

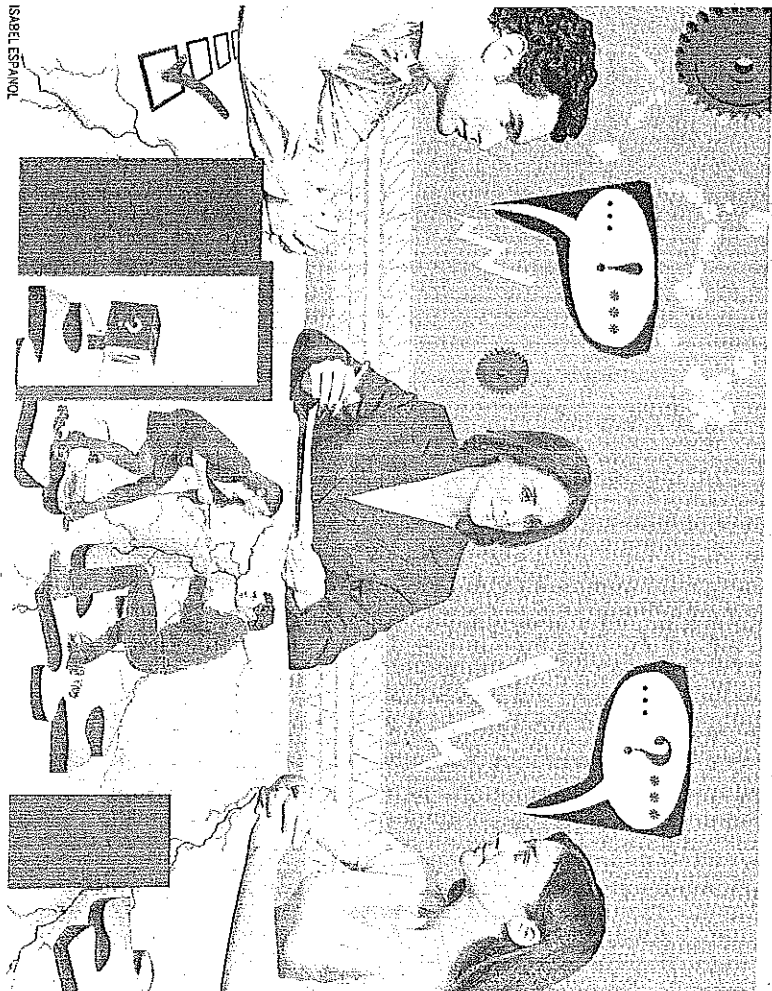
L'efficacité discrète de la médiation en entreprise

Des médiateurs jouent les diplomates entre les salariés pour anticiper les conflits et éviter des procédures judiciaires

Les médiateurs poussent la porte des entreprises. De plus en plus de grandes sociétés (SNCF, Orange, Danone, EDF, SFR, Canon, Sanofi-Aventis...) ou d'institutions (ville de Nantes, CNRS...) font désormais appel à la médiation pour régler des conflits internes, entre personnes, équipes ou services. Elles introduisent ainsi, en toute discrétion, de nouvelles pratiques de dialogue social.

La médiation conventionnelle en entreprise est un mode alternatif de résolution des conflits interpersonnels. Parfois, des conflits mal gérés aboutissent à des blocages, des ruptures de communication, voire à de la violence verbale. Ils ont un coût humain (démotivation, absentéisme...) et financier (résultats en baisse, coût de procédure judiciaire).

« La médiation a tardé à se développer en France, alors qu'elle est largement présente dans les pays anglo-saxons. Mais depuis quelques années, les choses évoluent », analyse Martine Sepietter, présidente du Réseau des médiateurs en entreprise. La SNCF a ainsi développé depuis fin 2010, au sein du groupe, un réseau d'une vingtaine de médiateurs qui interviennent au niveau national et traitent une centaine de dossiers par an. « Lors- que les DRH ou les managers se sen-



ISABEL ESPANOL

moins onéreuse que par la voie judiciaire (procédure punitivohomale, pénale). Elle n'a pas toutefois vocation à se substituer ni à supplanter la justice, et d'autres voies existent, telles que la négociation individuelle,

risques psychosociaux (stress, harcèlement). À la SNCF, un quart des dossiers en médiation concerne des allégations de harcèlement. « Je vois vraiment l'intérêt de la médiation, non seulement comme

médiateur donne à chacun l'opportunité d'exprimer son point de vue afin de trouver ensemble une solution acceptable pour toutes les parties. « Une même situation est souvent vécue et interprétée dif-

tion en cause par l'écoute active, la reformulation, le questionnement. « La médiation est un exercice de responsabilisation, qui permet de sortir de la victimisation », constate la responsable médiation. À la SNCF, plus de 70% des médiations aboutissent à un accord. Celui-ci peut passer par la restauration de la relation, un changement d'équipe, de poste ou encore une évolution d'organisation.

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. Il arrive aussi que les parties continuent à négocier en dehors de la médiation.

La médiation en entreprises s'inscrit dans un cadre juridique défini par la loi du 8 février 1995. Différentes lois et règlements l'ont depuis complétée et plusieurs accords nationaux interprofessionnels l'évoquent. Le 16 novembre 2011, la directive européenne sur les professionnels de la médiation a fait son entrée dans le droit français et autorise les médiateurs à résoudre des litiges entre personnes, y compris en entreprise.

Pour Catherine Guy, membre de l'Association nationale des médiateurs, représentante du personnel et fondatrice des éditions Médias et médiations, « les élus du