

NOTRE MÉTHODOLOGIE

1^{er} temps : entretiens préparatoires

Le médiateur a un entretien individuel avec chacune des personnes susceptibles de venir en médiation.

1 Présenter à chacun la médiation :

- **Le positionnement du médiateur** en tant que tierce personne dans le conflit, les règles qui s'imposent à lui (indépendance, neutralité, confidentialité).
- **Les règles de fonctionnement de la médiation** (liberté d'adhésion des parties, égalité de parole, écoute réciproque).
- **Les objectifs de la médiation** (exploration du différent, de ses racines, recherche sur ce qui fait désaccord, recherche créative de toutes les voies de solution).

2 Constituer le tour de table

C'est le médiateur qui gère le cadre de la médiation et à ce titre, c'est lui qui choisit et invite toutes les personnes qui participeront à la médiation. En pratique ce seront bien sûr les personnes directement en conflit (ou les leaders des groupes ou services concernés) mais aussi, éventuellement, les personnes qui auront le pouvoir de mettre en œuvre la ou les solutions trouvées.

2^e temps : médiation

La médiation proprement dite se déroule en une (ou si besoin plusieurs) séance(s) de médiation (prévoir trois heures pour une séance).

Lieu : fixé d'un commun accord entre les parties, de préférence dans un site extérieur à l'entreprise ou suffisamment neutre au sein de l'établissement.

Déroulement : le médiateur distribue la parole. Dans sa responsabilité de gestion du cadre, il place toutes les parties sur un pied d'égalité sans avoir à tenir compte des rangs hiérarchiques ou fonctionnels entre les personnes.

Les séances auront pour objet l'exploration du ou des différents présentés, l'exploration de leurs racines, la définition de ce qui fait réellement désaccord (l'accord sur le désaccord), recherche créative de toutes les voies de solution.

3^e temps : accord

- Définition entre les parties de ce qui a fait l'objet d'un accord (ou de ce qui n'aurait pas fait),
- Rédaction ou non, selon l'avis commun des parties, d'un texte concrétisant le résultat de la médiation.
- Définition commune du contenu communicable, des modalités de communication et du périmètre de diffusion.

LA MÉDIATION EN ENTREPRISE, UN MODE ALTERNATIF DE RÉOLUTION DES CONFLITS ENTRE PERSONNES

Démotivation, absentéisme, résultats en baisse, procédures judiciaires : les conflits mal réglés entraînent souvent des coûts humains et financiers importants. La médiation offre une solution.



Rendre aux individus et aux groupes la maîtrise de la résolution de leurs conflits

- **Un processus volontaire** : les parties sont libres de recourir à la médiation, de l'organiser comme elles l'entendent avec le médiateur et d'y mettre fin à tout moment si elles estiment qu'elle ne leur convient plus.
- **Le médiateur est un tiers impartial neutre et compétent** : il aide les parties à reprendre le dialogue et à construire la ou les solutions les plus adaptées.
- **La ou les solutions trouvées par les parties, avec l'aide du médiateur, leur appartient** : ils en sont d'autant plus les meilleurs garants qu'à la différence d'autres solutions (jugement, arbitrage) ce sont eux qui l'ont construite.
- **Un processus confidentiel** : l'utilisation ultérieure des informations révélées dans le cadre du processus de médiation doit être impossible. Sauf lorsque cette divulgation serait nécessaire pour des raisons d'ordre public et notamment pour empêcher l'atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne ; et sauf lorsque la divulgation de l'accord se révèle indispensable pour sa mise en œuvre.

Les 10 atouts du processus de médiation avec Technologia :

- 1 Une mise en œuvre facile
- 2 Une possibilité d'échapper à une crise grave
- 3 Des coûts maîtrisés sans procédure judiciaire
- 4 Des collaborateurs acteurs de leur solution
- 5 Un médiateur accepté par chacun, neutre et impartial
- 6 Une procédure confidentielle (avant, pendant, après)
- 7 Des parties libres de participer ou d'interrompre la médiation
- 8 Un dialogue restauré
- 9 Une démonstration de la résilience de l'entreprise
- 10 Un management renforcé dans sa capacité d'écoute



Un moyen de prévention des risques psychosociaux (RPS)

Dans les divers champs du mal être au travail l'on retrouve toujours traces de conflits anciens mal ou non réglés, de rivalités ou de conflits personnels multiples, souvent issus de difficultés organisationnelles ou de restructurations.

Dans les situations de syndrome d'épuisement professionnel (burn out) le conflit vient soit s'ajouter aux autres facteurs, soit révéler la rupture du lien social entre le salarié sujet de ce burn out et son entourage professionnel.

La médiation n'a pas vocation à se substituer à toutes les autres mesures préconisées dans la prévention des RPS. Mais elle peut révéler toute son utilité dans le domaine de la prévention : il s'agit de créer un cadre de travail serein ou d'apporter un apaisement avant que ne surviennent les crises qui nécessitent d'autres moyens de prévention (numéro vert, mise en place de cellule d'écoute, de consultations de psychologues, de prise en charge effective des victimes etc.).

