

# Médiation : renouer les liens dans l'entreprise

*Dans le crédit, la consommation ou l'énergie, la médiation est à la mode. L'entreprise n'y échappe pas. Un moyen de faciliter ou d'apaiser, les relations entre collègues, qui pourrait devenir un mode de gestion des organisations. À une condition : que la profession s'organise! //*

Par Lucie Tanneau  
Illustration Arnaud Tracol

Outre-Rhin il aura fallu, après trois ans de conflits, l'intervention d'un médiateur pour que les pilotes de Lufthansa et la direction de la compagnie aérienne allemande se mettent d'accord. Les salaires seront revalorisés de 8,7 % d'ici à 2019. Alors que plus personne n'y croyait, l'avocat Gunter Pleuger a réussi à trouver un terrain d'entente. Dans l'Hexagone, c'est le député Laurent Grandguillaume qui a été appelé à la rescousse, l'an dernier, pour aider VTC et chauffeurs de taxis à sortir d'un face-à-face parfois violent. Au printemps dernier, en Picardie, un médiateur de la Dirrecte est intervenu au sein de l'usine Whirlpool, secouée par un PSE. Un accord

a finalement été signé par les trois organisations représentatives et la direction. La médiation serait-elle la panacée ?

**NI POMPIER NI SAUVEUR.** Oui, assurent en chœur les professionnels du secteur... « Sauf que les cas qui sortent dans la presse sont rarement de la médiation », prévient Gaëlle Walker. La déléguée régionale de l'Association nationale des médiateurs en Rhône-Alpes y voit plusieurs inconvénients majeurs : « Les médiateurs appelés dans ces cas-là sont non formés, experts du domaine, et rendent un avis avec une série de propositions ». Tout le contraire des règles en vigueur chez les médiateurs. Car depuis 2009, bien que peu structurée, la profession a sa déon-





tologie. Parmi les principes de base: la confidentialité. Un autre mauvais point pour ces affaires décidément trop médiatisées. « Dans ces dossiers, les médiateurs interviennent en pompiers, ce n'est pas notre rôle », souligne Jean-Louis Lascoux, un des plus anciens de la discipline, qui a posé les bases de la médiation professionnelle dès 1999 et fondé l'École professionnelle de la médiation et de la négociation (EPMN) à Bordeaux. Ni pompier ni homme providentiel, le médiateur doit être neutre, indépendant et impartial. « La médiation est un processus de communication éthique, basé sur la responsabilité et l'autonomie des participants, en présence d'un tiers neutre, impartial et indépendant, visant à créer le lien, recréer le lien, prévenir, ou régler le conflit », selon la définition qu'en donne Guillaume Hofnung (Que sais-je La médiation, Éditions PUF).

**DE LA FAMILLE À L'ENTREPRISE.** Encouragée en France par la loi du 8 février 1995 relative à la médiation judiciaire, la médiation s'est immiscée dans tous les pans de la société: famille, culture, consommation, crédit... et entreprise. Des « médiateurs des entreprises » ont même fait leur apparition dans les services de l'État en 2010 pour faciliter les relations entre donneurs d'ordre et fournisseurs partout en France. En interne, dans les grandes entreprises mais aussi les PME, la médiation est un moyen de faciliter les relations entre collègues. « On pense souvent aux cas de harcèlement, mais la médiation peut aussi être utile quand deux salariés ne s'entendent plus ou en cas de problème entre un salarié et son chef de service », cite en exemple Philippe Charrier, responsable pédagogique du Master Justice, Procès, Procédures, Médiation de l'Université de Lyon 2. « Je suis intervenue dans une entreprise de luxe. Une collaboratrice, également déléguée du personnel, et son nouveau chef de service ne s'entendaient pas du tout et le service en pâtissait. Il était américain et elle le jugeait incompetent parce qu'il ne parlait pas correctement français. De son côté, il trouvait qu'elle profitait de ses heures de délégations », raconte Maud Neukirch de Maistre, médiatrice professionnelle depuis 2011 et auteure de « Conflits: Prenez l'avantage » (Éditions Eyrolles, 2015). « En les amenant à se parler vraiment, le chef de service a compris que la délégation faisait partie du droit français, et la salariée en question s'est rendu ►

## « La médiation participe au dialogue social »



**FATHI BEN MRAD**

est sociologue, spécialiste des questions de travail social et des pratiques de médiation. Pour lui, elle peut être un outil utile aux entreprises quand il s'agit de déjouer les liens de subordination et de contribuer au dialogue.

