



Comment bien utiliser la médiation au travail ?

Matthieu POIROT

Docteur en gestion et Psychologue social

Dirigeant de Midori Consulting

En cas de conflits individuels dans l'entreprise, aujourd'hui, comment procéder ?

De manière générale, la **souffrance relationnelle au travail** désigne des situations dans lesquelles un ou plusieurs salariés expriment des conséquences négatives pour leur santé, dues aux relations qu'ils vivent en lien avec le travail. Suite à une alerte auprès de la DRH et/ou du CHSCT, sur une situation potentielle de harcèlement/conflit, les responsables doivent mettre en place une intervention afin de préserver la personne et l'entreprise.

Quand on parle de médiation, de quoi s'agit-il ?

La médiation est une pratique s'appuyant sur l'intervention d'un tiers, afin de faciliter la résolution d'une difficulté relationnelle. Elle peut être associée à de l'arbitrage ou de la conciliation, c'est à dire l'imposition ou la suggestion d'une solution.

Dans quels cas ou dans quels types de situations la médiation est-elle utile ?

Il existe 4 types de problématiques relationnelles.

Un conflit de contenu : les personnes ne sont pas d'accord. Il suffit de bien faire préciser le désaccord pour faciliter la régulation des tensions relationnelles. **La médiation n'est pas forcément nécessaire à ce niveau.**

Un conflit de relation : les personnes, sur n'importe quel type de contenu, sont en désaccord. Il convient de parler de la nature systémique de la relation. **Un médiateur devient probable.**

Un hyperconflit : les personnes ne supportent plus la relation, devenu « toxique » pour eux, et cherche à détruire l'autre pour faire disparaître la relation. **Un médiateur devient obligatoire.** A ce stade, l'enjeu est de faciliter une séparation avec le moins de violence (physique et psychique) possible.

Une situation de harcèlement : pratiques répétées, visant l'intégrité de la cible. **Pas de médiation mais une stratégie de prévention tertiaire** et de sanction disciplinaire. Des poursuites juridiques peuvent être envisagées.

Quelles sont les étapes d'une médiation ?

1. Sélection du médiateur
2. Réunion de pilotage entre RH et médiateur. Si la notion de harcèlement est en jeu, il convient d'impliquer le secrétaire du CHSCT dès ce stade. Celui-ci pourrait se sentir exclu et tenter (légitimement) une autre intervention en parallèle
3. Un temps de réunion tripartite entre le RH, le médiateur et les personnes concernées (séparément) afin d'annoncer les règles du jeu
4. Un entretien de face à face entre le médiateur et chacun des protagonistes (les personnes concernées)
5. Le médiateur fait un diagnostic sur la nature de la situation et va définir les prochaines étapes en fonction. Il partage le diagnostic avec le RH, en lui faisant ses préconisations, puis partage le diagnostic avec les protagonistes, séparément. Il valide la volonté des acteurs de pousser plus loin le processus de médiation
6. En fonction du diagnostic, les protagonistes sont réunis pour partager leurs désaccords, leurs attentes et négocier les solutions possibles
7. Un travail de **REX** est effectué en fin de mission avec le RH et le CHSCT (si impliqué), afin d'identifier les éléments de contextes ayant pu favoriser la situation.

Commentaire [VB1]: Qu'est ce donc ?

Quels sont les facteurs clés de succès d'une médiation ?

- La légitimité du médiateur
- Le cadrage initial de la mission
- La bonne volonté de chacun
- La disponibilité du RH
- L'approche globale (organisation-management-individu)

Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?

- Ne pas impliquer les acteurs de la santé (SST, IRP, CHSCT) lorsque c'est nécessaire.
- Rentrer trop vite dans l'écrit, ce qui « judiciarise » la démarche.
- Aller trop vite à la solution. Trop écouter.
- Confondre empathie avec sympathie.
- Ne pas recadrer lorsque l'un des acteurs tente de sortir du cadre.
- Se mettre en position de « juge » plus qu'en conseiller.
- Ne pas transformer la médiation en autre chose, lorsque nécessaire.

Quels seraient les critères de choix pour le ou les médiateurs à proposer aux parties (étant entendu que ce sont in fine les parties qui décident)

- Sa légitimité, qui l'aide dans la « ritualisation » de la médiation.
- Le fait qu'il soit également consultant, car il possède un regard complet pour évaluer la situation
- Le fait que dans son réseau, il travaille en pluridisciplinarité, ce qui démontre qu'il intègre les différentes logiques (humaines, juridique, organisationnelles, médicales,...) et lui permet de pouvoir s'appuyer sur d'autres compétences, si nécessaire.
- Le fait d'avoir travaillé dans différents secteurs, ce qui lui donne une grande capacité de synthèse et l'empêche de se croire « locataire » de l'entreprise. (*« ha oui, moi aussi j'étais à ce poste »*)

Doit on avoir une préférence pour un profil particulier ? (avocat, « médiateur spécialisé », psy ?)

Chaque profil a des avantages et des inconvénients. Le plus important est la manière dont il utilise la représentation liée à son profil (avocat, psy...) comme un levier dans la réalisation de sa mission.

Matthieu POIROT,



Fondateur et dirigeant de Midori Consulting. Psychologue social et Docteur en gestion, formé aux approches cognitivo-comportementales et systémiques. **Consultant, coach et conférencier**, depuis 11 ans. Son expertise concerne les domaines de la qualité de vie au travail, du management et du développement organisationnel. Il partage son temps entre l'entreprise, la recherche et l'enseignement, en France (principalement à HEC, Paris II et ESSEC) et à l'étranger.

Son expérience et ses compétences pluridisciplinaires lui permettent de proposer un conseil sur-mesure en management humain des organisations.

Ses interventions favorisent une approche globale (Organisation, Management, Psychologie) et multi-acteurs (Direction, IRP, RH, SST,...) visant l'intégration du bien-être des personnes, de la diversité et de l'efficacité organisationnelle. Il travaille pour des grandes entreprises, des organisations publiques, des associations et des PME.

Il est co-auteur d'un livre (avec Bruno Lefebvre) et de plus d'une dizaine d'articles académiques. Son travail a été cité dans plusieurs médias: Le monde.fr, Europe 1, france 5, les échos, la tribune, l'agence Reuters, management, cadre-emploi, 01net, Ouest France, Newzy,...

Pour le contacter directement : matthieu.poirot@midori-consulting.com

Retrouvez-le sur son blog : [psychologie positive au travail](#)

Directeur académique du Certificat Management des Risques Psychosociaux.

Suivre @MatthieuPoirot : 1 ou 2 tweets par jour sur le management, les RPS, la gestion de crise, la vie au travail...