sont exigées de chacun des individus, et des rétributions qui les récompensent en retour. Les règles substantielles et les décisions hiérarchiques peuvent être mesurées à la lumière du bien commun, et plus particulièrement au regard des six « univers de sens », tels que décodés par Luc BOLTANSKI et Laurent THÉVENOT (1991).

Second levier : La justice procédurale

La question de l'injuste concerne les procédures (de communication, de transparence, de publicité...) encadrant la prise et l'exécution des décisions sur la répartition des contributions et des rétributions.

Les règles procédurales et les décisions hiérarchiques peuvent être jaugées selon le respect de l'éthique communicationnelle théorisée par Jürgen HABERMAS (1987,1992).

3) Troisième levier : La justice interactionnelle

La question de l'injuste interroge la reconnaissance due aux personnes : s'est-elle concrétisée en un traitement respectueux. Ce respect en faveur des personnes constitue la seconde branche de l'équité. L'exigence de respect s'ajoute à la première branche de l'équité (le principe d'égalité proportionnelle) : il s'agit ici de protéger les conditions de réciprocité et de bienveillance au sein du collectif humain.

Le ménagement de cette reconnaissance par la hiérarchie peut être évalué selon les critères proposés par la théorie de la reconnaissance d'Axel HONNETH (1996, 1999, 2000, 2001, 2004, 2006, 2008).

CONCLUSIONS & PROPOSITIONS

Tous les collectifs humains qui ont une capacité régulatoire (par exemple, une organisation hiérarchique), doivent être identifiés comme des « INSTITUTIONS DE JUSTICE ». Très peu d'entreprises sont actuellement organisées en vue d'accueillir les questions de justice qui se posent en leur sein, et très très peu sont déjà prêtes à y répondre. Or l'exigence croissante des mentalités individuelles ou des exigences sociales pourrait tôt ou tard préjudicier l'efficacité des entreprises qui ne seront pas perçues comme des organisations humaines justes.

Pour appuyer cette évolution vers une plus grande légitimité (c'est-à-dire la capacité qu'a le collectif humain de susciter l'adhésion de ses

membres et leur engagement dans le lien social), la médiation organisationnelle s'avèrera très utile.

D'une part, la médiation organisationnelle est apte à rendre la culture de gestion plus accueillante aux questions de justice, et consécutivement, apte à huiler la mécanique organisationnelle.

Son lubrifiant social consiste en l'amélioration de la confiance dans l'entreprise et dans ses dirigeants. Son objectif sera de former ces derniers au « métier de tiers », à son indépendance, à son impartialité et à sa neutralité, toutes trois qualités requises dans le chef du référent éthique et de l'auditoire universel.

Il faut apprendre à lever les verrous cognitifs qui empêchent de questionner la perception d'injustice, qui s'exprime au travers d'une doléance. En toute hypothèse, l'action d'accueillir la question de justice et l'action de traiter la doléance apparaissent plus avantageuses qu'onéreuses, surtout lorsqu'un accommodement pourrait être négocié qui ne porterait pas une atteinte déraisonnable à l'ordre ou à l'autorité.

D'autre part, la médiation organisationnelle peut faire remonter jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise, toutes les questions individuelles qui

contrarient la lubrification des trois leviers de justice (justice substantielle, justice procédurale et justice interactionnelle). Dans tous les cas où la hiérarchie ne sera plus perçue comme un tiers, c'est le médiateur qui apparaît idéalement placé pour accompagner les débats

- à propos des règles/décisions imposées par les managers, lorsque leur sens n'est plus compris ou est considéré comme non orienté vers le bon/le bien ou vers les valeurs ;
- à propos des doléances relatives aux processus internes de l'entreprise, ou à propos de l'amélioration des procédures perçues comme injustes et critiquables ;
- à propos de la bienveillance et du respect nécessaires pour la construction des identités individuelles, à propos du traitement en dignité des personnes, et enfin, à propos de leur souffrance au travail.

La médiation organisationnelle, dans son volet FORMATION DES MANAGERS devrait faire l'objet d'un projet d'entreprise ambitieux, un projet dans toutes les entreprises qui se disent de confiance.

[Retour sommaire](#)

[Notes bibliographiques](#)

NOTE DE LECTURE

Potriquet Georges, *La médiation au travail*, Médias & Médiations, 182p., 2017

Par Jean-Pierre BONAFE-SCHMITT

Un nouvel ouvrage sur la médiation dans les relations de travail a été publié, c'est celui de Georges Potriquet, qui est à la fois médiateur et consultant au sein d'un cabinet de prévention de risques liés au travail. Ils sont encore peu nombreux les ouvrages consacrés à la médiation en entreprise, si l'on se réfère à d'autres champs comme celui de la médiation familiale. Hormis, l'ouvrage d'Arnaud Stimec et Sylvie Adijès, qui est devenu un classique du genre, on était en attente d'un ouvrage qui réponde à cette question lancinante de savoir pourquoi la médiation en entreprise a du mal à se développer en France si l'on se réfère à d'autres pays comme la Grande-Bretagne. Il est vrai que cette question est complexe et je ne ferai pas le procès à G. Potriquet, de ne pas répondre à cette question ; mais on aurait pu s'attendre de la part d'un praticien de la médiation doublé de la fonction de consultant, qu'il nous présente d'une manière plus novatrice, la spécificité de la médiation dans les relations de travail surtout lorsque l'on sait qu'elles sont marquées par une asymétrie de pouvoir. En effet, la

médiation au travail commence à avoir une histoire et quelques recherches ont été menées comme celles de Jacques Rojot et d'Alice Le Flanchec qui ont montrés les difficultés de mettre en place d'un dispositif de médiation dans une entreprise¹ ; Il y a aussi celles de Jean Poitras et Vivian Wiseman, qui même si elle se déroule dans un autre contexte, celui du Québec, donne quelques pistes sur la manière de mener des médiations dans un contexte hiérarchique².

