



La médiation : une démarche stratégique de prévention des risques psychosociaux au travail

Les risques psychosociaux restent un enjeu majeur au sein des entreprises. La médiation peut être une approche stratégique et constituer une mesure de prévention des risques psychosociaux (RPS).

L'employeur est tenu d'assurer la sécurité et la santé de l'ensemble de ses salariés. Il s'agit tout aussi bien de la santé physique que de la santé mentale. Cette obligation pesant sur l'employeur est une obligation de résultat. Dans ce cadre, il doit tenir compte de l'ensemble des risques psychosociaux rencontrés par ses salariés.

La médiation est un outil stratégique

Face à ce constat, chaque entreprise a intérêt à proposer un panel d'outils dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux au quotidien. La médiation peut être pertinente pour compléter les actions de prévention en entreprise.

La médiation est un processus structuré par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers choisi par elles qui accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence.

La médiation donne la possibilité aux parties prenantes de se réunir dans un espace protégé pour exposer leurs points de vue et leurs idées afin de parvenir à une solution mutuellement acceptable.

Face à la problématique des risques psychosociaux, la médiation va permettre de restaurer le dialogue, d'exprimer des émotions et d'identifier les besoins de chacun qui peuvent favoriser une meilleure compréhension de la réalité de l'autre. La médiation permet au salarié de s'exprimer vis-à-vis de sa hiérarchie et/ou du département des Ressources humaines. Elle a tout son sens en prévention des relations conflictuelles, du harcèlement, du *burn out* et de la souffrance au travail.



La médiation est une opportunité de faire des choix individuels de façon claire et directe. Les parties prenantes vont pouvoir échanger directement entre elles. Si les parties utilisent une communication indirecte, le médiateur n'hésitera pas à recadrer leur langage dans une approche plus directe et acceptable.

La médiation peut éviter l'aggravation d'un conflit et préserver ainsi la santé des salariés en se basant notamment sur la roue de Thomas Fiutak qui identifie les quatre étapes principales dans la médiation :

- la phase dite du Quoi ?
Les personnes expriment la perception qu'elles ont de la réalité. Le rôle du médiateur est de permettre à chacun de s'exprimer et de clarifier sa situation ;
- la phase dite du Pourquoi ?
Elle permet aux parties de se poser des questions l'une à l'autre, de tester

leurs représentations respectives de la réalité. Cette conversation leur donne l'occasion de réfléchir à leurs véritables intérêts ou besoins ;

- la reconnaissance de la réalité de l'autre ou point de catharsis correspond à l'expression des émotions. Ce moment intervient de façon transitoire entre les narrations de chacun et la recherche des options ;
- la phase dite du Comment ?
Les parties explorent les différentes options avec le plus d'ouverture d'esprit et de créativité possibles. Il est utile d'avoir le maximum d'options ;
- la phase dite du Comment finalement ?
Elle consiste à élaborer un plan d'action susceptible de créer une nouvelle réalité. Elle permet de choisir parmi les options disponibles celle ou celles qui peuvent le mieux garantir la durabilité de l'accord.



La médiation permet au salarié de s'exprimer vis-à-vis de sa hiérarchie et/ou du département des Ressources humaines. Elle a tout son sens en prévention des relations conflictuelles, du harcèlement, du *burn out* et de la souffrance au travail.

Le médiateur est un facilitateur

Le médiateur, considéré comme un tiers de confiance, a un rôle important dans ce processus en tant que gardien du cadre et du déroulement apaisé de la médiation. C'est un facilitateur dans le traitement global du conflit qui va être traité :

- rapidement ;
- à moindre coût ;
- efficacement ;
- en responsabilisant les parties prenantes ;
- en facilitant le dialogue et la reprise de relations ;
- en accompagnant vers des solutions acceptables, réalistes et durables.

Le médiateur répond également à des standards de qualité (respect d'un code de déontologie, formation, supervision, climat de confiance, bienveillant, empathique, non jugement).

Il respecte les principes fondamentaux de la médiation (indépendance, impartialité, neutralité, autoresponsabilité, confidentialité, processus volontaire, transparence et ouvrir les options).

Les conséquences positives de la médiation

La médiation va avoir des impacts positifs en permettant de repartir sur de bonnes bases :

- o un impact sur la santé : elle va contribuer à l'amélioration de la santé des travailleurs. On sait que des liens existent entre les risques psychosociaux et les maladies cardio-

vasculaires, les troubles musculo-squelettiques ou les pathologies mentales (dépression, anxiété). Ainsi, la prévention des risques psychosociaux se révèle être un enjeu majeur en termes de santé publique ;

- o un impact sur l'entreprise : les risques psychosociaux ont également un impact sur l'entreprise. Par une meilleure prise en considération des intérêts et des besoins de chaque partie prenante en médiation, cela va contribuer à :
 - l'amélioration des relations au sein de l'entreprise ainsi que de la motivation, la productivité, le climat social et, au final, l'image de l'entreprise ; il est nécessaire de faire des piqûres de rappel dans le temps ;
 - une diminution de l'absentéisme, du taux de rotation du personnel, du non-respect des horaires ou des exigences de qualité, du nombre des accidents du travail et des problèmes de discipline.

La médiation va également être un bon outil d'accompagnement des managers en favorisant la communication et la cohésion dans les équipes au sein de l'entreprise. Le manque de disponibilité pour le management des hommes impacte l'organisation dans sa rentabilité et sa performance (productivité, paix sociale, santé au travail). Afin de faire face à ces différentes problématiques, la médiation va contribuer à développer la posture de

manager-médiateur (ouverture, écoute et empathie). Par la suite, il sera plus aisé au manager-médiateur d'accompagner des collaborateurs en conflit et de les aider à approfondir les intérêts, autrement dit mener une analyse en commun des enjeux sous-jacents. De plus, les collaborateurs auront la possibilité de réfléchir ensemble sur les options possibles dans un espace protégé en vue de parvenir à un accord mutuellement acceptable.

Conclusion

La médiation est un outil indispensable en entreprise. La médiation, à la fois préventive et curative, s'inscrit bien dans le cadre de la RSE. Le couple RSE et médiation permet ainsi d'allier efficacité économique, respect social, sociétal et environnemental.

Le volet « santé, sécurité et hygiène au travail » fait partie des éléments constitutifs de la question « relations et conditions de travail » selon ISO 26000 (art. 6.4.1.1).

Face à un problème relationnel, l'employeur se doit d'agir le plus tôt possible. Les départements RH disposent ainsi d'un outil performant dont les bénéfices ne sont plus à démontrer.

Par ailleurs, il est intéressant de se référer à la Cour de cassation en France qui reconnaît la médiation en entreprise comme une mesure de prévention des risques psychosociaux (RPS) liés aux situations de conflit qui, si elles ne sont pas traitées de manière constructive, peuvent devenir pour le salarié une source de mal-être pouvant illustrer un risque psychosocial. ✓



Catherine Clément Berghmans

Médiateure agréée par le CMCC et CIMAE
Médiateure inscrite auprès de la Cour d'appel de Metz et de Nancy

www.clement-berghmans.eu

La médiation, à la fois préventive et curative, s'inscrit bien dans le cadre de la RSE. Le couple RSE et médiation permet ainsi d'allier efficacité économique, respect social, sociétal et environnemental.