



# La médiation en 12 questions

## La facilitation du dialogue en entreprise

La qualité du dialogue en entreprise représente un véritable levier pour mieux articuler qualité de vie au travail (QVT) et performance des organisations.

Plutôt que d'opposer les enjeux sociaux et économiques, l'humain et la technique, les conditions de travail et les objectifs de production, l'ambition est d'apprendre à dialoguer différemment pour développer une agilité collective à trouver des solutions mutuellement satisfaisantes face aux défis qui se posent aux entreprises quotidiennement.

Cet article, à travers 12 questions, revient sur cet enjeu d'amélioration des relations sociales comme prérequis à une performance globale en entreprise.



### François JUTRAS

Chargé de mission à l'Aract Auvergne - Rhône-Alpes (réseau Anact), intervenant-facilitateur et animateur inter région sud-est du dispositif national ARESO.

Formé à la médiation il y a une dizaine d'années, ses champs d'intervention sont la gestion de conflits, l'appui au dialogue social et la conduite du changement négociée comme levier de prévention des risques psychosociaux.

[f.jutras@anact.fr](mailto:f.jutras@anact.fr) - [auvergnerhonealpes.aract.fr](http://auvergnerhonealpes.aract.fr)

# 01

## Que propose le réseau Anact-Aract aux entreprises confrontées à une situation de dialogue tendu ou dégradé, ou souhaitant prévenir une telle situation ?

Les accompagnements du réseau Anact-Aract, du fait de l'approche paritaire et participative proposée par ses chargés de mission intervenants, contribuent toujours, peu ou prou, à améliorer le dialogue dans les entreprises.

Toutefois, ces accompagnements se centrent prioritairement sur un thème lié à l'amélioration des conditions de travail et la promotion de la Qualité de Vie au Travail (prévention des risques, management, organisation, égalité professionnelle...). Cela implique des acteurs en présence qu'ils soient en capacité de dialoguer entre eux sur le fond. Or, ce n'est pas toujours le cas. Il existe, d'une part, des situations de dialogue délétère ou, d'autre part et ce cas de figure est répandu, un dialogue qui a le mérite d'exister mais dont les résultats sont insatisfaisants aux yeux des protagonistes.

Dans le cas du dialogue délétère, on parle d'**inefficacité**, c'est-à-dire qu'il ne produit pas de résultats. Les acteurs du dialogue sont à un stade plus ou moins avancé d'un processus de conflictualité pouvant conduire à la rupture ; une rupture dont les impacts sur la relation sociale sont généralement difficilement réversibles.

Dans le cas du dialogue jugé insatisfaisant, on constate plutôt un problème d'**inefficience**, c'est-à-dire que les ressources consacrées au dialogue paraissent disproportionnées au regard des résultats obtenus. Un exemple typique est celui des réunions d'Instances Représentatives du Personnel (IRP) qui durent plusieurs heures, sans parler de la rédaction des procès-verbaux qui fait l'objet d'interminables discussions sur des points de forme, et qui ne permettent pas de solder les points à l'ordre du jour ; des points récurrents d'une réunion à l'autre, et ce pendant des mois, voire des années !

Engager un travail de fond dans ce contexte paraît compromis. Pour faire face à ces situations dans lesquelles la qualité relationnelle

est prégnante et exige un travail préalable d'assainissement, un dispositif d'Appui aux **RE**lations **SO**ciales (**ARESO**) existe depuis plus de 20 ans. Il est conjointement porté par le réseau Anact-Aract avec la Direction Générale du Travail et les Direccte en régions.



## Aider l'ensemble des acteurs à restaurer ou améliorer leurs relations sociales

# 02

## À qui s'adresse ce dispositif ARESO, et pour quoi faire ?

Il s'adresse aux entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité, privé ou public, marchand ou non-marchand.

Direction ou représentants du personnel peuvent solliciter ce dispositif, soit directement auprès de l'Aract de leur région, soit par l'intermédiaire d'un tiers : inspection du travail, service de santé au travail, Carsat...