S'il est vrai que Georges Potriquet n'est pas un chercheur, mais un praticien, on aurait pu s'attendre qu'il nous fasse part de sa pratique, de nous faire entrer dans le cœur du métier, c'est-à-dire la gestion du processus de médiation dans ce contexte particulier que constitue l'entreprise. Il le fait d'une certaine manière à l'aide de cas tirés de sa pratique, mais il a surtout préféré nous dresser un panorama des médiations. C'est ainsi que les

¹ Jacques Rojot, Alice Le Flanchec, La médiation dans les relations du travail, *Négociations*, 2009/2, n°12

² Jean Poitras, Vivian Wiseman, Comment réussir une médiation dans le contexte d'une structure hiérarchique ? *Négociations*, 2005/1, n°3

deux premiers chapitres sont consacrés à une présentation de la médiation en la distinguant de la négociation, de l'arbitrage ou de la transaction ; il fait aussi un rappel des principes fondamentaux de celle-ci, comme la neutralité, l'impartialité, la confidentialité... Ce rappel n'est pas inutile car, comme le souligne l'auteur, « *il y a des brumes à dissiper* » (p.25) et la confusion entre la médiation et les autres modes de gestion des conflits continue à persister. Et le monde du travail n'échappe pas à ce phénomène, comme en témoigne la nomination d'inspecteur du travail comme médiateur ou encore la revendication de la fonction de médiation par des « managers » ou les DRH dans les entreprises.

L'auteur à travers les chapitres 3 et 4 aborde la question de la médiation interne ou externe à l'entreprise, c'est-à-dire l'appel à une personne extérieure ou non à l'entreprise. Dans le chapitre 3, il rappelle avec justesse que la question de la médiation dans les relations du travail n'est pas nouvelle, puisqu'un texte en 1955, avait introduit ce mode de gestion des conflits, mais dans le cadre de conflits collectifs du travail. Or, ce qui est nouveau depuis la fin des années 80, c'est le renouveau de la médiation, non seulement dans le cadre de conflits collectifs, mais aussi interindividuels. Dans ce même chapitre, qui est un des plus intéressants, l'auteur décrit les différentes phases du processus de médiation en posant, notamment, la question de savoir qui sont les prescripteurs de médiateur, c'est-à-dire « *qui demande la médiation ?* » (p.56). Cette question n'est pas neutre, surtout lorsque l'on connaît les réticences des organisations syndicales des salariés et même d'employeurs au développement de la médiation manifestée lors de la transposition de la Directive européenne de 2008. Toutefois, l'auteur souligne qu'« *il n'est pas rare désormais de voir des directeurs généraux, des élus des collectivités locales, des administrateurs d'associations, des actionnaires de référence d'une entreprise, faire appel à la médiation pour mettre fin à des situations préjudiciables pour tous* » (p.57). Dans les développements consacrés au déroulement de la médiation, on peut regretter que l'auteur ne fasse pas assez mention du contexte particulier de l'entreprise, comme l'ont bien fait Jean Poitras Vivian Wiseman dans leur article sur la médiation dans un contexte hiérarchique³. Sur un autre point celui du choix de ce médiateur externe, on peut regretter que l'auteur fasse l'autopromotion de son propre cabinet, Technologia, il aurait pu aussi indiquer

l'existence d'un réseau spécialisé celui du RME (Réseau des Médiateurs en Entreprise).

Dans le chapitre 4, l'auteur nous dresse son propre état des lieux de la médiation interne, car comme il le souligne, il n'existe pas de recensement de ce type dispositif de médiation interne aux entreprises et l'on ne peut que le regretter. La présentation des différentes expériences de médiation interne faite par l'auteur s'apparente à un inventaire à la Prévert, car on trouve aussi bien l'expérience de la ville de Paris, que celle de l'enseignement catholique, ou encore celle d'Amazon. Il est un fait que cette présentation démontre la diversité des dispositifs de médiation, mais on aurait préféré une approche plus analytique que descriptive. En effet, un grand nombre de dispositifs relève du secteur public comme la police, les universités, et il s'agit d'activités qui relèveraient, plus du modèle de l'ombudsman que véritablement de la médiation. On apprend ainsi que le service de la médiation interne à la Police a traité 1041 dossiers, en 2015, qui se décompose en 549 saisines et 492 avis. Ces données démontrent la particularité de ce dispositif où le médiateur est amené à donner son avis ce qui est peu conforme aux « canons » de la médiation. À côté de ces dispositifs publics ou para-publics, l'auteur nous présente les expériences d'Amazon et d'Orange dont le modèle de fonctionnement est celui de l'entreprise privée. Pour Amazon, il s'agit d'une expérience particulière, car elle repose sur « *le recours au service d'une médiatrice pendant la période de pointe* » (p.105) c'est-à-dire aux moments où les tensions sont les plus fortes dans l'entreprise. Cette médiatrice est « *revêtue d'un gilet de couleur violette (couleur des RH) ou rouge (sécurité)* » ce qui a été critiqué par des salariés, comme le rapporte un élu du personnel, « *avec cette couleur-là, tu représentes la DRH et donc la direction. Pour moi, tu es disqualifiée !* » (p.106). Sur un autre point, celui de l'établissement du rapport de son activité, l'auteur souligne le dilemme de la médiatrice qui « *doit trouver le point d'équilibre entre la confidentialité et la demande de la direction de savoir ce qui se passe que le terrain, ce qui relève de l'altercation interpersonnelle ou du mal-être au travail, des problèmes d'organisation de la chaîne de production etc...* » (p.108). Tout ceci démontre que ce dispositif de médiation repose sur une logique instrumentale de pacification des relations de travail et que nous sommes loin d'une logique plus communicationnelle visant à permettre aux parties de se réappropriier le pouvoir de gérer leurs conflits.

