

# LES MATINALES DE LA MÉDIATION

MARDI 20 JANVIER 2015



Sylvie Adjès, médiatrice

## “Peu à peu, les entreprises prennent conscience de l'importance de la prévention”

Médiatrice, Sylvie Adjès est le grand témoin de notre prochaine matinale de la médiation. Cette médiatrice, ancien avocat au barreau de Paris, a mené un nombre incalculable d'initiatives pour développer la médiation en France. Nommée meilleure médiatrice par la Chambre de commerce de Paris, elle travaille notamment pour le Défenseur des droits.

### En quoi la médiation peut-elle aider à prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise ?

La médiation permet de créer dans l'entreprise un espace de dialogue. A ce titre, on peut dire que c'est un outil de prévention des troubles. Si, dès lors qu'un problème est identifié, on engage une médiation, cela peut permettre de prévenir des souffrances plus aiguës dans le futur. Mais je constate que ce dispositif n'est pas encore suffisamment utilisé. Ou plutôt, pas utilisé assez tôt. Du coup, certaines situations qui auraient pu être aisément réglées par la médiation vont s'enkyster. Le gros problème, c'est que les managers perçoivent très souvent la médiation comme un échec. Or, il existe des situations qui peuvent se régler lorsqu'elles sont prises en charge rapidement après le point de rupture, mais c'est beaucoup plus difficile deux ans plus tard...

### La situation évolue toutefois plutôt favorablement, non ?

Oui. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer. Le premier est lié à une évolution sociétale générale, qui invite à prendre les risques psychosociaux en compte. Lorsque les premières lois sur la santé au travail et les RPS [risques psychosociaux, ndlr] sont sorties, c'est la peur du gendarme qui motivait les entreprises. Ces dernières agissaient pour pouvoir produire des éléments probants démontrant qu'elles avaient fait tout ce qui s'imposait pour la sécurité et le bien-être du salarié. Depuis quelques temps, je constate une véritable évolution et une prise en compte croissante de la notion de qualité de vie au travail.

### C'est-à-dire ?

Les entreprises ont pris conscience que le coût de la santé au travail représentait un poste énorme. Au niveau social, on estime que cela représente 3 % à 4 % du PIB. Mais surtout, c'est un coût caché considérable pour l'entreprise. On se rend vraiment compte aujourd'hui que la qualité de vie au travail permet d'améliorer sensiblement la productivité des salariés. Pour résumer : quand on est heureux, on travaille mieux et on est plus performant.

### Comment cette prise de conscience se manifeste-t-elle ?

C'est encore tabou d'avoir des conseillers en matière de souffrance au travail, mais les choses changent, là

aussi. Dans le passé, j'étais sollicité une fois tous les deux ou trois ans pour monter des dispositifs de gestion et prévention des conflits. L'année dernière, j'ai eu quatre demandes en trois mois ! On est donc sur la bonne voie et on prend petit à petit conscience que les espaces d'écoute et de dialogue vont être utiles à l'entreprise.

### La loi devrait-elle rendre obligatoire l'accès à la médiation pour prévenir les risques psychosociaux ?

Je ne le pense pas. La médiation est une démarche volontaire et l'on s'aperçoit que, lorsqu'elle est imposée, elle perd de sa crédibilité et de son essence même.

### Concrètement, comment une entreprise doit-elle s'y prendre pour mettre en place un dispositif de médiation ?

Il n'y a pas vraiment de recette toute faite. Cela peut être à l'initiative des ressources humaines, du CHSCT, d'un syndicat ou du salarié lui-même. L'enjeu consiste à évaluer l'intérêt réel d'une médiation dans une entreprise. La médiation n'est pas forcément la bonne réponse à n'importe quel problème. C'est seulement l'une des réponses à apporter à une situation de tension et de souffrance, mais certainement pas une réponse unique. Il faut savoir repérer les situations qui nécessitent une médiation, car, encore une fois, ce n'est pas la bonne réponse à tout.

### CHSCT, comité d'entreprise, ressources humaines..., il s'agit de structures existant seulement dans les grandes entreprises. La médiation n'est donc pas faite pour les PME ?

Elle pourrait l'être, car elle n'est pas très chère. Mais les PME n'ont pas à respecter les mêmes dispositifs législatifs que les grosses entreprises. Par ailleurs, elles ne sont pas forcément formées. C'est donc plus rare dans les TPE ou les PME. Pour autant, là encore, les choses bougent. De plus en plus de structures publiques font notamment appel à la médiation, qu'il s'agisse de mairies, de conseils généraux, de l'URSSAF, de la SNCF...

### Concrètement, comment une PME doit-elle s'y prendre ?

Il suffit de faire appel à un médiateur ou, si elle ne connaît pas, de s'adresser à un centre de médiation qui va l'orienter. Pour ma part, en cas de conflit entre

deux personnes, par exemple, je commence toujours par un entretien d'une heure avec chacune des deux parties. Je les rassure sur la confidentialité des échanges et j'évalue leur capacité à se rencontrer. Si c'est le cas, j'organise par la suite une réunion plénière de 3 ou 4 heures, à trois. Là encore, les échanges sont couverts par une confidentialité absolue, sauf demande contraire des deux parties. L'objectif de cette plénière est la compréhension, pas la réconciliation. Chacun s'exprime et j'applique, pour ma part, les techniques de la médiation en traduisant, décodant... Je suis un accoucheur. Je les aide à trouver par eux-mêmes la solution la plus satisfaisante.

### Quel est le résultat d'une médiation réussie ?

Dans le meilleur des cas, on retravaille ensemble en trouvant des aménagements, en s'excusant... Les personnes comprennent comment elles en sont arrivées là. Mais attention, une bonne médiation peut aussi s'achever par une rupture. Quelle qu'en soit l'issue, c'est toujours positif pour l'entreprise, qui peut en profiter pour se questionner sur ses méthodes et son organisation. Mais je travaille d'abord sur la relation et, seulement dans un deuxième temps, sur l'organisation, si elle est mise en cause.

### Quelle est la durée et le coût d'une médiation ?

Les médiations judiciaires sont encadrées dans le temps : une période de trois mois, renouvelable une fois. Pour la médiation conventionnelle, j'organise généralement une, deux voire trois plénières, de façon exceptionnelle, mais en général, c'est bouclé en quelques semaines, selon les disponibilités de chacun. Quant au coût, c'est en principe un taux horaire, plus rarement un forfait : il faut compter, pour une médiation conventionnelle, entre 250 et 350 euros de l'heure selon les enjeux, la taille de l'entreprise. Et 5 à 10 heures sont nécessaires pour faire aboutir une médiation. 2 000 à 3 000 euros pour sauver un emploi ou éviter de lourdes souffrances et leurs conséquences sur l'entreprise, ce n'est pas très cher... ■

### Qui est Sylvie Adjès ?

Sylvie Adjès a été avocat pendant 19 ans au Barreau de Paris, spécialiste du contentieux en droit des affaires et droit du travail. Désirant résoudre les conflits autrement que par le combat judiciaire, elle s'est formée à la négociation raisonnée et à la médiation. Elle pratique la médiation depuis 19 ans dans des domaines variés et a déjà environ 400 médiations à son actif. Elle enseigne également la négociation, la gestion des conflits et la médiation tant en France qu'à l'étranger. Elle aide les entreprises et les institutions à déployer des systèmes internes de prévention et de gestion des conflits, plus spécifiquement sur les thématiques de ressenti de discrimination, harcèlement, souffrance au travail. Ses clients sont des individus, des couples, des entreprises ou autres organisations pour les conflits du travail ou encore des associations.