

Médiation interne

Comment les organisations gèrent
les conflits avec succès

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Églantine Assez

Direction artistique et couverture : Studio Dunod

Mise en pages : Nord Compo

Illustration de couverture : © aurielaki/Shutterstock

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-082880-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122.4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Ressources Humaines



ARNAUD STIMEC

MARTINE SEPIÉTER

Médiation interne

Comment les organisations gèrent
les conflits avec succès

DUNOD

Préface

La médiation est un sujet paradoxal : il y a une rare unanimité pour trouver de grandes vertus à ce mode de résolution des conflits et, en même temps, ce processus se trouve en pratique assez peu développé dans les entreprises.

L'ambition de l'ouvrage présent entre vos mains est pourtant bâtie sur une solide conviction que l'on partage aisément : la médiation peut être, quand elle est bien faite, une excellente solution pour résoudre des situations de travail bloquées.

Le besoin est immense : tous les acteurs des relations sociales et des ressources humaines connaissent les coûts, les tensions, les frustrations et les délais qu'occasionnent des litiges non résolus. Une part importante des risques psycho-sociaux est amplifiée par les blocages non traités. Que dire quand ces litiges ne sont résolus que par un conflit collectif ou par un contentieux juridictionnel d'une durée souvent interminable ?

La résolution amiable des litiges est toujours préférable, on le sait. Une mise en œuvre réussie est pourtant délicate.

La conviction des auteurs de cet ouvrage repose sur un travail passionnant qui combine une démarche académique de recherche et une vaste expérience de la médiation en entreprise, grâce à la complémentarité de l'universitaire, Arnaud Stimec, et de la praticienne de la médiation Martine Sepiéter. L'histoire de la médiation dans les relations de travail y est décrite à travers de nombreux exemples, pris en Europe comme aux États-Unis. Cette belle complémentarité entre des auteurs d'horizons différents doit être saluée car si elle souvent souhaitée, elle est rarement

réussie. L'approche est multi-dimensionnelle : juridique (mais pas trop), sociologique et surtout pratique.

Les auteurs ont su combiner leurs approches respectives pour rassembler des éléments historiques sur la médiation comme des éléments de pratique opérationnelle de ce processus.

Le champ des questions traitées est vaste : quelle est la définition de la médiation ? Comment la distinguer de la conciliation et de l'arbitrage ? Comment articuler la médiation avec le rôle des managers pour que ceux-ci ne se sentent pas dépossédés ? Comment le médiateur peut-il aider les parties à trouver une solution qui ne soit pas imposée ou perçue comme telle ? La médiation peut-elle être aussi externe à l'entreprise ? La médiation peut-elle être collective ? Quel statut pour le médiateur en entreprise ? Quelle confidentialité, totale ou partielle, assurer à la médiation ? Quelle articulation avec les représentants du personnel ? Faut-il négocier un accord avec les syndicats pour mettre en place la médiation ? Quelle est l'importance de la formalisation du processus de médiation ? Quelle est la place de la médiation informelle ? Comment installer la médiation en entreprise ? Comment communiquer sur celle-ci ? Comment mesurer le succès d'une médiation ? Autant de questions qui doivent être travaillées pour une mise en œuvre réussie.

Car l'ouvrage s'intéresse à ce qui fait – ou pas – la réussite de la médiation, en recourant à de nombreux exemples – de succès comme d'insuccès – tirés de situations concrètes. Les cas présentés sont subtils et les lecteurs praticiens intéressés apprendront beaucoup s'ils souhaitent mettre en œuvre un processus de médiation.

C'est toute la réussite de l'ouvrage : savoir intéresser les acteurs des ressources humaines, les représentants du personnel et les managers, dans une logique opérationnelle de mise en œuvre tout comme ceux qui réfléchissent plus généralement à ce qui fait que, dans les collectivités humaines comme nos sociétés, les conflits (qui font partie de la vie) trouvent des solutions simples, rapides et durablement apaisantes.

Par Jean-Christophe Sciberras¹

¹ Jean-Christophe Sciberras est DRH, président de NewBridges, un cabinet de conseil en relations sociales internationales. Auparavant président de l'ANDRH et directeur des relations sociales de Renault, Rhodia, Solvay et Axa, il a aussi été inspecteur du travail.