³ ibidem

Dans le chapitre 6 intitulé « *les 6 clefs de la réussite des médiations en interne* » l'auteur nous livre une bonne présentation, mais un peu trop courte et c'est dommage, de ce que j'appelle l'ingénierie de la médiation, c'est-à-dire comment mettre en place un dispositif de médiation dans une entreprise. Parmi les 6 clefs proposées par l'auteur, je citerai plus particulièrement « *la double clef de la neutralité et de l'indépendance* », « *l'appui de toutes des structures de l'entreprise, y compris des institutions représentatives du personnel* » et « *le positionnement clair de la médiation par rapport à l'encadrement et aux différentes instances* » (p.136)

Enfin, ce panorama de la médiation au travail se termine par un chapitre sur la médiation judiciaire ou l'auteur rappelle avec justesse que le taux conciliation devant les prudhommes n'est que de 9% et que la durée d'une procédure est de 14 mois. Malgré ces données, l'auteur souligne le « *très lent cheminement* » de la médiation aux prudhommes. (p.145). Il s'interroge sur les raisons de cette faible avancée de la médiation et avance quelques pistes de réflexion comme celle que « *l'idée de se dessaisir de cette charge en se tournant vers un tiers extérieur*

révulse encore bon nombre d'entre eux » (p.146). Toutefois cette réticence à se dessaisir du pouvoir de gérer une affaire semble moins forte chez les magistrats professionnels, ce qui explique que la médiation judiciaire se soit plus développée au niveau des cours d'appel que devant les conseils des prud'hommes. Si dans le passé la cour d'appel de Grenoble a joué un rôle pionnier sous l'égide de Béatrice Blohorn-Brenneur, de GEMME, de nombreuses cours d'appel se sont lancées dans la médiation. Toutefois, le nombre d'affaires géré en médiation reste marginal si l'on se réfère aux statistiques de 2014 puisque « *sur les 980 affaires sélectionnées pour être présentées dans le cadre de ce système, il n'y a eu que 154 cas dans lesquels les parties (et leurs conseils) sont venues aux présentations faites par les médiateurs* » (p.155). Ces quelques données chiffrées illustrent bien ce phénomène de résistance des acteurs à l'égard de ce mode de gestion des conflits et que malgré les années qui passent, la médiation demeure encore une « *contre-culture* » dans nos sociétés.

[Retour sommaire](#)

INTERmédies N°2, semestriel, novembre 2017, Dossier : Médiation et entreprise, 59p.

Par Jean-Pierre BONAFE-SCHMITT

C'est le numéro 2 d'une nouvelle revue consacrée à la médiation, le premier avait été consacré à la médiation scolaire et le prochain numéro portera sur la justice et les modes alternatifs. On attendait depuis longtemps une revue consacrée à la médiation car à l'exception de quelques lettres d'information, il n'existait pas de vraie revue imprimée. Il ne s'agit pas d'une simple revue, mais d'un véritable magazine, sur papier glacé, en couleur et avec de nombreuses illustrations et très agréable à lire. Si je parle de magazine, c'est que les articles ne concernent pas simplement la médiation mais aussi le médiateur dans sa dimension plus « corporelle » avec des rubriques concernant le corps, l'alimentation, mais aussi d'autres plus « spirituelles » axées sur la culture... donc un vrai magazine. C'est ainsi qu'un article est consacré à « *L'approche énergétique au service de la connaissance de soi* », mais aussi un autre sur « *les superaliments pour une mémoire vive* »... Il est vrai que tout médiateur doit travailler son « savoir faire »

mais aussi son « savoir-être », aussi rien de tel pour maintenir son « écoute active » que d'avoir pris pour déjeuner un « *amazon bowl* » ou un « *poxwer bowl à la mexicaine* » (p.51).

Après cette mise en bouche, il convient d'aborder le plat de résistance, c'est-à-dire le dossier consacré à la médiation et l'entreprise. A partir d'articles courts mais bien documentés, le numéro embrasse toutes les facettes de ce que l'on appelle dans le jargon la médiation intra et inter-entreprise. Il m'est difficile de citer l'ensemble des articles, mais je mentionnerai particulièrement celui de Marthe Marandola et Geneviève Lefebvre intitulé « *Etablir l'indispensable confiance* » car ce n'est pas facile pour un médiateur de créer un climat de confiance dans un contexte comme celui, de l'entreprise, caractérisé par une asymétrie de pouvoirs et une certaine méfiance des syndicats et même de la hiérarchie à l'égard de la médiation. On pourrait ajouter celle aussi des salariés, comme l'a bien montré une étude menée dans

les années X chez SFR¹. C'est un des intérêts de cet article de montrer la nécessité de prendre en compte ces résistances, car comme elles le soulignent « *lorsque la confiance est établie avec le médiateur, les résultats sont remarquables* » (p.13).