### Pourquoi utiliser la médiation en entreprise ?

Dans les entreprises, les conflits non résolus représentent un coût humain et économique (démotivation, absentéisme...). La médiation est un système qui permet d'y faire face de manière plus rapide et plus simple qu'un recours en justice, sachant que la possibilité d'aller en justice demeure, en cas de blocage. C'est aussi plus économique qu'un procès ou que d'éventuelles indemnités prud'homales et cela permet de préserver la relation de travail ou d'affaires et de garder les compétences et le personnel en interne. Enfin, la médiation préserve l'image de l'entreprise tant au niveau individuel, puisque le salarié sent que l'entreprise veut le garder, qu'à l'extérieur.

### Pourquoi la médiation n'est-elle pas généralisée dans l'entreprise ?

Je vois deux faiblesses principales : le médiateur doit être impartial, neutre et indépendant, c'est la base. En entreprise, la question de l'indépendance se pose de manière plus manifeste que dans le champ social ou familial, car le médiateur interne peut faire l'objet de pression. Salarié, il est dans une position de subordination, partagé entre sa propre fidélité à l'organisation et la situation conflictuelle des parties.

Cela peut représenter une contre-indication à l'efficacité de la médiation. Le manque de réglementation de la profession est aussi un souci. Il existe un code déontologique, mais il n'est valable que pour ceux qui le signent... Difficile pour les entreprises de s'y retrouver. Enfin, la médiation peut aussi se révéler inefficace dans les situations conflictuelles très installées. Il ne s'agit pas de transformer en conflit relationnel un conflit structurel.

### Pour vous, les salariés médiés doivent être volontaires. Comment s'en assurer en entreprise, quand la demande émane des dirigeants ?

Un individu a toujours la possibilité de participer ou non. C'est un principe inhérent à la médiation. S'il est contraint, on passe dans l'ordre de l'arbitrage ou du recadrage. Le médiateur est là pour s'assurer de cette liberté d'autant plus en entreprise où le lien de subordination existe. Sachant que les médiés doivent trouver par eux-mêmes une solution, leur volonté sera la base de respect de cet accord dans le futur. Il n'y a pas d'antinomie entre le travail du médiateur et du DRH. On peut envisager une complémentarité pour que les RH reprennent la dimension exécutoire de l'accord trouvé par les médiés. Ils ont ce rôle

de régulation sociale en interne, même si le médiateur doit assurer la confidentialité des échanges.

### N'y a-t-il pas risque de dérives, de contournement du dialogue social ou de manipulation des salariés ?

Aujourd'hui, le mode privilégié de régulation des conflits est la négociation entre les représentants du salarié et l'employeur. La médiation reste principalement un outil inter-individuel. Il est vrai qu'il existe des réticences chez certaines organisations syndicales qui perçoivent la médiation comme une atteinte à leurs prérogatives, mais elles sont liées à la méconnaissance du travail des médiateurs et, dans certains cas, à l'intérêt de maintenir un conflit bilatéral qui leur permet d'ancrer des positions et d'assurer leur légitimité. Mais les médiés peuvent être accompagnés par un représentant au cours de la médiation, comme l'avocat en médiation familiale, sachant que la base reste la libre-expression du médié. Les risques existent donc principalement en cas de manque d'indépendance et de neutralité. Pour moi, la médiation participe au dialogue social, car elle permet au salarié d'exprimer son ressenti et d'éviter les rancœurs. ♦

**Propos recueillis par Lucie Tanneau**

► compte que son manager était compétent dans son domaine et maîtrisait mieux qu'elle le pensait notre langue ! »

### LA FAIBLESSE DES SYNDICATS Pousse À LA MÉDIATION.

Non résolu, ce type de conflit interpersonnel peut vite plomber l'ambiance dans un service, voire l'empêcher complètement de tourner. D'où l'intérêt de l'intervention d'un tiers, pour prendre le relais de chefs de service ou de professionnels RH dépassés par la situation. « Les managers sont de plus en plus des animateurs : ils ont du mal avec le côté disciplinaire. Avant, la régulation sociale passait par les collègues ou les syndicats, mais aujourd'hui vu l'état de décrépitude du monde syndical, le médiateur a un rôle à jouer pour apaiser les tensions », estime Philippe Charrier. Une analyse confirmée par les retours de terrain. « La médiation étant confidentielle, il n'existe pas de statistiques sur le nombre d'interventions en entreprise. Mais il y a dix ans, nous ne faisons que de la médiation commerciale. Or, aujourd'hui les conflits sociaux représentent 20 % de notre activité », note Sophie Henry. La déléguée générale du Centre de prévention et d'arbitrage de Paris attribue la forte croissance de la demande à la crise de 2008.

