

QVT

Le vrai du faux de la médiation

REPÈRES. La pratique de la médiation se démocratise dans les organisations. Régulatrice des conflits dans le monde du travail, outil pertinent pour apaiser le climat social... en quoi consiste concrètement cette pratique ? Décryptage de cette démarche et des idées reçues qui l'entourent.

Par Anaïs Coulon, ANDRH



Nathalie Mauvieux, médiatrice et présidente du RME (Réseau des médiateurs en entreprise)



Isabelle Lacour, médiatrice et vice-présidente du RME



et Virginie Pillias, médiatrice et membre du RME

Les idées reçues sur la médiation

1 « C'est une démarche de plus, sans réelle plus-value »

La médiation repose sur un principe très simple : les personnes en conflit sont les mieux placées pour trouver elles-mêmes comment en sortir. Elle repose sur la responsabilité des personnes à trouver leurs propres solutions plutôt qu'imposées par un tiers.

C'est un processus efficace qui permet de rétablir la qualité relationnelle dans un grand nombre de situations, en contribuant à la QVT et à la RSE. Elle favorise le réengagement des salariés, l'amélioration de l'ambiance au travail facteur, de performance de l'entreprise, et la fidélisation des collaborateurs.

2 « Ça va coûter cher »

Quels sont les coûts réels (absentéisme, arrêts de travail, temps passé à réguler le conflit, remplacement des salariés absents, judiciaireisation) et les coûts cachés (dé motivation, déproductivité, déficit d'image, turn-over...) d'un conflit ? À combien chiffrez-vous

le coût du désengagement au travail et les coûts de judiciaireisation possibles ?

La médiation coûte bien moins cher qu'un procès. Bon à savoir : la plupart des médiateurs ajustent leurs tarifs à la typologie des organisations qui font appel à eux.



3 « Ça va prendre du temps »

Selon l'agenda des personnes concernées, la médiation dure généralement de un à trois mois. Dans la majorité des cas, le simple fait de communiquer sur la proposition de médiation donne de la visibilité et contribue à rassurer les personnes sur la prise en charge de leurs difficultés relationnelles.

4 « Les éléments sont confidentiels »

La confidentialité de la médiation est importante pour que chacun puisse s'exprimer en toute sincérité et authenticité. C'est un élément essentiel du code de déontologie du médiateur.

Le médiateur est tenu à la stricte confidentialité, spécifiée notamment dans le Code pénal et le Code civil. D'autre part, des documents contractuels sont signés avec le



Le médiateur est tenu à la stricte confidentialité, spécifiée notamment dans le Code pénal et le Code civil. »

commanditaire, et avec les personnes en médiation, en ce sens. Le médiateur rend seulement compte au commanditaire sur la forme que prennent les échanges (agendas, dates, personnes rencontrées, accord ou pas). Un temps est toujours pris en fin de rencontre de médiation, pour que les personnes décident ensemble librement, de ce qui serait le cas échéant à transmettre, aux interlocuteurs de leur choix. De plus, le médiateur ne

mentionne pas les entreprises avec lesquelles il travaille.

5 « Ça ne marche pas »

C'est un frein à la médiation souvent entendu, qui appelle aux questions suivantes : Qu'y a-t-il à perdre de tenter ? Y a-t-il davantage de risques à laisser la situation s'enliser, ou à tenter la médiation ? La médiation fait toujours bouger les lignes, qu'il y ait accord formel ou pas. Même sans accord, la ●●●



●●● médiation poursuit ses effets après la rencontre, fait mûrir et évoluer le point de vue de chacun sur la situation. L'expertise et la technicité du médiateur lui permettent de créer les conditions favorables à la restauration du dialogue et à l'évolution de la relation. Dans 8 cas sur 10 la médiation en entreprise aboutit à un accord.

La médiation repose sur le principe d'engagement libre et volontaire des parties. Concrètement, cela signifie que personne ne peut être forcé à entrer en médiation. Le cadre de la médiation, posé et régulé par le médiateur (respect, écoute mutuelle, confidentialité) doit être respecté par les participants.

La médiation n'est pas un processus magique. Elle constitue en revanche un outil pertinent pour mettre en lumière les difficultés rencontrées par les personnes et aider à résoudre leurs tensions relationnelles.

6 « Je préfère que ça reste en interne »

Justement, vous et la ligne managériale avez déjà tenté de résoudre le conflit en interne mais il perdure. Le fait de passer le relais à un médiateur, tiers extérieur spécialiste du conflit et soumis à un strict code de déontologie, vous garantit une intervention en toute confidentialité.

Avoir recours à une média-

tion permet en revanche de gérer ce conflit, plutôt que de le déplacer, de l'exporter, de le laisser perdurer. Il est courant que des conflits au travail non gérés, se manifestent à l'avenir d'une manière différente : situations envenimées, arrêts maladie, absentéisme, démissions, dépôt de plaintes, baisse de la qualité du climat social, image de l'entreprise dégradée...

La médiation, comment ça marche ?