Sommaire

Préface	4
Partie 1	
Les systèmes de gestion des conflits et la médiation	9
Chapitre 1 ■ Panorama des dispositifs de gestion des désaccords et des conflits	11
Chapitre 2 ■ Qui a inventé la médiation interne ?	37
Chapitre 3 ■ Désaccords et conflits : ce qui les produit, ce qu'ils coûtent, ce que l'on en fait	43
Chapitre 4 ■ Les grandes approches de la GDC : ce que l'on veut traiter et comment	55
Chapitre 5 ■ Caractériser les dispositifs de GDC et de médiation en interne	65

Partie 2

Mettre en place un dispositif de médiation interne 85

**Chapitre 6 ■ Les questions stratégiques : l'émergence
du projet et son positionnement** 87

**Chapitre 7 ■ Les questions techniques :
la conception du dispositif** 97

Chapitre 8 ■ Les questions de déontologie du dispositif 117

Chapitre 9 ■ Les questions de gouvernance du dispositif 143

Postface 161

Bibliographie 167

Partie 1

Les systèmes de gestion des conflits et la médiation

Toute organisation développe de façon plus ou moins réfléchie des manières de traiter les conflits qui traversent les relations collectives. En dehors des règles et des lois, cela se fait souvent dans l'urgence, en tâtonnant, et avec peu de retours d'expérience. Pourtant, un nombre croissant d'organisations a fait le choix de mettre en place des systèmes de gestion des conflits où la médiation est souvent centrale. Cette première partie a pour but de mieux comprendre et analyser ces pratiques. Nous présentons tout d'abord quelques expériences emblématiques (chapitre 1), avant de revenir sur les origines de la médiation (chapitre 2). Mettre en place un dispositif de médiation et gestion des conflits implique de se confronter aux conflits : ce qu'ils coûtent mais aussi ce qu'ils apportent (chapitre 3). Il y a une grande diversité d'approches de médiation et plus généralement de gestion des conflits. Pour mieux se repérer, il est important de comprendre ce qui sous-tend chaque grand type d'approche (chapitre 4). Équipé de ces clefs d'analyse et de compréhension, il est alors possible de revenir (chapitre 5) sur les cas présentés dans le premier chapitre.

Chapitre 1

Panorama des dispositifs de gestion des désaccords et des conflits

Commençons par un petit inventaire non exhaustif des dispositifs existant ou ayant existé dans les grandes et moins grandes organisations¹. Les organisations concernées par la mise en place de ces dispositifs sont de natures très variées. Nous les signalons dans le tableau ci-après.

¹ Pour des organisations comme la SNCF, l'Éducation Nationale ou certaines communes, ne pas confondre avec les médiateurs « *ombudsman* » (personne disposant d'une autorité morale et d'intercession) ou les médiateurs de proximité (dont la fonction est de faire le lien et de relayer). Ne sont pas abordés ici les dispositifs visant exclusivement les parties prenantes externes (usagers, clients etc.).

Types d'organisation	Exemples
Grandes entreprises privées	<ul style="list-style-type: none"> • Orange (France) ; • Crédit Foncier (France) ; • Eastman Kodak (USA) ; • Banque Pictet (Suisse) ; • SAAQ, société de l'assurance automobile du Québec (Canada) ; • Johnson & Johnson (USA) ; • Migros (Suisse).
Grandes organisations publiques	<ul style="list-style-type: none"> • USPS, <i>United States Postal Service</i> (USA) et la plupart des agences fédérales américaines dans le cadre du programme EEO (<i>Equal Employment Opportunity</i>) ; • SNCF (France) ; • Pôle Emploi (France) ; • AFD, Agence française de développement (France) ; • ASP, Agence de services et de paiement (France) ; • CNRS, Centre national de la recherche scientifique (France) ; • APHP, Assistance publique – Hôpitaux de Paris (France) ; • Radio Canada ; • Hôpitaux publics de France ; • HUG, Hôpitaux universitaires de Genève (Suisse).
Grandes administrations	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil de l'Europe ; • DGFIP (France) ; • Ministères des affaires sociales (France) ; • Éducation Nationale (France) ; • Gendarmerie nationale (France) ; • La plupart des grandes administrations des États-Unis.
Municipalités	<ul style="list-style-type: none"> • Nantes (France) ; • Lausanne (Suisse) ; • Genève (Suisse) ; • Paris (France) ; • New York City (USA).
Universités	<ul style="list-style-type: none"> • MIT (USA) ; • IQAM (Canada) ; • Université Pierre et Marie Curie (France).
ONG	<ul style="list-style-type: none"> • ONUSIDA (Suisse) ; • Institut Curie (France).