Autre accélérateur, la loi de modernisation de la justice du XXI<sup>e</sup> siècle, (ou J21), votée en novembre 2016, promeut également les modes alternatifs de résolution des différends (lire encadré). « En judiciaire, les salariés sont souvent sortis de l'entreprise. En conventionnel, on intervient en prévention s'il y a des difficultés au sein d'une équipe ou entre équipes », indique Maud Neukirch, fondatrice du cabinet Avenir médiation. Elle est ainsi intervenue dans un conflit entre un animateur de télévision connu et sa chaîne : « Les parties ont réussi à trouver un accord pour se séparer en évitant un long et coûteux procès, dont ils n'auraient pas maîtrisé la solution », explique-t-elle. « De plus en plus d'entreprises pensent à nous en cas de conflits, mais c'est surtout la crainte d'un procès qui nous les amène », confirme Gaëlle Walker.

**UN GROS AVANTAGE FINANCIER.** Une procédure évitée, c'est le premier des avantages de la médiation qui en présente bien d'autres. En termes financiers, la médiation coûte beaucoup moins cher qu'un

procès. « En moyenne 2500 euros pour une médiation d'une dizaine d'heures, contre au moins 10000 euros pour un contentieux », selon les professionnels. Et combien de mois, voire d'années gagnés ? En détail, une mission commence souvent par « un entretien d'information d'une heure et demie par partie, puis se poursuit par deux ou trois réunions plénières de trois heures chacune pour les amener à se parler », détaille Maud Neukirch. Des sessions assez courtes pendant lesquelles les salariés en conflit reformulent leurs rancœurs, afin de mieux se comprendre et de trouver une sortie de crise. C'est un autre atout mis en avant par les professionnels. « Le médiateur est un agent. Il n'apporte pas de recettes toutes faites, mais montre aux salariés qu'il existe d'autres modes de communication – ce qui n'est pas le fort de l'entreprise – afin qu'ils trouvent leur solution », observe Philippe Charrier. La confidentialité garantit la sérénité des échanges : les salariés peuvent refuser le principe de la médiation ou échouer à la fin du processus amiable. Dans ces cas-là, le médiateur avertira la direction de la fin de son intervention, sans qu'aucune des parties ne soit incriminée.

**PAS DE DIPLÔME D'ÉTAT.** « Les salariés ont tout intérêt à accepter la médiation, du moins à la tenter », assure Maud Neukirch. D'une part, « parce que si l'entreprise propose cette solution, c'est qu'elle veut les garder. D'autre part, parce que les gens ont besoin de conserver leur boulot », souligne la médiatrice. Lors de ses missions, bon nombre de participants – les « médiés » – ont besoin de se sentir écoutés. Pour l'entreprise, outre le fait qu'une procédure en justice est rarement bénéfique, le recours à la médiation montre qu'elle est ouverte au dialogue. « L'employeur a une obligation de sécurité sur la santé physique et mentale de ses salariés et la médiation, sans se substituer aux autres actions, participe à la prévention des risques psychosociaux », souligne le sociologue du travail Fathi Ben Mrad. Reste que la médiation n'a pas franchi

## Les autres MARC

Apparus dans les années 1970 aux États-Unis, les Modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) sont des processus volontaires par lesquels les parties résolvent leurs différends avec l'aide d'un tiers, sans procédure judiciaire.

- La médiation vise à encourager les parties à trouver leur propre solution, grâce aux techniques de dialogue proposées par le médiateur. Un arbitre chargé de trancher le litige impose une décision, après avoir écouté les parties.
- La conciliation vise à trouver une solution entre les parties. Contrairement au juge ou à l'arbitre, sa solution ne s'impose pas aux parties, mais leur est fortement suggérée.
- Enfin, la négociation repose sur la recherche d'un accord, dans lequel chacune des parties tentera de faire basculer le rapport de forces en sa faveur pour préserver ses intérêts. La négociation raisonnée encourage les accords gagnant-gagnant. ♦