La finalité d'ARESO, comme son nom l'indique, est d'**aider l'ensemble des acteurs du dialogue à restaurer ou améliorer leurs relations sociales**.

# 03

## Quelle distinction faites-vous entre le dialogue et les relations sociales ?

Dans le cadre d'ARESO, les relations sociales se définissent comme l'ensemble des interactions entre les parties prenantes : direction (qui englobe un conseil d'administration ou un siège social si l'on est au niveau d'un établissement par exemple), management (avec son encadrement intermédiaire et de proximité), équipes opérationnelles et représentants du personnel.

Lorsque nous agissons sur les relations entre le management et leurs équipes, nous parlons de **relations de travail (ou relations professionnelles)**. Lorsque l'action porte sur le dialogue dit institutionnel, entre direction et représentants des salariés, nous parlons de **dialogue social**. Les deux dimensions constituent les **deux jambes sur lesquelles les relations sociales doivent reposer**. Si l'une des deux dysfonctionne, les relations sont boiteuses.

Quant au **dialogue**, il est notre **premier matériau de travail**. Il renvoie à la manière proprement dite dont les acteurs interagissent entre eux. La valeur ajoutée d'ARESO est de les amener à prendre conscience de leurs pratiques de dialogue pour faire évoluer celles-ci.

Pour cela, notre posture est celle de la facilitation et non de l'expertise. En aucun cas nous n'intervenons pour dire qui a raison ou qui a tort. Notre postulat est qu'il y a plusieurs lectures possibles pour expliquer les tensions et l'histoire d'une conflictualité. Nous facilitons l'expression de chacun sur sa propre lecture, lui permettant de parler de là où il est dans le respect de tous.

Le cadre d'ARESO repose sur les principes de la médiation préventive éprouvés depuis plusieurs décennies, notamment par les médiateurs-conciliateurs du ministère québécois du travail à l'origine du dispositif français.



## Nous observons les principes d'indépendance, de neutralité, d'impartialité

# 04

La médiation se généralise en France, et ce dans tous les domaines, c'est une bonne chose mais cela peut apporter de la confusion sur ses intentions et sa pratique. Qu'en est-il du dispositif ARESO ?

Nous observons les principes **d'indépendance, de neutralité et d'impartialité**. Sauf que tout médiateur qui se respecte vous dira qu'il en fait autant. Et de fait, la profession de médiateur s'est beaucoup structurée ces dernières années. Règle générale, les médiateurs professionnels ont un sens de l'éthique affirmé.

Cela étant, la médiation interpersonnelle, quand bien même elle concerne les relations professionnelles en entreprise, n'est pas la médiation collective ou la médiation d'acteurs du dialogue social institué. Nous intervenons dans des jeux de pouvoir complexes où le risque d'instrumentalisation des intervenants est réel. **Un dispositif public**, porté par des institutions gérées par des partenaires sociaux et/ou l'État, **offre des garanties** quant à l'application des principes d'indépendance, de neutralité et d'impartialité évoqués. Pour autant, malgré une professionnalisation continue, grâce notamment à des formations et l'échange de pratiques entre intervenants ARESO, ces derniers restent faillibles. C'est pourquoi le dispositif a toujours maintenu la pratique d'**intervention en binôme**, renforçant ainsi la **garantie d'équidistance**, point

particulièrement sensible dans le champ des relations sociales où se pratique une approche collective de la médiation.



## La facilitation des relations ne vise pas à gommer les différences

Pour autant, même en la pratiquant de manière éthique, la médiation peut prendre différentes formes méthodologiques. **Face au terme « médiation » parfois galvaudé, nous préférons celui de facilitation.**

Quant à **l'intention d'ARESO**, elle pourrait se résumer ainsi : mettre les techniques et processus éprouvés de la médiation au service de la qualité relationnelle dans les entreprises pour faciliter un recentrage sur les difficultés du travail à résoudre au quotidien (le fond) plutôt que sur les différends nourris par l'absence de cadre dans le dialogue (la forme).

