

"Près de 70% à 80% des médiations aboutissent à un accord"

21/08/2017



Georges Potriquet explore dans un ouvrage les différentes approches de la médiation au travail, du recours ponctuel à un médiateur externe à l'instauration de médiateurs internes en passant par des médiations proposées par les magistrats. Une méthode efficace pour déminer les conflits internes.

Les DRH sont-ils réceptifs à la médiation d'entreprise?

Ils sont de plus en plus nombreux à s'y intéresser. Certes, quelques réticences existent encore. Faire appel à un expert est peu habituel, la résolution de conflits fait partie de leur travail. Mais de plus en plus optent pour cette méthode afin de trouver une solution d'autant plus durable qu'elle aura été co-construite par les personnes en cause. Le recours à la médiation permet de renouer un dialogue qu'eux-mêmes ou le management n'arrivent plus à activer. D'autant que les DRH restent proches des directions générales. Leur jugement est considéré par les salariés comme partial ou faussé. De plus en plus de grandes entreprises, comme la SNCF, Orange, France Télévisions, Amazon, Air-France, des institutions (universités, Police nationale, Ville de Paris) mais aussi des organisations syndicales y ont recours. Les résultats sont d'ailleurs à la hauteur des attentes : on estime que 70% à 80% des médiations aboutissent à un accord.

Dans quel cas fait-on appel à une médiation ?

Les conflits au travail sont multiples. Or, mal gérés, ils peuvent aboutir à des blocages, des ruptures de communication voire de la violence verbale ou physique. Il peut s'agir de conflits internes entre personnes, équipes ou services, qui surgissent le plus souvent au moment d'un changement, d'une réorganisation, lors d'une fusion/acquisition, par exemple. Les repères s'en trouvent modifiés, les habitudes de travail sont bousculées. Tout changement quel qu'il soit, aussi légitime ou positif soit-il, est source d'inquiétudes.

La médiation peut aussi être utilisée dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. A l'instar d'Orange, par exemple.

Surtout face à des procédures devant les tribunaux toujours plus longues, la médiation apparaît comme une solution alternative bénéfique. L'accord n'est dicté par aucun juge. La procédure est fondée sur un principe d'impartialité. Le médiateur n'est pas un arbitre mais un facilitateur. Son rôle n'est pas de juger mais de faire en sorte que les parties trouvent leur solution, laquelle ne serait peut-être pas celle décidée par le juge.

Comment se déroule-t-elle?

C'est le médiateur qui fixe le cadre de la médiation en rappelant les règles (écoute mutuelle, consentement libre et éclairé des parties, principes de confidentialité...). Ici, rien de ce qui sera dit ne fera l'objet d'une retranscription, d'un procès-verbal ou d'un compte rendu à destination d'un juge, d'un comité directeur, d'un CE ou d'un CHSCT. L'objectif est de trouver l'origine, les racines du conflit qui sont presque toujours différentes du conflit apparent. Tout le processus repose sur la parole et l'écoute. Car il ne s'agit pas d'établir qui est en tort mais de rétablir le dialogue. Le médiateur donne à chacun l'opportunité d'exprimer son point de vue afin de trouver ensemble une solution acceptable pour toutes les parties. En exprimant leurs ressentis, leurs émotions, les personnes trouvent progressivement les chemins de la raison. Dans la pratique, ces réunions de médiation ne doivent pas dépasser les deux à trois heures. Entre les différences séances, il faut laisser mûrir. Ce temps peut aller de quelques jours à quelques semaines.

Au préalable, la phase des entretiens préparatoires est primordiale. Ces entretiens individuels permettent au médiateur de commencer à cerner le sujet du conflit. Il identifie les désaccords non-dits, les enjeux cachés qui devront apparaître lorsque le dialogue se nouera au cours des séances.

Si aucune issue n'est trouvée, la médiation est terminée. D'autres régulations managériales peuvent se mettre en place, une procédure judiciaire peut prendre le relais.

Qui paie ?

Dans la plupart des cas, c'est l'entreprise qui prend en charge les coûts. Si l'on se trouve dans la

problématique de harcèlement moral et de prévention des risques psychosociaux, c'est l'obligation faite à l'employeur de prendre toutes les mesures pour écarter ce risque qui va s'imposer. Le CE et le CHSCT ne peuvent pas, en revanche, déclencher une médiation. Sauf s'il s'agit de lutter contre le harcèlement moral.

Quel est le cadre juridique de la médiation ?

La médiation s'inscrit dans le cadre juridique défini par la loi du 8 février 1995. Différentes lois et règlements l'ont depuis complétée et plusieurs accords nationaux interprofessionnels (à l'instar de l'accord du 1er juillet 2011 relatif à la prévention et à la gestion des risques psychosociaux entre les organisations patronales et syndicales des cabinets d'avocats) l'évoquent.

L'ordonnance du 16 novembre 2011, qui transpose en droit français la directive européenne de 2008, définit la médiation et fixe un cadre commun à l'ensemble des médiations, y compris celles qui peuvent avoir lieu dans le cadre des entreprises où les médiateurs externes interviennent. Enfin, un décret du 11 mars 2015 modifie le code de procédure civile et impose aux parties, avant de lancer une assignation, de rechercher "une solution amiable", ce qui est l'objet même de la médiation.

La médiation judiciaire est-elle une voie à explorer ?

Depuis 1995, la médiation aux prud'hommes peut être proposée à tout moment de la procédure : en référé devant le bureau de conciliation, devant le bureau de jugement et bien sûr en appel, à tout moment avant l'audience du jugement ou lors de cette audience. Mais elle peine à trouver sa place devant les conseils des prud'hommes. Les situations sont rarissimes. Ce sont surtout les cours d'appel qui se sont approprié la démarche. La cour d'appel de Paris a, par exemple, expérimenté très tôt la médiation. Avec des résultats probants à la clef : en 2014, les médiateurs ont tenu pas moins de 839 permanences. Et surtout le taux de médiation abouti aujourd'hui à Paris à plus de 70% d'accords. Les PME et les TPE représentent 66% des entreprises qui acceptent le passage par la case médiation. Celle-ci concerne majoritairement des situations où le salarié impliqué est un cadre et des dossiers relatifs à la rupture du contrat de travail. Dans la majorité des cas, les représentants de l'entreprise participent personnellement à la médiation, les PDG, directeurs généraux suivis des DRH.

Un exemple de litige résolu ?

Dans une affaire récente, le simple fait que le DRH ait dit, même à mots feutrés, qu'il y avait eu à l'origine quelques erreurs d'appréciation de la situation par ses services a suffi à décriper le salarié. Des postures, l'on est passé aux positions puis aux propositions. Et la suite a été simple, une négociation classique.

* "La médiation au travail", Editions Médias & Médiations, avril 2017

Son parcours
Georges Potriquet, médiateur, intervient dans les entreprises en tant que médiateur externe ou dans le cadre de médiations judiciaires. Il est aussi consultant au sein de Technologia, cabinet de prévention des risques liés au travail. Après une longue carrière dans le monde de la presse, il s'est formé à la médiation au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Il est membre du conseil d'administration de l'Association nationale des médiateurs (ANM).

Source URL: <http://www.actuel-rh.fr/content/pres-de-70-80-des-mediations-aboutissent-un-accord>