Une autre partie de ce dossier a attiré mon attention, c'est celui sur la médiation dans l'armée qui a pour titre « *Garde à vous ! La médiation incorporée dans l'armée* » avec deux articles écrits par des responsables militaires dont un général d'armée. Ces deux témoignages illustrent l'évolution de ce que l'on a appelé « la grande muette » car celle-ci, notamment la gendarmerie, a été secouée dans le passé par un certain nombre de conflits. Si l'on peut se poser la question de l'instrumentalisation de la médiation pour pacifier les relations au sein de l'institution militaire, on ne peut pas aussi ignorer l'autre facette de la médiation qui permet aux militaires de pouvoir s'exprimer sur leurs conditions de travail ou de vie. D'ailleurs, une évaluation menée au sein de la gendarmerie montre, que 75% des personnels concernés estiment « *avoir avancé sur la résolution de leur litige et feraient à nouvel appel au médiateur militaire* » et « *49% espèrent simplement pouvoir s'exprimer et être écoutés* ». (p.17).

Pour la médiation interentreprise, je ne peux que conseiller la lecture de l'entretien fait auprès de Sophie Henry, déléguée générale du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP) qui présente d'une manière pédagogique, à l'aide de graphes, l'activité du CMAP. Il est vrai que ce centre, créé en 1995, est la référence en France de la médiation interentreprise. Elle souligne que le CMAP dispose de 200 médiateurs et que depuis sa création, il a traité plus de 4 000 affaires, ce qui peut apparaître considérable sur un plan quantitatif, mais relativement peu, si l'on se réfère à la totalité du contentieux traité par les tribunaux de commerce en France. Ces chiffres démontrent une fois de plus que même dans le domaine commercial, la médiation demeure encore une contre-culture.

A lire aussi, l'article de Jean-Pierre Narbonne consacré au très médiatique médiateur des entreprises, Pierre Pélouzet, qui déploie avec une équipe de 60 médiateurs une activité considérable pour restaurer par le moyen de médiation « *la confiance entre les acteurs de notre économie* » (p.32). Les puristes de la médiation pourront se poser la question de savoir si ce type d'intervention

relève de la médiation ou non, mais on ne peut que se féliciter que le comité de rédaction d'Intermédies ait publié ce type d'article pour ouvrir le débat et susciter la réflexion sur les frontières du champ de la médiation.

Enfin, dans cette galerie de portraits de médiateurs, je ne peux que terminer en suggérant la lecture de l'entretien avec Jacques Salzer qui est un véritable « artiste » de la médiation car l'une de ses multiples facettes est de « *transposer l'expérience du terrain aux planches du théâtre, pour donner un meilleur éclairage sur la réalité* » (p.38).

En conclusion, on ne peut qu'encourager la lecture de cette revue et surtout s'abonner à celle-ci pour la soutenir car elle le mérite, pour paraphraser une certaine pub.

Pour se procurer les numéros ou s'abonner :

www.intermedies-mediation.com

[Retour sommaire](#)



¹ Alice Le Flanchec, Médiation, autonomie et justice procédurale. Le cas SFR Cegetel, Négociations, 2006/2 (no 6)

BRET J-M, La médiation. Un mode innovant de gestion des risques psychosociaux, Médias et Médiations, 2016, 144p

Par Jean-Pierre BONAFE-SCHMITT

C'est le second ouvrage publié par Jean-Marc Bret chez l'éditeur Médias et Médiations, le premier s'intitulait « Le processus juridique de la médiation » et avait été publié en 2014. Ce sont des ouvrages courts à l'image de la collection des « Que sais-je » publiés par les PUF et qui font le point sur une question d'une manière pédagogique. Son dernier ouvrage porte sur le thème de la médiation et des risques psycho-sociaux, et il est écrit dans un langage clair et avec une approche axée sur la pratique avec l'insertion de cas de médiations, de textes juridiques, d'adresses d'organisation de médiateurs... La publication de ce type d'ouvrage est un bon choix de la part des éditions Médias et Médiations, car ils permettent une diffusion de l'idée de médiation auprès d'un plus large public que celui des médiateurs. De plus, la création récente de cette maison d'édition marque aussi d'une manière symbolique l'autonomisation de plus en plus grande de la médiation parmi les autres modes de gestion des conflits ; elle est aussi un pari sur le développement d'un marché autour de la littérature liée à la médiation qui ne se limite pas seulement aux seuls médiateurs.

Pour revenir à l'ouvrage de J-M Bret, il porte sur une question d'actualité celle des risques psychosociaux (Rps) et plus largement de la souffrance au travail qui suscite de nombreux commentaires ou réactions, comme celles sur le harcèlement moral, sexuel, le stress... L'intérêt de l'opuscule de J-M Bret, c'est qu'au-delà de l'analyse de ce phénomène, il propose des solutions, à travers la médiation, non seulement pour gérer ces risques psychosociaux mais aussi pour les prévenir. En effet, J-M Bret est médiateur, mais aussi avocat, ce qui donne une certaine tonalité à ses ouvrages, car on retrouve son « habitus juridique » dans l'analyse du phénomène de la médiation. Cette double compétence de médiateur et de juriste se révèle particulièrement judicieuse dans des domaines très techniques, comme celui du droit du travail, pour rendre compréhensibles par tous, l'ensemble des textes à la fois européen ou nationaux qui enserrant le cadre juridique des Rps (p.35).