toutes les portes. Pour certaines entreprises, elle nécessite de briser un tabou : « demander aux dirigeants de reconnaître qu'il y a un problème dans leur entreprise, une tension, une ambiance détériorée est très difficile », observe Philippe Charrier. Un frein renforcé par la méfiance qui peut exister en interne, notamment du côté des syndicats. Aucune des grandes confédérations n'a d'ailleurs souhaité s'exprimer sur le sujet. « Avant, on sentait des réticences du côté des syndicats. Mais ils comprennent aujourd'hui l'intérêt du processus, et souhaitent même parfois accompagner la médiation », remarque Sophie Henry, du CMAP. Une présence aux côtés des salariés que certains médiateurs acceptent, d'autres pas. En médiation, chacun a ses méthodes, ses écoles. C'est l'un des freins au développement de la médiation professionnelle. Un diplôme d'État de médiateur familial

a été créé en 2005. Pour la médiation en entreprise, on en est encore loin. Si dans les dossiers les plus médiatiques comme Uber on fait souvent appel à des stars, diplomates, députés ou avocats, pour les interventions plus anonymes, les entreprises ont le choix entre différents profils, coach, psychologue, juriste (voir page 26), professionnels adhérents du Réseau des médiateurs en entreprise, de l'Institut français de la médiation, de la Chambre nationale des praticiens de la médiation, ou encore de l'Association nationale des médiateurs... « Je me mets à la place d'un chef d'entreprise, il est difficile de s'y retrouver », concède Philippe Charrier qui est le premier à reconnaître que la médiation n'est pas la martingale pour dénouer les conflits. « Ce ne sont pas quelques séances qui peuvent radicalement changer les choses. Mais elles contribuent à introduire une nouvelle culture dans l'entreprise. » Celle du dialogue, de l'écoute, de la confrontation. Est-ce que les entreprises la réutiliseront en d'autres occasions ? C'est tout l'enjeu.

**CHANGER L'ENTREPRISE, DE L'INTÉRIEUR.** Pour certains, la médiation aurait, en effet, la vertu de changer l'entreprise de l'intérieur. Médiateur depuis 15 ans, Jacques Revol a été appelé au chevet d'une entreprise lyonnaise dans le cadre de cette « médiation de projet ». « C'est un consultant qui a pensé à nous pour animer deux réunions entre le dirigeant, sa fille amenée à reprendre l'entreprise et trois cadres de service. Pour que tous puissent participer et imaginer ensemble la réorganisation future, un tiers neutre était nécessaire », explique-t-il. Les médiateurs ont ainsi distribué la parole et amené chacun à exprimer équitablement ses idées pour la suite. Même si elle reste rare, ce type de médiation de projet est une autre voie pour la médiation en entreprise, à la frontière entre management et dialogue social. Jean-Louis Lascoux, l'un des pères de la discipline, défend le terme d'ingénierie relationnelle. « On apprend aux gens à être mieux en relation les uns avec les autres, ça améliore toute l'organisation. » Dans le monde de la consommation, la médiation est devenue obligatoire en 2015. « Pour moi, elle devrait être présente dans toutes les entreprises, en interne ou en externe », estime-t-il, prédisant sa généralisation dans les organisations dans cinq ans, tout au plus. Le rendez-vous est pris. ♦

---

**« En moyenne 2500 euros pour une médiation d'une dizaine d'heures, contre au moins 10000 euros pour un contentieux »**

---

# Une méthode soft pour sortir d'un conflit

**Bruno V. est directeur adjoint d'une entreprise lyonnaise<sup>1</sup>. Il a fait appel à une médiatrice pour améliorer les relations de travail dans son équipe, en butte à des conflits d'ego et des jalousies entre collègues. Récit. //**

Par Lucie Tanneau  
Illustration Arnaud Tracol

**D**ans cette entreprise industrielle de l'agglomération lyonnaise, chaque fin de réunion se soldait régulièrement par une explication de textes. « Pourquoi tu as pris la parole sur ce dossier, tu le connais à peine ? ». « Cette affaire de salariés, c'était à moi d'en parler... » Valérie, Isabelle, Martine et Florence travaillent ensemble, au quotidien, dans le service de ressources humaines. Bruno V. leur responsable et directeur adjoint de la structure, est souvent en déplacement dans les filiales du groupe. « Quand j'étais là, ça allait, raconte-t-il, mais quand chacune me racontait sa semaine, je me rendais bien compte qu'il y avait un souci dans l'équipe ». Il organise alors des réunions de service. Le travail est fait mais n'est pas satisfaisant. « Je voyais bien que la communication était difficile », résume-t-il. Guerres de territoires, rancœurs, confrontations de caractères, ambitions... « Dès que l'une d'elles avait une promotion, un nouveau dossier à gérer, les autres interprétaient chaque décision à leur manière », ajoute Bruno. Au printemps dernier, il réalise que son équipe bat de l'aile et décide d'agir.