La médiation évite l'enlisement des conflits et préserve ainsi la santé et les intérêts des parties en causes.

Mode alternatif de résolution des conflits, la médiation permet d'éviter (ou de mettre fin) à de longues et coûteuses procédures judiciaires, souvent aléatoires.

Une telle rapidité permet aux personnes concernées d'échapper à l'épuisement moral et psychique qui s'installe lorsque le conflit perdure et rebondit de procédures en procédures.

Quelle durée ?

Un conflit porté devant les prud'hommes puis en appel s'installe dans la durée : deux ans ou plus dans la plupart des cas. Une médiation, menée sérieusement, tout en prenant le temps nécessaire au rétablissement du dialogue, permet d'aboutir à un accord en quelques semaines. Dans 70 à 80% des cas les médiations menées avec le sérieux nécessaire se concluent par un accord.



Qui peut demander la médiation ?

D'abord les parties, c'est-à-dire l'une ou l'autre des personnes en conflit (art. 1528 du code de procédure civile). En pratique un DRH, le CHSCT, le PDG, ou un directeur d'établissement peuvent demander à un médiateur d'intervenir entre deux ou plusieurs salariés. Le médiateur doit dans ces cas s'assurer que les personnes qui viennent en médiation, y viennent librement.

Le Conseil de Prud'hommes peut désigner un médiateur après avoir recueilli l'accord des parties pour permettre de trouver une solution au litige qui les oppose. Il peut aussi enjoindre aux parties de rencontrer un médiateur qui les informera sur l'objet et le déroulement de la mesure. Il homologue l'accord issu d'un mode de résolution amiable des litiges.

Cadre légal

A noter que les textes sur le harcèlement moral prévoient que « les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise » peuvent exercer en justice toutes les actions résultant des articles proscrivant le harcèlement moral ou sexuel mais sous réserve de justifier d'un accord écrit de l'intéressé. De plus, l'intéressé peut toujours intervenir à l'instance engagée par le syndicat et y mettre fin à tout moment (art. 1154-2 du code du travail).

Sur cette base, une demande de médiation peut bien entendu être faite auprès d'un médiateur par une organisation syndicale mais avec l'accord de la personne qui serait harcelée.

Quelle place pour les CHSCT dans un processus de médiation ?

Si elles ne sont pas directement par la suite impliquées dans la médiation, les IRP doivent, dans la plupart des cas, être informées de la **mise en place** d'une médiation et de son **aboutissement**. En particulier, les CHSCT qui ont un rôle déterminant dans l'alerte et la prévention des risques psychosociaux devront être impliqués dans ce type d'intervention.

En amont sera organisée une réunion de présentation du processus qui va être mis en place.

En aval, et sur la base des informations que les parties auront choisies de diffuser, une réunion de restitution des résultats de la médiation aura lieu, non pour révéler le contenu des échanges entendus pendant la médiation mais afin de diffuser les grandes lignes de l'accord obtenu au sein de l'entreprise

En cas d'échec de la médiation une information simple sur le non aboutissement aura lieu, sans pour autant divulguer les raisons du non aboutissement.

Dans une collectivité locale, Technologia est appelé par la DRH à propos d'un conflit opposant, depuis plusieurs années, un salarié et son encadrement : multiplication des arrêts de travail, mise en action du droit de retrait, montée des tensions et apparition de RPS importants. Pour la DRH cette situation était la conséquence d'une réorganisation antérieure mal acceptée. La mission de médiation, menée en trois mois, a permis d'identifier les interlocuteurs réels, de les réunir, puis d'explorer les causes profondes de la rupture du dialogue, de renouer celui-ci et, au final, d'aboutir à un accord sur les modalités d'organisation du travail et de communication. Informé de la méthodologie et de la démarche de médiation, le CHSCT a également été avisé, (par les parties prenantes à la médiation et le médiateur), des grandes lignes de l'accord obtenu.



Deux cadres supérieurs d'une entreprise étaient en conflit et ne communiquaient plus depuis plus de deux ans. Malgré ses efforts la DRH n'arrivait ni à comprendre la cause réelle du conflit entre ces cadres (qui à l'origine travaillaient en harmonie), ni à les amener à échanger normalement. L'efficacité des actions commerciales des deux services qu'ils dirigeaient s'en trouvait menacée. Les tensions mettaient mal à l'aise tous les collaborateurs. Mandaté par l'entreprise le médiateur de Technologia a d'abord rencontré séparément les deux cadres, les a réunis à trois reprises pendant une demi-journée afin de travailler sur l'origine de leur conflit, leurs objectifs, leurs attentes et les moyens d'un retour à un travail en commun. L'accord établi entre ces deux cadres leur appartenant, ils ont décidé conjointement d'en communiquer les modalités à leur hiérarchie et à leurs collaborateurs.