Dans une première partie, intitulée « Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on » J-M Bret rappelle que l'utilisation de la terminologie même de risques psychosociaux est relativement récente et elle est aussi assez

floue, car il n'y a pas de définition unique de ceux-ci. A l'instar d'autres auteurs, il considère qu'ils recouvrent « des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et psychique des salariés » (p.23). Ils se déclinent le plus souvent en « stress au travail, harcèlement moral, incivilités, agressions physiques ou verbales et violence, sentiment de mal être au travail et souffrance au travail, burn out » (p.23). Ce flou dans la définition de ces risques explique qu'il existe une multiplicité de textes aussi bien européens, comme la directive européenne du 12/06/1989 sur l'amélioration de la sécurité et de la santé des salariés, que nationaux comme l'accord national interprofessionnel du 2/07/2008 sur le stress au travail. En effet, le médiateur, même si ce n'est pas un professionnel du droit, se doit de les connaître, pour gérer le processus de médiation et de les prendre en compte dans la rédaction du contenu de l'accord de médiation.

C'est la deuxième partie ayant pour titre « La médiation, un dispositif innovant de gestion des conflits » qui m'a le plus intéressé, car elle démontre, non seulement, l'intérêt de la médiation dans la gestion de ces Rps dans les entreprises, mais elle constitue aussi une excellente illustration de ce que j'appelle « l'ingénierie de médiation, c'est-à-dire la mise en place de dispositifs de médiation dans les entreprises. C'est le cas notamment du chapitre intitulé « La médiation : un dispositif simple et rapide à mettre en œuvre » (p.70), car l'auteur souligne, par exemple que « l'entreprise qui a pris soin de sensibiliser, voire de former ses équipes à la médiation et travaille régulièrement avec des médiateurs, peut mettre en place le processus sans délai. » (p.72). Il en est de même du chapitre suivant, un peu plus technique, sur « l'obligation de sécurité, obligation de résultat ou obligation de moyens renforcée » (p.90). En effet, la connaissance de ces textes et leur interprétation, par les tribunaux s'imposent à tous ceux qui s'intéressent à l'ingénierie de la médiation. Ces « ingénieurs » ou « consultants » en médiation pourraient utiliser ces textes, qui fixent aux employeurs une obligation de garantir la sécurité au travail de ses salariés, comme un argumentaire pour promouvoir la mise en place de dispositif de médiation.

Enfin, J-P Bret, dans une dernière partie, propose une « modélisation des médiations liées à la souffrance au travail » en partant du

modèle proposé par Thomas Fiutak (p.98). Tout en reconnaissant cet effort de modélisation, on peut regretter cet engouement de nombreux auteurs, autour des modèles, issus de ce que l'on appelle la « négociation raisonnée » de l'université de Harvard. Il est un fait que l'ouvrage d'Ury et Fisher « Getting to yes » publié en 1981, a longtemps constitué la Bible de tous les médiateurs. Mais, ces modèles reposent sur un postulat, celui de l'existence d'acteurs rationnels animés par des logiques reposant sur des notions d'intérêts ou de besoins et que le rôle du médiateur serait de les faire émerger pour amener les médiés à trouver un éventuel accord. Il est vrai que la « roue » de Fiutak ou

celle d'Ury et Fisher, représentent des modèles séduisants pour mener une médiation et une négociation, mais depuis cette date, d'autres modèles comme celui de l'approche « transformative » ou encore « narrative ont illustré la complexité du phénomène de la médiation qui ne peut se réduire au slogan du « win win ».

Cette critique ne doit pas occulter l'intérêt de lire cet ouvrage qui est un véritable guide pratique pour tous les professionnels, des médiateurs aux responsables RH, qui s'intéressent à la question des Rps.

[Retour sommaire](#)