Cette approche par **la facilitation des relations ne vise pas à gommer les différences** mais plutôt à permettre l'apprentissage d'une manière alternative d'y faire face. À la condition expresse que les parties prenantes soient volontaires et volontaristes, la facilitation ambitionne de les faire **sortir de deux stratégies face au conflit : l'évitement ou l'affrontement**. L'une comme l'autre présente des limites importantes.

# 05

**Pouvez-vous nous en dire plus sur les limites de ces deux stratégies, et éventuellement sur une troisième stratégie alternative ?**

**D**ans l'**évitement**, les personnes ont du mal à discuter des difficultés auxquelles elles sont confrontées. Parfois même, elles en souffrent en silence. Quelque chose couve du fait des **non-dits**. Comme les braises, les relations sont un **incendie en puissance** à la merci d'un vent dont on ne maîtrise pas la force et la direction.

Dans la stratégie de l'**affrontement**, on se trouve dans la situation inverse. Les choses sont dites mais d'une manière violente, agressive ; c'est le « bugne à bugne ». Les protagonistes considèrent chacun que le **rapport de force** est en leur faveur et qu'ils finiront par avoir gain de cause.

Dans le premier cas de l'évitement, si vous êtes manager, vous avez du souci à vous faire par ce que les tensions sont invisibles et imprévisibles.

Dans le cas de l'affrontement, le problème est autre. La situation est connue mais elle est usante, épuisante ; l'énergie et la « créativité » consacrées à l'affrontement ne sont pas disponibles pour la résolution des problèmes qui se posent normalement au quotidien d'une entreprise.

En somme, l'ambition d'ARESO est d'amener les personnes en conflit à **sortir de l'évitement ou de l'affrontement** - aucune des deux stratégies n'étant durable dans la relation sociale - **pour aller vers la confrontation**. La confrontation est un espace où se définit un cadre sécurisé pour que le dialogue puisse se tenir de manière à ce que chacun ait la possibilité de s'exprimer et se sentir entendu.

# 06

## Est-ce l'une des valeurs ajoutées du facilitateur que de définir ce cadre ?

Tout à fait. Accompagner les parties pour définir le cadre en amont de tout échange portant sur leurs relations, et le faire respecter pendant ces échanges. **Le cadre posé permet d'éviter le jugement, le prêt d'intention ou toute forme de contrainte** qui pourrait décourager ou brider la parole. Concrètement, cela signifie que **les propos de chacun ont la même valeur** ; les statuts hiérarchiques, l'ancienneté, etc. ne doivent pas empêcher l'expression de certains au profit d'autres dont la parole aurait plus de poids dans l'entreprise. Un processus de travail sur la qualité relationnelle est aussi un exercice d'humilité dans lequel chacun doit pouvoir considérer qu'**il n'y a pas que sa vérité mais des vérités.**



## Aucun sujet ne doit être tabou

Les intervenants ARESO ont un **leitmotiv** : **Le mot « chien » ne mord pas, pas plus que le mot « pluie » ne mouille.** Autrement dit, aucun sujet ne doit être tabou. C'est à cela que sert le cadre, et c'est à le définir et le faire respecter avec le concours des parties que s'emploient les tiers-facilitateurs. Ces derniers ne cherchent en aucun cas à édulcorer les propos exprimés, mais s'appuient sur les techniques de **reformulation** pour les **rendre audibles** pour ceux qui les reçoivent. L'exercice n'est pas naturel, voire même il est coûteux pour plusieurs. Il nécessite de **descendre de sa colline** pour voir la vallée sous un autre point de vue. Puis, dans un second temps, il consiste

à tenter de remonter la colline de l'autre pour avoir son point de vue du paysage. **Envisager l'existence d'autres points de vue, puis tenter de les comprendre**, c'est le chemin obligé vers un dialogue de meilleure qualité. Aucune amélioration durable du dialogue sans **une reconnaissance mutuelle**, et point de reconnaissance de l'autre sans connaissance de l'autre. **La satisfaction de nos propres besoins** passe par **l'acceptation de ceux des autres**, et inversement.