## LES MÉDIÉS DOIVENT ACCEPTER LA MISSION.

« Toutes sont très compétentes, et je ne voulais pas trancher entre l'une ou l'autre, ça aurait été dommage. » Il pense donc à la médiation. « Je connaissais un peu le principe, et je pense qu'une personne extérieure à l'entreprise peut aider à avancer ». Il demande à sa responsable formation de trouver un prestataire extérieur. « C'était ma zone d'interrogation : comment trouver une personne de confiance alors que la profession n'est pas réglementée et que, comme pour les naturopathes, on trouve tout et n'importe quoi sur le marché », s'inquiète le DRH. Il confie finalement ses collaboratrices à Gaëlle Walker, médiatrice professionnelle depuis quatre ans et déléguée régionale (Rhône-Alpes) de l'Association nationale des médiateurs (ANM). « On m'a appelé en me disant que les quatre personnes étaient d'accord pour tenter quelque chose », se souvient la médiatrice. « La médiation doit toujours être acceptée par les parties, sinon on ne peut rien faire, car les « médiés » doivent accepter de se parler pour trouver par eux-mêmes une sortie du conflit », réprecise-t-elle. En mai, la médiation commence.

Gaëlle Walker reçoit chacune leur tour Valérie, Isabelle, Martine et Florence dans son bureau du centre-ville de Lyon afin de comprendre la situation et poser le cadre. « Je leur ai exposé le déroulé des séances à venir, et elles m'ont expliqué

pourquoi elles étaient là : mettre des mots sur les faits afin de clarifier les choses. » Après ces séances individuelles, Gaëlle Walker propose une médiation deux par deux, « car il semblait que le problème vienne de relations interpersonnelles ». Toutes acceptent le principe mais refusent une médiation collective avec Bruno V. Valérie et Isabelle se retrouvent donc face à face, dans le salon chaleureux aménagé par Gaëlle Walker. Pendant 1 h 30, chacune évoque les sujets de tensions, les uns après les autres. La médiatrice les aide à reformuler pour s'assurer qu'elles parlent de la même chose et comprennent le ressenti de l'autre. « C'était très concret et pragmatique : on parlait des réunions, du travail quotidien, d'une remarque déplaisante... »

**DU MIEUX AVANT LE CLASH.** « Très rapidement j'ai senti que la relation s'apaisait et qu'elles reprenaient confiance », se félicite-elle.

Au deuxième entretien, première victoire : les deux « médiées » arrivent ensemble en voiture, ce qui était inimaginable avant. Mais très vite, la situation dégénère à nouveau. « On a commencé à évoquer leur semaine, et en quelques minutes les colères et sentiments d'agression du quotidien sont ressortis. Ça a clashé ! » Une opportunité pour la médiatrice, qui a pu faire la synthèse de ce qui venait de se passer à chaud, en décortiquant avec les deux salariées les ressentis de l'une et de l'autre et la raison de leur colère. Une séance éprouvante. Au troisième entretien, la partie est loin d'être gagnée. « Elles étaient encore bloquées par le clash et ont eu peur d'aller plus loin », regrette Gaëlle Walker, qui aurait souhaité pouvoir disposer de séances supplémentaires.

Comme dans toutes médiations, le travail s'est poursuivi en dehors du cabinet. Les salariés ont besoin de temps pour digérer l'expérience et réaliser que, parfois,



la crispation ne vient pas de là où l'on croit. Martine et Florence se retrouvent en parallèle dans le cabinet de Gaëlle pour trois séances. Un parcours compliqué par le stress. Même protégé par le cadre de la médiation, tout le monde n'arrive pas à lâcher prise. Dans l'entreprise, Bruno V. se félicite pourtant du travail accompli. « Je ne sais pas ce qu'elles se sont dit, mais depuis la fin de l'été, je constate qu'elles travaillent mieux ensemble », raconte le DRH. « On ne change pas les gens et elles ne vont toujours pas déjeuner ensemble, mais en réunion de service, j'ai vu qu'elles avaient instauré des rituels avec des soleils

et des nuages pour évoquer les dossiers, et qu'elles échangent davantage sur leur travail en cours ».

**UN INVESTISSEMENT MINIME.** « En utilisant la technique de prise de distance, on parvient parfois à faire prendre conscience aux personnes que le nœud du conflit ne vient pas forcément de là où elles croient », analyse la médiatrice. « Parfois, on intervient dans des relations interpersonnelles, comme dans le cas de cette entreprise, et les salariés réalisent qu'ils ont diabolisé un collègue, mais qu'on peut trouver une porte de sortie en

**« La médiation doit toujours être acceptée par les parties, sinon on ne peut rien faire, car les « médiés » doivent se parler pour trouver par eux-mêmes une sortie du conflit ».**

changeant d'organisation, en apprenant à parler plus clairement au collaborateur en question ou en demandant à changer de service... » Objectif : redonner une autonomie d'action au salarié à son retour dans la structure.