Comment naissent ces dispositifs ? Que font-ils vraiment ? Il y a presque autant d'histoires que de dispositifs. Les exemples détaillés ci-après permettent de faire émerger quelques généralités. Première possibilité : des cas où il y a eu un **dérapiage nuisible à l'institution** et associé à des situations de conflits. Il peut s'agir de violence, de harcèlement sexuel ou moral, de blocages à répétition et/ou de médiation de problèmes internes. La réponse institutionnelle la plus fréquente est de créer une instance de médiation.

Comme nous le montrerons plus loin, il est courant que les coûts des conflits restent invisibles. Dans les cas que nous avons rencontrés, il peut s'agir par exemple du coût des grèves (*cf.* Exemple 1 – Industries du charbon), du contentieux, du coût de l'absentéisme, du coût des départs massifs (*turnover*), du coût de la démotivation, etc. Parfois, le coût d'un dérapage n'est pas en premier lieu perçu ou subi par l'organisation car il s'agit avant tout d'un **dérapiage nuisible à la société** (civile) : discriminations, harcèlement. C'est alors la loi (*cf.* Exemple 3 – REDRESS) et la médiatisation (*cf.* Exemple 4 – Orange) qui servent de moteurs.

Une troisième configuration fréquente est celle où une **personne interne** réussit à montrer les coûts cachés des conflits mal traités et à convaincre de l'intérêt d'une cellule de médiation ou de gestion des conflits (*cf.* Exemple 2 – SNCF ; exemple 5 – Ville de Nantes). L'histoire et les pratiques de quelques-uns de ces dispositifs sont détaillées dans les différents exemples qui suivent.

Exemple 1 – Équité et considération des besoins, l'expérience pilote des industries du charbon (USA)

Dans *Getting disputes resolved* (1988), Ury, Brett et Goldberg² présentent l'une des premières expériences pilotes associant médiation et arbitrage interne. Cette expérimentation a permis de poser les premiers principes fondamentaux en la matière. L'ouvrage rend compte d'une série de « recherches-actions » des auteurs dans le secteur du charbon aux États-Unis. Au moment de leur première intervention en 1978, la situation est fortement dégradée au niveau collectif : les grèves sont passées de 1 500 par an à 3 000 par an entre 1971 et 1977. Pourtant, ces mouvements collectifs étaient difficilement rattachables à leurs causes habituelles. La principale différence entre les sites à forte conflictualité collective et ceux à faible conflictualité s'est avérée être la qualité de la gestion des conflits individuels du travail ! Comment procédaient-ils ?

Comme le droit américain le permet (possibilité de justice privée), l'industrie du charbon s'était dotée d'un système de traitement des conflits individuels (*grievance procedure*), allant de l'échange formel avec le contremaître (étape 1) à une réunion managériale en commission incluant le contremaître (étape 2), puis une réunion élargie impliquant les syndicats (étape 3) ; enfin, en cas d'impasse, le système prévoit un arbitrage dont les prérogatives sont *grosso modo* celles des Prud'hommes (étape 4). Or, les endroits où la conflictualité collective était forte étaient aussi ceux où les conflits individuels ne parvenaient pas à être traités lors des premières étapes et où la défiance était croissante vis-à-vis de l'arbitrage (allant jusqu'à des craintes de corruption).

² Tous les ouvrages mentionnés de cette façon figurent dans la bibliographie générale en fin d'ouvrage.