# 07

## Est-ce que la prévention des conflits ou l'amélioration du dialogue sont plus l'apanage des petites ou des grandes entreprises ?

Toutes les entreprises devraient se sentir concernées. Dans celles à taille humaine, la tentation est souvent de penser qu'en remplaçant la personne au **comportement « déviant »**, le problème se réglera de lui-même. Ce n'est pas faux... jusqu'à la prochaine personne qui posera problème aux yeux de certains. On refuse trop souvent d'**envisager** que **les causes** puissent être aussi **organisationnelles ou liées à la fonction managériale** (insuffisamment disponible, professionnalisée et/ou structurée) plutôt que liées aux individus.

Dans les moyennes ou grandes entreprises, le principe que l'on ne choisit pas sa hiérarchie, pas plus que l'on ne choisit ses représentants du personnel, est davantage intégré. Pour autant, les **modes alternatifs de résolution des conflits (MARC)** ne font pas encore partie de la culture. **Très peu, voire pas du tout enseigné dans les formations** managériales ou syndicales, le recours préventif à la médiation ou à la facilitation rencontre plusieurs résistances. C'est d'ailleurs l'un des principaux enjeux d'ARES0 que de pouvoir **proposer le dispositif avant que la situation ne soit à un stade de conflictualité trop avancé** pour espérer une issue amiable et pérenne.

## Vous parlez de résistances à recourir au tiers pour un appui au dialogue, quelles sont-elles ?

**C**e n'est pas naturel pour des personnes en conflit **de demander de l'aide**. Elles peuvent être dans le déni, ne reconnaissant pas l'existence du conflit, ou le minimiser en prétendant que ce ne sont là que de simples chamailleries, ou encore une situation inhérente aux relations de travail. Elles peuvent aussi ignorer qu'il est possible de recourir à l'appui d'un tiers externe dans ces circonstances. Et quand bien même elles en connaissent l'existence, d'aucuns ne comprennent pas l'utilité d'un processus dont la qualité de la relation est l'objet central. Pour plusieurs, la relation reste périphérique, se subordonnant aux aspects techniques du métier de l'entreprise.



## L'entreprise est un lieu où s'entrechoquent parfois des enjeux différents ou divergents

Nombreuses sont les personnes - de par leur fonction de DRH, de représentants du personnel, de médecin du travail, de préventeurs des risques psychosociaux, d'inspecteur du travail, de consultants en management ou en organisation - qui sont amenées à observer des signaux d'alerte indiquant une dégradation des relations. Toutes nous disent que **les besoins d'appui spécifique existent mais que la demande peine à émaner** de la part des premiers concernés. L'enjeu pour faire progresser la place de la prévention dans la qualité du dialogue est d'**accroître par tous les moyens possibles le niveau de maturité**

**des acteurs** de ce dialogue au travail. Cela passe notamment par les corps intermédiaires en contact avec les entreprises presque quotidiennement.

Parmi les **principales idées reçues ou résistances** quant au recours à un tiers-facilitateur, citons :

- ⊙ « C'est au management de régler les problèmes, faire appel à une personne extérieure serait un aveu d'échec »
- ⊙ « Si j'accepte une médiation, j'admets avoir tort, je montre un visage de faiblesse à mon opposant »
- ⊙ « Dialoguer ne changera rien, c'est à l'autre de revoir son attitude »
- ⊙ « Encore une démarche qui coûtera temps et argent à l'entreprise »