Dans le service de Bruno V., les quatre salariées continuent de travailler ensemble. L'une est désormais en congé maternité, ce qui a aussi compliqué la médiation. Pour les autres, la tempête semble passer. « J'ai été DRH d'une société de 4000 personnes et je pense que la médiation n'est pas suffisante pour des gros conflits installés de longue date, mais je crois que dans ce cas précis, l'intervention a été un moyen soft de réparer les choses », estime Bruno V., même s'il constate que tout n'est pas réglé. L'investissement a été assez minime : environ 2000 euros. « Mon directeur général m'a laissé carte blanche, même s'il ne ressentait pas de problème particulier car le travail fourni était de qualité. »

Quant à savoir si la médiation tiendra dans le temps, difficile à dire. « Dans chaque entreprise, la situation dépend de l'actualité, de la conjoncture, de la situation personnelle des protagonistes », rappelle Gaëlle Walker. « Ces salariées ont quatre manières de manager différentes, des caractères assez opposés et pour, certaines le besoin d'être rassurées ». Si le sentiment d'être mise en concurrence perdue, elles seront au moins parvenues à en prendre conscience pour tenter de mieux le vivre au quotidien. ♦

(1) Les prénoms ont été modifiés. À noter que les salariées concernées ont préféré ne pas s'exprimer.

# Profession médiateur

**Consultant, coach, psychologue, juriste, DRH... Les médiateurs en entreprise n'ont pas tous le même parcours, loin de là. Petit tour d'horizon de la grande famille de la médiation. //**

Par Lou-Ève Popper  
Illustration Arnaud Tracol

**V**ous n'aimez pas le conflit ? Vous avez le sens des relations humaines ? Vous connaissez bien le monde de l'entreprise ? Alors n'hésitez plus et proposez vos services de médiateur ! Dit aussi abruptement, cela peut sembler exagéré. Mais la réalité n'est pas si éloignée. Car en France, rien, ou presque, n'encadre juridiquement cette nouvelle profession, en plein essor depuis quelques années. Seul l'article 1533 du Code de procédure civile, très lacunaire, vient dessiner les contours de ce nouveau métier. Il est d'abord précisé qu'un médiateur ne doit pas avoir de casier judiciaire. Ce dernier est, par ailleurs, tenu de 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 ». Rien de très clair, ni de bien contraignant donc. Raison pour laquelle se côtoient aujourd'hui sur le marché de la médiation des profils aussi divers que variés, diplômés ou non par l'une des nombreuses écoles qui se sont engouffrées sur ce nouveau créneau des ressources humaines.

**UNE FONCTION, PAS UNE PROFESSION.** Dans la majeure partie des cas, ces artisans de la résolution de conflits à l'amiable n'exercent pas cette nouvelle activité à temps plein, mais cumulent les casquettes. Ce qui justifie pour Sophie Henry, déléguée générale du Centre de médiation et d'arbitrage de Paris, de parler de « fonction » de médiateur plutôt que de « profession ». C'est le cas notamment de nombreux consultants, qui voient avant tout la médiation comme une brique supplémentaire à ajouter à leur offre de services. Comme Candice Wojak, fondatrice en 2011 du cabinet Relyance, spécialisé





**« Dans une société, un changement se déroule d'autant mieux que les personnes concernées sont volontaires pour y aller ensemble »**

Candice Wojak, fondatrice du cabinet Relyance, diplômée de l'EPMN.

dans l'organisation du travail et la qualité de vie au travail. Pour cette dernière, la médiation s'est rapidement imposée comme un outil indispensable pour permettre à ses clients de mener à bien leurs projets de réorganisation dans l'entreprise. « Dans une société, un changement se déroule d'autant mieux que les personnes concernées sont volontaires pour y aller ensemble », explique-t-elle. Cette diplômée de l'École professionnelle de la

médiation et de la négociation (EPMN) a ainsi l'habitude d'intervenir lors d'une crise sociale, d'un changement d'organisation ou de direction. « Autant de bouleversements qui peuvent faire des dégâts s'ils ne sont pas accompagnés », explique la dirigeante.