La médiation peut être interindividuelle (entre deux personnes) ou collective (au sein d'une équipe ou entre services) :

- Entretien avec le commanditaire pour expliquer la démarche, les règles et échanger sur la situation.
- Entretien avec le manager des personnes concernées, et si besoin d'autres acteurs (médecine du travail, CSE...).
- Si adapté au contexte, information collective auprès des personnes concernées sur la démarche de médiation.
- Entretien individuel, avec chaque personne concernée. Cet entretien permet de nouer la confiance et :
 - d'éclairer la décision

de s'engager dans le processus de médiation,

- de préparer la rencontre avec l'autre personne,
- de découvrir la perception de la situation et lui permettre de le faire avancer sur ses attentes et ses besoins.

• La rencontre en médiation :

La rencontre en médiation est une démarche qui va du passé au présent et permet à chacun d'exprimer sa perception des faits. L'exploration des blessures relationnelles demande une écoute réciproque et aide chacun à ressentir et à comprendre ce qui est vraiment important pour l'autre. Cet espace de dialogue leur permet aussi de se projeter dans le futur, et de rechercher si cela est possible des pistes de solution leur convenant mutuellement pour apaiser la situation. Les étapes d'une rencontre plénière en médiation sont :

- introduction et présentation du cadre et des règles de l'échange ;
- perceptions de la situation par les personnes et mise en évidence des points à par-



tager, des accords et désaccords ;
- mise en évidence des points à partager, des accords et désaccords ;

- déroulement de la rencontre autour d'une méthodologie spécifique propre à la médiation ;

- recherche de solutions avec les personnes et sélection, en commun ;

- échanges sur les éléments que les personnes souhaitent ou non partager en dehors de la médiation ;

- conclusion de la rencontre.

Si besoin, une deuxième rencontre peut être proposée, ainsi qu'un suivi après quelques semaines si l'option a été retenue par le commanditaire.

La Foire aux questions (FAQ) de la médiation pour les RH

• En tant que RH, puis-je être médiateur dans mon entité ?

En effet, vous assurez un premier niveau de régulation et d'intermédiation avec les collaborateurs qui connaissent des tensions relationnelles.

Le médiateur se doit d'être neutre et impartial afin que son expérience, la perception de son rôle dans l'organisation et son avis n'influent pas sur le processus de médiation. Un professionnel RH ne peut donc pas pratiquer la médiation dans l'entité dans laquelle il exerce.

• En quoi la posture de médiateur diffère-t-elle de celle d'un coach ?

À la différence d'un coach qui permet aux personnes d'atteindre leurs objectifs et d'augmenter leur performance, le médiateur s'intéresse à la relation et invite les parties à s'exprimer et à s'écouter



La médiation fait toujours bouger les lignes, qu'il y ait accord formel ou pas. Même sans accord, la médiation poursuit ses effets après la rencontre, fait mûrir et évoluer le point de vue de chacun sur la situation. »

dans leurs besoins réciproques, dans le but d'aboutir à une solution établie conjointement. Son rôle de « facteur traducteur interprète » de ce qui est profondément affecté pour chacun, permet de créer les conditions pour qu'un accord puisse émerger entre les deux parties.

• Comment se former à la médiation en tant que RH ?

Il existe de nombreux organismes de formation et de réseaux de médiateurs, auprès desquels vous pouvez vous rapprocher pour découvrir et vous former à la médiation. Les standards actuels orientent vers 200 heures de formation initiale, suivie de supervisions, analyses de pratiques et formation continue chaque année.

Si vous souhaitez simplement découvrir quelques éléments de cette pratique, vous pouvez par exemple commencer à vous intéresser à la communication non violente ou encore aux différentes techniques de résolution de conflit.

• Quelles sont les qualités requises pour être médiateur ?

Tout d'abord, prenez le temps de découvrir ce qu'est la médiation, en échangeant avec des médiateurs ou en découvrant des témoignages concrets. Ensuite, il faut savoir que la médiation est une

pratique certes passionnante et enrichissante, qui nécessite de l'énergie et une bonne gestion des émotions (les siennes et celles des personnes en médiation). Le médiateur se doit aussi d'être empathique, assertif, pleinement confiant dans la capacité des personnes concernées à trouver leurs solutions pour en sortir.

• Quels atouts pour ma pratique RH ?

Adopter une posture de médiateur peut permettre de se décentrer, afin de laisser place à la parole des personnes concernées par le conflit. Concrètement, cela signifie laisser de côté ses opinions, convictions et ses jugements pour accueillir en équité le point de vue et le bien-fondé de chacun. Cela permet de voir d'un œil nouveau certains conflits et d'en comprendre les ressorts profonds.

• Quelle place pour les partenaires sociaux ?

La médiation est un outil parfois évoqué ou demandé par les partenaires sociaux. Ils peuvent légitimer cette démarche auprès des collaborateurs. La médiation concerne les conflits interpersonnels mais elle peut aussi intervenir dans des contextes de tensions relationnelles dans le dialogue social. ●