De manière assez répandue en France, s'ajoute à ces obstacles la **prophétie auto-réalisatrice de l'exception culturelle franco-française** : les Français et Françaises auraient une propension à aimer le conflit. L'idée peut être réfutée une bonne fois pour toutes. **Ce qui est culturel**, ce n'est pas une aisance particulière pour le conflit, **mais plutôt un double déficit dans les entreprises** : un déficit de compétences relationnelles (écoute active, empathie...) doublé d'un déficit de méthode (résolution méthodique des problèmes) facilitant la recherche de compromis acceptables **face aux tensions**. Ces dernières ne doivent pas être appréhendées de manière manichéenne : **il n'y a pas d'un côté ceux qui se nourrissent de l'opposition systématique et de l'autre ceux qui montrent la sage voie à suivre**.

**En réalité, l'entreprise est un lieu où s'entrechoquent parfois des enjeux différents ou divergents**, mais toujours **vécus comme légitimes par ceux qui les portent**. Il n'est pas raisonnable de penser que la France est le seul pays au monde où vivre la conflictualité sereinement serait impossible, comme si l'histoire passée devait conditionner inéluctablement le futur. Au mieux, elle est une clé de compréhension du présent, mais elle ne doit pas légitimer une attitude fataliste face aux stratégies actuellement prédominantes dans les

entreprises en matière de gestion des conflits. **Si de spécificité culturelle on doit parler, les personnes en responsabilité ont désormais un rôle à jouer dans son évolution.**



## Toutes les stratégies face au conflit sont respectables

**Est-ce à dire que la meilleure ou la seule approche valable face au conflit est celle de la résolution amiable ?**

**A**bsolument pas. **Toutes les stratégies sont respectables.** Dans le cadre du dispositif ARESO, l'une des premières choses que l'on tente d'éclaircir avec les parties est précisément leur stratégie propre, pas toujours consciente d'ailleurs. Une fois ce point clarifié avec les acteurs, il ne s'agit pas de leur donner à penser, mais plutôt de les **aider à se questionner sur leurs alternatives.** Les professeurs Fisher & Ury du Harvard Negotiation Project nomment cela la « pire et la meilleure solution de rechange » (PI-SO-RE et ME-SO-RE).

Dans un processus ARESO, **personne n'est contraint d'adhérer aux vertus d'un dialogue apaisé.** Toutefois, le processus s'assure que chacun ne reste pas dans l'ignorance de ce que produit sur la relation sociale à moyen et long terme un dialogue dégradé. La finalité n'est pas obligatoirement de restaurer ou améliorer les relations, elle peut se suffire d'éclairer les acteurs dans un premier travail sur leurs stratégies, leurs actions, et les conséquences favorables ou pas qu'elles engendrent.

C'est pour cela que la décision d'engager un processus ARESO doit être libre et volontaire de la part de chaque participant. Le caractère d'utilité publique du dispositif, sans visée lucrative, garantie en l'espèce le maintien de cette condition et le respect des principes d'indépendance, de neutralité et d'impartialité essentiels à la médiation.

**Quels sont les résultats du dispositif ?**

**C**ela dépend de ce que l'on définit comme **critères de succès.** Si l'on vise à restaurer le dialogue alors que les protagonistes ne se parlent plus ou se parlent difficilement, notamment par crainte d'envenimer la situation, **le taux de succès avoisine les 100 %.** En effet, il est rare que les participants au processus n'acceptent pas une rencontre plénière après des entretiens préparatoires entre pairs. Or, en règle générale, cette rencontre plénière permet d'**apaiser les choses**, ne serait-ce qu'en s'accordant sur ce qui fait désaccord.

Les **résultats** sont **plus nuancés** si on les analyse à l'aune du **critère de la pérennité.** Le bilan, réalisé à trois, six ou douze mois au terme de démarches conduites en entreprise, nous renseigne souvent sur une situation relationnelle stagnante ou accusant un retour en arrière.