C'est aussi dans le but d'élargir son champ d'activité que Céliane Delespaul, coach de dirigeants et de managers, a décidé de devenir médiateur. « Dans un coaching

d'équipe par exemple, il est important de diagnostiquer les conflits latents et d'identifier le meilleur outil à utiliser pour le/les régler », explique-t-elle. Sa formation à l'Ifomène – Institut catholique de Paris – qui lui a permis de décrocher un Master 2 en communication et médiation d'entreprise, l'y a grandement aidée. Qu'a-t-elle appris ? Que « la médiation permet de restaurer la relation entre les protagonistes en conflit alors que le coaching établit les règles pour que les relations se passent le mieux possible », souligne-t-elle. Lors de l'organisation d'un séminaire, cette dernière a pu mettre ses nouvelles connaissances en pratique. Après avoir repéré la tension latente au sein d'une équipe, la jeune femme a préféré, avant toute chose, mettre en place un outil qui pourrait s'assimiler à une « mini-médiation ». C'est-à-dire proposer aux protagonistes du conflit de dialoguer, de façon à faire entendre le point de vue de chacun. Une fois le conflit levé, Céliane Delespaul a pu, ensuite, faire un coaching d'équipe sur une base saine.

#### **LES PSYCHOLOGUES S'Y METTENT.**

Outre les consultants et les coachs, d'autres experts s'intéressent aujourd'hui à la médiation, comme les psychologues du travail. Karène Pariente, psychologue spécialiste des questions de harcèlement au sein du cabinet Stimulus, souligne que la médiation lui a permis de mieux appréhender la relation conflictuelle entre deux salariés. « Avant ma formation de média-

**« La médiation permet de restaurer la relation entre les protagonistes en conflit alors que le coaching établit les règles pour que les relations se passent le mieux possible »**

Céliane Delespaul, coach de dirigeants et de managers.





**« Avant ma formation de médiateur, je n'étais pas forcément outillée pour gérer la relation tripartite. »**

Karène Pariente, psychologue spécialiste des questions de harcèlement au sein du cabinet Stimulus.

teur, je n'étais pas forcément outillée pour gérer la relation tripartite. Maintenant, ma démarche est beaucoup plus structurée. » Elle a choisi d'aller étudier à l'Institut de français de médiation et a décroché un diplôme après une formation courte de dix jours. « Je voulais une formation qui me permette d'être rapidement opérationnelle. » À l'entendre, sa spécialité de psychologue lui a permis d'être un médiateur plus performant. « Contrairement aux autres médiateurs, je peux plus rapidement détecter que le conflit n'est pas le résultat d'un dysfonctionnement dans l'organisation du travail mais bien de troubles psychologiques, voire psychopathologiques chez l'une des deux parties. C'est beaucoup plus confortable. »

**LES AVOCATS AUSSI !** Depuis peu, une nouvelle catégorie de professionnels se positionne également sur le terrain de la médiation : les avocats. Conscient de la demande des entreprises en la matière, le Conseil national des barreaux (CNB) a lancé, fin septembre, le site cnma.fr, qui met à disposition un annuaire national des avocats médiateurs. Il y est précisé que l'avocat est le « professionnel le plus qualifié pour vous garantir une médiation de qualité », d'abord en raison de ses compétences juridiques. Une opinion que partage totalement Françoise Sartorio, avocate au barreau de Paris, médiateur diplômé de l'Ifomène et référencé par le CNMA : « Il n'est pas donné à tout le monde de lire le Code du travail ou de comprendre la jurisprudence sur le harcèlement au travail. Or ces connaissances



DR

sont très utiles pour faire une médiation en entreprise », souligne-t-elle. L'autre argument massue évoqué par la plateforme pour faire appel à un avocat plutôt qu'à une autre profession est... la déontologie. D'après le CNB, l'avocat est en effet « le seul professionnel libéral indépendant à offrir des garanties déontologiques absolues en termes de secret professionnel ». Enfin, la plateforme souligne que les avocats officiellement référencés comme médiateurs par le CNMA sont tenus d'avoir une formation d'au minimum 100 heures ou quatre ans de pratique de la médiation. De quoi rassurer les clients potentiels. Mais pour Fabien Eon, médiateur formé à l'École nationale de la médiation et président

du réseau Via Médiation, ces arguments ne tiennent pas. Pour lui, les avocats font, au contraire, de piètres médiateurs : « Ils gèrent les conflits comme des dossiers. C'est-à-dire en prenant d'abord en compte la question juridique et en faisant passer au second plan la dimension émotionnelle du conflit. Alors qu'il faut précisément faire l'inverse. De sacrés débats en perspective lorsque les médiateurs de tous poils se retrouvent ! »

**DE L'INGÉNIERIE RATIONNELLE.** Pour éviter de faire appel à un médiateur externe, de plus en plus de DRH cherchent eux aussi à se former à la médiation. Pas tant pour occuper le poste de médiateur au sein de leur entreprise que pour



**« Il n'est pas donné à tout le monde de lire le Code du travail ou de comprendre la jurisprudence sur le harcèlement au travail »**

Françoise Sartorio avocate au barreau de Paris, médiateur diplômé de l'Ifomène.