Notes bibliographiques

MEDIATIONS DANS LE MONDE FRANCOPHONE

France

- Philippe Perrenoud : sociologue – université de Genève – dans « l'organisation, l'efficacité et le changement, réalités construites par les acteurs » - 1993
- Gregory Bateson (1904 – 1980) : anthropologue, psychologue et épistémologue américain, fondateur de l'Ecole de Palo Alto, dans « Vers une écologie de l'esprit », Seuil, Paris, 1977-1980
- Paul Watzlawick (1921-2007) : systémicien, psychanalyste, sociologue autrichien, fondateur de l'Ecole de Palo Alto, dans « Le langage du changement », Seuil, Paris, 1986
- Quelques définitions de la médiation :
- Jean-François SIX – 1995 : la médiation se définit comme « une action accomplie par un tiers, entre des personnes ou des groupes qui y consentent librement, y participent et auxquels appartiendra la décision finale, destinée soit à faire naître ou renaître entre eux des relations nouvelles, soit à prévenir ou guérir entre eux des relations perturbées. », dans « Dynamique de la médiation », éditions Desclée de Brouwer
- **Michèle Guillaume-Hoffnung - 2000** : la médiation est « un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers - impartial, sans pouvoir décisionnel ou consultatif, avec la seule autorité que lui reconnaissent les médiés- favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause ». La Médiation – Que sais-je ? - PUF
- **Philipp Milburn - 2002** : La médiation « correspond à une activité visant à réduire, apaiser ou résoudre des situations de conflits ou de différends entre des personnes, qu'elles se situent au niveau collectif ou interindividuel. » dans "la médiation : expériences et compétences ", Paris, la Découverte, coll."Alternatives social
- **Arnaud STIMEC - 2004** : La médiation « est un processus de négociation, facilité par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision, ayant pour finalité de permettre aux parties concernées de réaliser un projet, résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir / établir une relation »
- **Fathi Ben Mrad – 2012** : la médiation est un « mode de régulation souple et adaptable aux besoins exprimés par les parties qui, à aucun moment, ne se départissent de leur liberté d'action – dans "définir la médiation parmi les modes alternatifs de régulation des conflits", informations sociales 2012/2 N° 170
- **Fédérica OUDIN – 2014** : « La médiation en entreprise est un processus de communication au service des collaborateurs et des managers qui favorise l'entente au travail. Elle contribue ainsi à la QVT et à la performance de l'entreprise. » dans « l'essor de la médiation en entreprise » - Medias & Mediat
- **Philipp Milburn** : « Trop de médiation, tue la médiation ! » scandait Philipp Milburn dans une de ses publications, parue en 2012 et appelant à une nécessaire clarification
- Est exclue de facto la médiation dite **médiation institutionnelle**, dont l'objet est de régler à l'amiable des conflits opposant une ou personne(s) physique(s) face à une organisation (collectivité, entreprise ou association)
- Les réunions plénières rendent possible la rencontre physique entre les personnes et favorisent grandement le travail sur l'altérité, à savoir la découverte puis l'acceptation progressive de l'autre dans sa différence.
- Au-delà du rappel étymologique pour expliquer le distinguo entre conciliation (qui vient du latin conciliare signifiant unir, tandis que médiation puise sa racine dans mediare indique être au milieu, il suffit de rappeler que le conciliateur est focalisé sur l'accord alors que le médiateur l'est sur sa posture de tiers, et de compléter par le fait que la conciliation se situe dans le prolongement de la justice, alors que la médiation cible la résolution des différends dans leur dimension personnelle et relationnelle.

[Retour sommaire](#)

Luxembourg

- Bingham, L. B. (2004). Employment dispute resolution: The case for mediation. *Conflict Resolution Quarterly*, 22, 145-174.
- Le Flanchec, A., Rojot, J., & Voynnet Fourboul, C. (2006). Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation. *Industrial Relations*, 61, 2, 271-295.
- Sari, C. (2001). *La médiation interne à l'entreprise*. Paris : Gualino éditeur.
- Stimec, A. (2014). Vers une ingénierie des négociations dans les organisations. *Recherches en Sciences de Gestion*, 102, 3, 195-212.
- Stimec, A., & Adijès, S. (2015). *La médiation en entreprises*. Paris : Dunod.

[Retour sommaire](#)