**Plusieurs explications possibles : la première** est que la démarche en cours entraîne chez les participants une prise de conscience, une vigilance, une bienveillance et un engagement envers un dialogue apaisé. Cette empathie pour l'autre s'estompe quand les tensions du quotidien reprennent leurs droits. **La seconde explication** est le suivi insuffisant dans la mise en œuvre du plan d'actions défini à l'issue de la démarche. **Une troisième raison**, subsidiaire à la seconde, est la nature même du plan d'actions, parfois trop incantatoire et pas assez pragmatique. Enfin, **la quatrième explication** concerne le degré de dégradation des relations, le passif préexistant, au moment d'engager une démarche ARESO.

C'est un lieu commun que de rappeler que plus la démarche d'appui au dialogue sera préventive et meilleures seront les chances d'un effet durable dans le temps. À l'inverse, plus la situation se rapproche du point de non-retour, de la rupture, moins son inversion est réaliste. **La médiation-facilitation** est un outil de gestion des conflits certes, mais elle se veut aussi un **outil de gestion de la prévention**. Or, la prévention ne s'inscrit durablement dans les pratiques que si elle se situe au niveau primaire, c'est-à-dire **au plus près de la source des tensions**.

11

**Est-ce qu'il y a des moments spécifiques dans la vie d'une entreprise où l'appui au dialogue est plus à propos ?**

**O**ui, nous en identifions **au moins trois**.

Le cas des entreprises qui franchissent un **stade de développement**. Cela peut se traduire notamment par une croissance rapide des effectifs. Une telle croissance implique l'intégration de nouveaux salariés ou des mobilités internes qui ne sont pas neutres sur la dynamique des relations collectives.

Le cas des **transmissions-reprises d'entreprises**. L'arrivée d'un nouveau dirigeant est souvent synonyme d'une nouvelle stratégie de développement ou d'organisation de l'activité dans l'entreprise. Cela impacte forcément le travail, donc les salariés qui le réalisent. Il peut y avoir des conflits de valeurs entre le dirigeant et son équipe, même s'il est issu des rangs. Les mêmes risques existent dans le cas de fusions-acquisitions, à la différence majeure que les enjeux de préservation des emplois accaparent généralement les discussions.

Le cas, fréquent et récurrent, des **conduites du changement** qui modifient l'organisation des services, les méthodes et processus de travail, les compétences requises, les modes de coopérations internes, etc. Trop souvent l'emphase est mise sur la communication pour faire adhérer les équipes au sens du projet, reléguant au second plan un véritable processus de dialogue portant sur les enjeux du changement.

La liste n'est pas exhaustive, mais dans tous ces cas la prévention des conflits ou des résistances devrait passer par un dialogue efficient. Soit les acteurs internes à l'entreprise ont la double compétence relationnelle et méthodologique pour le tenir de manière autonome, soit le recours à un tiers-facilitateur devrait être une priorité.

12

**Que répondez-vous à une personne qui se questionnerait sur le recours à un tiers-facilitateur à propos de ses propres insuffisances, du coût ou encore du temps à consacrer à un processus d'appui au dialogue ?**

**J**e lui répondrais par **trois questions** :

- ⊗ Pourquoi faire appel à un professionnel de la relation serait-il différent de recourir à un expert-comptable, un informaticien, un coach en management ou un consultant en performance organisationnelle ?
- ⊗ Combien vous coûte, en prenant en compte les coûts cachés, les insuffisances du dialogue dans votre entreprise ?
- ⊗ Le temps à consacrer au dialogue n'est-il pas largement inférieur à celui que vous êtes contraint de consentir à la gestion des conflits et à la résistance au changement ?

Pour paraphraser Abraham Lincoln qui, en son temps, disait en s'adressant au Congrès des États-Unis d'Amérique « si vous croyez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance », je dis à ceux et celles qui pensent que le dialogue est coûteux et prend du temps : essayez la gestion de conflits et la résistance au changement.

*Adapté d'une interview de François Jutras sur RCF Radio à l'occasion d'un séminaire Santé-Sécurité de la MSA Ardèche-Drôme-Loire.*