**« J'insiste pour qu'on réfléchisse à ce qui va potentiellement générer des tensions dans l'équipe. C'est ce qu'on appelle de l'ingénierie relationnelle »**

Bruno Carly, DRH du groupe de BTP Rabot Dutilleul et médiateur diplômé de l'EPMN.

former et sensibiliser leurs responsables d'équipe à la gestion des conflits. Ce à quoi s'emploie notamment Bruno Carly, DRH du groupe de BTP Rabot Dutilleul et médiateur diplômé de l'EPMN. Parfois, son action se limite à donner des conseils. Régulièrement, ce dernier rappelle ainsi aux managers que pour « résoudre un conflit, il ne sert à rien de mettre les deux protagonistes dans une salle et d'attendre qu'ils aient fini de laver leur linge sale. Il faut d'abord rencontrer individuellement les deux parties et, par un jeu de rhétorique, leur amener à reconnaître leurs difficultés et le point de vue de l'autre ». Il arrive aussi que Bruno Carly intervienne pour prévenir en amont des situations de blocage: « Lorsqu'un projet se met en place, j'insiste pour qu'on réfléchisse à ce qui va potentiellement générer des tensions dans l'équipe. Il faut simplement se poser les bonnes questions. C'est ce qu'on appelle de l'ingénierie relationnelle ». Bruno Carly n'a cependant jamais exercé comme médiateur au sein de sa propre entreprise. « En tant que DRH, mes pré-

rogatives entreraient en conflit avec la posture de médiateur », explique le DRH de Rabot-Dutilleul qui a, par ailleurs, créé son propre cabinet de médiation. Il est cependant favorable à ce que d'autres collaborateurs du groupe deviennent, à l'avenir, des médiateurs internes, indépendants de toute forme d'autorité. « Ce serait des salariés détachés, comme le sont les élus du personnel. Ils pourraient être médiateurs à temps plein, comme on le voit parfois dans des centres hospitaliers, ou alors exercer la médiation comme une mission supplémentaire », explique-t-il.

**TRENTE MÉDIATEURS INTERNES À LA SNCF.** Former des médiateurs internes est justement ce que propose de faire « Place de la médiation », un réseau pluridisciplinaire d'experts et de chercheurs en prévention des risques psychosociaux. D'après sa fondatrice Marie-José Gava, « de plus en plus d'entreprises créent aujourd'hui leur propre pôle de médiation interne. C'est un mouvement qui s'amorce ». À la SNCF, un tel service existe

depuis 2011 au sein de l'agence d'accompagnement des managers, qui dépend de la DRH. C'est Martine Sepiéter qui, forte d'une expérience de près de trente ans au sein du groupe, a suggéré à l'époque, le concept à la DRH corporate. Convaincue de l'utilité du projet, sa n+1 lui donne son feu vert. Aujourd'hui, Martine Sepiéter est devenue médiatrice en interne et dirige un service de médiation national de trente médiateurs, lesquels consacrent à leur nouvelle fonction entre 10 et 15 % de leur temps de travail.

« Ils ont tous été rigoureusement formés et évalués par des médiateurs expérimentés avant de se lancer », assure l'ex-responsable de la professionnalisation des acteurs RH du groupe. La plupart d'entre eux sont cadres. Mais attention, pour éviter les conflits d'intérêt, aucun médiateur n'exerce au sein de son propre service, rappelle Martine Sepiéter. Cela sera-t-il suffisant pour faire respecter le principe de neutralité, d'impartialité et d'indépendance du médiateur ? À voir. Pour Candice Wojak, il serait illusoire de vouloir former des salariés à la médiation interne. « Leur posture sera plutôt délicate à tenir en entreprise. En pratique, ils auront des difficultés à assumer ce rôle puisqu'il pourrait arriver que leurs collègues les soupçonnent de prendre parti », affirme-t-elle. Les consultants qui se lancent sur cette nouvelle niche du conseil RH ont donc probablement de beaux jours devant eux. ♦