POUR ALLER PLUS LOIN

- AGAMBEN Giorgio, « Qu'est-ce qu'un dispositif ? », Paris, Payot, 2007
- BEN MRAD Fathi, « Équité, neutralité, responsabilité. À propos des principes de la médiation », *Revue Négociations*, 2006/1 n° 5, p. 51-65 <http://www.cairn.info/revue-negociations-2006-1-page-51.htm>
- BEN MRAD Fathi, MARCHAL Hervé, STEBE Jean-Marc, « Penser la médiation », Paris, L'Harmattan, 2008
- BERNARD Luc, Médiation et négociation en relation d'aide et en contexte d'autorité, Presses de l'Université Laval, 2002
- BOISVERT Yves, « Éthique et politique : un nouvel enjeu pour la gouvernance contemporaine », *Revue Télescope*, ENAP Montréal, Novembre 2002
- BOLTANSKI Luc, « L'amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action », Paris, Métailié, 1990
- BOLTANSKI Luc, CHIAPPELLO Ève, « Le nouvel esprit du capitalisme », Paris, Gallimard, 1999
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, « De la justification. Les économies de la grandeur », Paris, Gallimard, 1991
- BOUDON Raymond, « Essais sur la théorie générale de la rationalité », Paris, PUF, 2007
- BOURDIEU Pierre, « La force du droit - Éléments pour une sociologie du champ juridique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1986, Vol. 64, n°64
- CAMPOY Éric & PERROT Serge, « Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu », Paris, 2009, <http://basepub.dauphine.fr/xmlui/handle/123456789/1446>
- CANIVET Guy, « Le juge et la recherche de la solution du conflit », *Semaine Sociale Lamy*, Supplément n° 1100, 12/2002
- CEPEJ, « Améliorer la médiation dans les états membres du conseil de l'Europe - Normes et mesures concrètes », 2006, http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/series/Etudes5Ameliorer_fr.pdf
- CHINI Danielle, « Médiation(s) : quelques remarques sur un terme pluriel », *Revue ASp* n° 31-33/2001
- CLAUDE Jean-François, « L'éthique au service du management », Paris, Éditions Liaisons, 2002.
- DAUDIGEOS Thibault & VALIORGUE Bertrand, « Propositions pour une heuristique de la violence et de la souffrance au travail dans l'entreprise néolibérale », XIXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, Juin 2010, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications?theme=Strat%C3%A9gie+et+sens#>
- DOUCET Olivier & SIMARD Gilles « Favoriser la justice organisationnelle, limiter les effets des jeux politiques », in « Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail », sous la direction de R. Foucher, Montréal, 2003, Éditions nouvelles AMS, p.223-232
- DOUCET Olivier, « Mesurer la justice organisationnelle pour mieux comprendre l'effet des jeux politiques », Montréal, 2004, <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome2/doucet.pdf>
- DUBET François, « Éducation : pour sortir de l'idée de crise », *Education et sociétés*, 2003, p. 50-51
- DUDREUILH Thierry, « La médiation, une culture de l'autonomie et de la responsabilité », in « De l'accès au droit à la médiation : un projet politique ? », *Actes du colloque AFPAD du 30 janvier 2004*
- European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS), « Global trends 2030 – Citizens in an interconnected and polycentric world », <http://www.iss.europa.eu/fr/publications/detail-page/article/espas-report-global-trends-2030-citizens-in-an-interconnected-and-polycentric-world/>
- FAGET Jacques, « Gouverner par la médiation », in BERTHET T., COSTA O. & alii, « Les nouveaux espaces de la régulation politique », Paris, Harmattan, coll. « logiques politiques », 2007, p. 231-255
- FAGET Jacques, « Médiations. Les ateliers silencieux de la démocratie », Toulouse, érès, 2010
- FOESSEL Michael, « État de vigilance. Critique de la banalité sécuritaire », Lormont, Le Bord de l'Eau, 2010
- GARAPON Antoine, « La raison du moindre état. Le néolibéralisme et la justice », Paris, Odile Jacob, 2010
- GENARD Jean-Louis, « La médiation en contexte », in « Médiation et Santé mentale », *Les Cahiers de la Santé de la Commission Communautaire Française*, n° 21, 24 septembre 2004
- GÉRARD Philippe, OST François, van de KERCHOVE Michel, « Droit imposé, Droit négocié », Bruxelles, FUSL, 1996
- GREMMO Marie-Josée, « La médiation formative dans l'autoformation institutionnelle : de la galaxie au paradigme », in « La médiation. Problématique, figures, usages », Presses universitaires de Nancy, 2007
- GRIMA François & MULLER Renaud, « Gérer une relation hiérarchique destructrice : une approche par la tertiarité », in ABORD DE CHATILLON & alii « Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recherche à défricher », Paris, Harmattan, 2005
- HABERMAS Jürgen, « Raison et légitimité. Problème de légitimation dans le capitalisme avancé », Payot, Paris, 1978
- HABERMAS Jürgen, « De l'éthique de la discussion », Paris, Les Éditions du Cerf, 1992
- HABERMAS Jürgen, « Morale et communication - Théorie de l'agir communicationnel », Paris, Fayard, 1987
- HONNETH Axel, « Intégrité et mépris : principes d'une morale de la reconnaissance », *Recherches sociologiques* n° 30, 1999, http://www.i6doc.com/fr/resources/download.cfm?GCOL=28001100497460&thefile=19992_1005800.pdf
- HONNETH Axel, « La Théorie de la reconnaissance : une esquisse », *Revue du MAUSS* n° 23, 2004

- HONNETH Axel, « Reconnaissance », in Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, PUF, 1996.
- HONNETH Axel, « Reconnaissance et justice », Le Passant ordinaire n° 38, 2001.
- HONNETH Axel, « Visibilité et invisibilité : sur l'épistémologie de la "reconnaissance" », Revue du MAUSS n° 23, 2004.
- HONNETH Axel, « La Dynamique sociale du mépris. D'où parle la théorie critique ? », in « Habermas, la raison, la critique », Paris, Cerf, 1996.
- HONNETH Axel, « La Lutte pour la reconnaissance », Paris, Cerf, 2000.
- HONNETH Axel, « La Réification : petit traité de théorie critique », Paris, Gallimard, 2007.
- HONNETH Axel, « La Société du mépris », Paris, La Découverte, 2006.
- HONNETH Axel, « L'Autonomie décentrée », in « La modernité en questions. De Richard Rorty à Jürgen Habermas », Paris, Cerf, 1998.
- HONNETH Axel, « Les Pathologies de la liberté », Paris, La Découverte, 2008.
- JUTRAS Magalie, MARCHILDON Allison, BOISVERT Yves, « Guide d'éthique organisationnelle », Montréal, ENAP, 2004, www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm
- Le ROY Jeanne, « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail: déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels », Paris, 2010, <http://bdr.u-paris10.fr/theses/internet/2010PA100108.pdf>
- LEGAULT Georges, « Les nouveaux modes de règlement des différends et la transformation de la fonction de juger : vers une justice renouvelée ? », Revue Éthique Publique, 2001, Vol 3 n° 2
- MILBURN Philip, « La Médiation : Expériences et compétences », Paris, La découverte, 2002
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, « La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio anthropologique », Louvain-la-Neuve, Bruylant-Academia, 2008
- PAUL Maela, « L'accompagnement : une nébuleuse », Revue Éducation Permanente, n° 153/2002
- Téléchargement : http://www.centrejeunessedequbec.qc.ca/institut/les_publications.html
- PELD Machteld, « Verwijzen naar mediation. Praktijdgids voor een effectief mediation voorstel », Den Haag, Sdu, 2008
- PERELMAN Chaïm, « Droit, morale et philosophie », Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1968.
- PERELMAN Chaïm, « Éthique et droit », Éditions de l'Université de Bruxelles, 1990
- PERELMAN Chaïm, « Justice et raison », Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1963
- PERELMAN Chaïm, « Le Champ de l'argumentation », Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1969.
- PERELMAN Chaïm, « Le Raisonnable et le déraisonnable en droit », Paris, LGDJ, 1984.
- PERELMAN Chaïm, « Logique juridique », Paris, Dalloz, 1976.
- PFISTER Barbara, « Les économies de la grandeur : un renouveau dans l'analyse organisationnelle ? », Cahiers du CRISES, 2001, n° ET0106
- RICOEUR Paul, « Le Juste 1 », Paris, Éditions Esprit, 1995
- RICOEUR Paul, « Amour et justice », PUF, 1997.
- RICOEUR Paul, « Le juste, II », Paris, Éditions Esprit, 2001.
- RICOEUR Paul, « Parcours de la reconnaissance. Trois études », Stock, 2004.
- RICOEUR Paul, « Soi-même comme un autre », Paris, Le Seuil, 1990.
- SLOTERDIJK Peter, « Règles pour un parc humain », Éditions Mille et une nuits, 2000
- ST-PIERRE Annick, « L'impact des climats éthiques sur l'engagement organisationnel », Montréal, UQAM, 2008
- TREMBLAY Michel & alii, « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », Montréal, 2000 Cahier de recherche du CIRANO, pp 1-24.
- TREMBLAY Michel & SIMARD Gilles, « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », Revue Gestion, 2005, p. 60
- TREMBLAY Michel & WILS Thierry, « La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », Montréal, Revue Gestion, 2005 n° 30, 2, pp. 37-49, http://www.santeestrie.qc.ca/documents/TremblayWilsE2005_000.pdf
- TREMBLAY Michel, « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel », Revue Gestion, 2005, p. 69
- TREMBLAY Michel, CLOUTIER Julie, CHÊNEVERT Denis & SIMARD Gilles, « Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel », Paris, 2005, XVIe conférence de l'AGRH, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005tremblay-cloutier-chenevert0138.pdf>
- CAMPOY Éric & NEVEU Valérie, « Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteur explicatif des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique », Actes de la journée de recherche CEROG-AGRH « Stress, burnout et conflits de rôles », IAE d'Aix-en-Provence », 27 mai 2005
- VIENS Marie-Christine, « L'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle : l'effet modérateur de la justice organisationnelle », Montréal, 2006, <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/1562/1/a1.4g441.pdf>
- VOLCRICK Elisabeth, « Les usages du tiers dans la négociation », Revue Négociations, 2009/2, n°12, pp.131-146.

