



Performance  
Bretagne

Ressources humaines +

# 51

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

## COMMENT GÉRER UN DIFFÉREND GRÂCE À LA MÉDIATION ?

### LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

En situation de pénurie de main d'œuvre, un départ imprévu pour cause de conflit interpersonnel ou incompréhension est toujours mal venu : désorganisation du travail, surcharge d'activité pour les collègues et montée en tension. Comment éviter les conflits par une démarche de dialogue, de compromis et de négociation ?

#### QU'EST-CE QUE LA MÉDIATION ?

##### 1 | UN PROCESSUS COOPÉRATIF DE NÉGOCIATION...

Les participants sont amenés à construire ensemble la solution à leur différend. Chacun expose sa vision du problème et affine sa perception de la difficulté.

... Pour résoudre une situation conflictuelle :  
En évitant toute forme de confrontation, les parties se concentrent sur la solution et les propositions d'actions sont ainsi plus facilement négociables.

... Et rétablir une relation de confiance :  
L'idéal est d'aboutir à un accord incluant un plan d'action, un calendrier et des engagements réciproques.

##### 2 | LE MÉDIATEUR, QUEL EST SON RÔLE ?

Il est un intervenant neutre et indépendant chargé d'installer et d'animer la négociation. Il fixe les règles du jeu (bienveillance, respect, écoute, attitude constructive) et se charge de les faire respecter. Il peut être amené à rédiger l'accord entre les parties. Le respect de la confidentialité des échanges est un sine qua non de toute médiation !

**BON A SAVOIR :** Depuis un décret de mars 2015, il n'est plus possible d'engager un recours devant le conseil de prud'hommes sans justifier d'avoir préalablement entrepris des démarches de résolution amiable des litiges.

#### TÉMOIGNAGES

##### Entreprise 1

« Même si au début, j'ignorais tout de la médiation, je me suis dit toute de suite qu'il fallait essayer : non seulement, l'entreprise ne prenait aucun risque, mais elle avait, au contraire, tout à y gagner ! Après 2 journées de discussion, nous avons trouvé ensemble un accord. Depuis, nous avons eu recours, de nouveau, à la médiation à deux autres reprises et, à chaque fois, nous sommes parvenus à une transaction. »

Mr B. - directeur juridique d'un équipementier automobile

##### Entreprise 2

« Deux de mes cadres étaient bloqués dans leur relation : les mots étaient allés trop loin, les réunions n'avançaient plus et l'ambiance devenait tendue. J'ai fait appel à un médiateur. Les points de vue de chacun ont été visités. L'accompagnement du médiateur nous a permis de retrouver du dialogue. »

Mme D. - gérante d'une Pme industrielle.

##### L'avis du juge

« N'a pas manqué à son obligation de sécurité de résultats l'employeur qui justifie avoir tout mis en œuvre pour que le conflit personnel entre deux salariés puisse se résoudre au mieux des intérêts de l'intéressée, (...) en prenant la décision, au cours d'une réunion du CHSCT de confier une médiation à un organisme extérieur. »

(Cass. Soc., 03/12/2014, n°13-18.743, FD)

## DANS QUELLE SITUATION LA MÉDIATION EST-ELLE UTILE ?

La médiation est un vecteur d'amélioration de la productivité et de motivation. C'est également un outil de performance de manière innovante et constructive.

### 1 | EN PHASE PRÉVENTIVE

La médiation constitue un appui du dirigeant à la détection de signaux faibles : espaces d'écoute neutre en entreprise, le médiateur se met à la disposition de l'entreprise pour faciliter le dialogue sans manifester sa propre opinion. Ces espaces de dialogue permettent d'exprimer les émotions et les non-dits et évitent surtout la cristallisation des tensions.

### 2 | EN PHASE CURATIVE

Conflits interpersonnels entre salariés : lorsque des salariés ne parviennent plus à travailler ensemble, l'ambiance devient tendue. Faire appel à un médiateur permet à chacun de s'exprimer et de parvenir, via un protocole d'accord au besoin, à s'engager dans une meilleure qualité relationnelle.

Situations de harcèlement moral : l'employeur doit tout mettre en œuvre pour faire cesser les situations de souffrance au travail. La médiation fait partie des moyens d'action dont il dispose. Il remplit ainsi ses obligations et démontre son engagement à mettre en œuvre les moyens utiles pour trouver une solution.

Désaccord sur la rémunération, le temps de travail, égalité de traitement : le médiateur permet aux parties de construire leur propre solution afin de trouver un accord comportant les contreparties octroyées par chacun.

Dysfonctionnement des liens managériaux : le médiateur est un facilitateur de dialogue au sein de l'entreprise. Il s'agit de rechercher une compréhension réciproque afin de faciliter l'émergence d'un mode de fonctionnement commun.



## POUR EN SAVOIR PLUS

- Direccte Bretagne : <https://www.mon-entreprise.bzh/>
- Présentation de la médiation : <http://www.cmap.fr/wp-content/uploads/2017/11/Enque%CC%82te-mediation.pdf>
- Médiation RH en Bretagne :  
Médiateurs Barreau Rennes : <https://www.anm-mediation.com/annuaire.php?start=45mediation>  
Médiateurs Grand Ouest : <http://mediateurs-du-grand-ouest.fr/>

## PBRH, LE LEVIER CCI RH DE LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE

Contactez :

**Gilles Hervé**

Conseiller ressources humaines 22  
T. 06 42 96 73 64



**Gisèle Kermarec**

Conseillère ressources humaines 29  
T. 06 24 26 60 71



**Patricia Diot-Texier**

Conseillère ressources humaines 35  
T. 06 75 65 21 67



**Patrice Durand**

Conseiller ressources humaines 35  
T. 06 42 70 34 24



**Véronique Geindreau**

Conseiller ressources humaines 56  
T. 06 88 06 73 30