[Retour sommaire](#)

APPEL A CONTRIBUTEURS

Nos prochains champs d'étude sont :

- La médiation de la consommation
- La médiation pénale
- La médiation de la santé

Si, dans le monde francophone, vous avez :

- Des connaissances sérieuses en ces domaines dans votre pays,
- une analyse fine,
- une compétence pratique,

Faites acte de candidature auprès du comité de rédaction à l'adresse letmed@numericable.fr ou prenez contact avec nos correspondants (cf. encart ci-dessous)



Correspondants

BELGIQUE

TIMMERMANS Joëlle (Le souffle)

souffle@skynet.be

BÉNIN

KESROUANI Zeina

Zeina.kesrouani@gmail.com

BRESIL

LOPES Juliano Alves

julianoalveslopes@hotmail.com

CANADA

CHARBONNEAU Serge (ROJAQ)

s.charbonneau@rojaq.qc.ca

ITALIE

PUCCI Emanuela

av.emanuela.pucci1@hotmail.it

LIBAN

VIGNON Elvire

elvirevignon@cabinetvignon.net

LUXEMBOURG

DEMARET Paul (Centre Médiation)

paul.demaret@mediation.lu

SUISSE

GAY Jean (conflict.ch)

jeanlgay@conflits.ch

[Retour sommaire](#)

La lettre des médiations

Groupe de rédaction

BONAFE-SCHMITT Jean-Pierre
 initiateur de « la Lettre des Médiations »
 BEN MRAD Fathi
 DEMARET Paul
 GUYOT-SUTHERLAND Sheila
 HOUSTY Françoise
 IMHOOS Christophe
 RIVAUX Jean-Louis
 WICKY Christiane

Correspondants

Ils sont à votre disposition pour vous présenter notre projet de la « Lettre de Médiation » dans le monde francophone

CF. encart

Participation à ce numéro

HOUSTY Françoise - coordinatrice du numéro
 BATTISTONI Cécile et Claire
 BATTISTONI Eric
 BONAFE-SCHMITT Jean-Pierre
 ERHART Safia
 HOUNTOHOTEGBE Sèdjro Axel Luc
 HOUSSEMAND Claude
 IMHOOS Christophe
 JAEGER Roland
 OUDIN Federica et Martin
 RAZA N.
 SALBERG Anne Catherine
 SALZER Jacques
 SEPIETER Martine
 STEPHAN M.L.
 WICKY Christiane

Maquette

PICON Denis

Directeur de publication

BONAFE-SCHMITT Jean-Pierre

Editeur

ISSN non exigé

Contact

Courriel : letmed@numericable.fr

Courrier : J-P BONAFE-SCHMITT- Lettre des Médiations - 45 rue Smith - 69002 Lyon - France

La diffusion de la lettre et la reproduction des articles sont permises à la condition de mentionner la source et en l'absence d'utilisation commerciale.

Les numéros sont disponibles sur <https://jpbmediation.wordpress.com/category/lettre-des-mediations-archives/>

La Lettre de la Médiation est un site de débat et le contenu des articles et opinions exprimées par leurs auteurs ne représentent pas nécessairement celles de « la Lettre des Médiations »

Prochain numéro

LA MEDIATION DE LA CONSOMMATION