

modes amiables, avec des tables rondes. C'est une proposition que nous faisons, pour faire circuler la réflexion autour de la médiation. Nous sommes en train de réfléchir à un kit à proposer à nos collègues pour créer une dynamique. Je ne voulais pas me lancer sur un prêche sur la médiation sans avoir pratiqué l'offre de médiation et ainsi pouvoir servir d'exemple.

Y-a-il des liens entre les différentes expériences des différentes Cours qui permettraient de répandre cette culture de médiation ?

L'ENM organise une formation continue à destination des magistrats coordonnateurs au cours desquelles les informations circulent, mais c'est insuffisant.

[Retour sommaire](#)



Anne Catherine SALBERG,
médiatrice FSM-ASMF
assermentée par le gouvernement genevois

Une Médiatrice dans les relations de travail témoigne

Dans ce témoignage, je vais brièvement évoquer le contexte juridique dans lequel s'inscrit la médiation dans les relations du travail en Suisse (I) avant de relater une bonne pratique en matière de prévention des risques psycho-sociaux à laquelle j'ai participé (II). Dans la troisième partie, je rapporterai six situations dans lesquelles je suis intervenue avant de conclure (IV) sur l'importance de mettre en place un cadre d'intervention au service de tous les acteurs du monde de l'entreprise.

Préambule :

La construction juridique en matière de protection de la personnalité et de prévention des risques psycho-sociaux en droit suisse est complexe (plusieurs lois fédérales contiennent des normes protégeant la santé et la personnalité sur le lieu de travail). Les solutions légales n'ont guère de portée préventive et ne sont pas pensées comme un espace de gestion autonome des conflits offert aux personnes amenées à collaborer ensemble à l'avenir, ni de permettre aux différents acteurs du monde du travail de concilier leurs intérêts.

En 2012, le Tribunal fédéral (dernière instance en Suisse) a - dans un arrêt qui a fait du bruit auprès des juristes d'entreprise - rappelé aux employeurs leurs obligations légales en matière de protection de la personnalité et prévention des risques psycho-sociaux de leur personnel : « il est parfaitement possible d'imposer à une entreprise la désignation d'une personne de confiance dans le but de prévenir les conflits internes pouvant survenir en son sein. [...] il est toutefois nécessaire que cette personne garantisse la confidentialité des entretiens qu'elle aura avec les salariés de l'entreprise et, si elle se trouve dans une structure interne déjà existante, qu'elle n'ait pas de rapports hiérarchiques avec les employés concernés³ ».

Le statut du médiateur en entreprise :

Cette jurisprudence qui a rappelé aux organes dirigeants l'importance d'offrir aux collaboratrices et collaborateurs des espaces de parole et de régulation des conflits nous a permis, à nous les médiateurs qui œuvrons depuis près de 20 ans, de voir notre travail pionnier⁴ enfin légitimé.

Dans ma pratique de médiatrice externe, les règles de la médiation que je négocie dans mes contrats sont les suivantes⁵ :

³ ATF 2C_462/2011 09.05.2012 2C 462/2011 Arrêt du 9 mai 2012 IIe Cour de droit public

⁴ Anne-C. Salberg, Achille Grosvernier La médiation dans les relations de travail in Forum Mediation, 1/2001, SVM/ASM, Horw

- La participation à la médiation est volontaire et chacune des personnes participant au processus de médiation donnera son consentement libre et éclairé.
- La confidentialité du processus de médiation est garantie tant par les participants que par la médiatrice. Aucun rapport ne sera fait par la médiatrice à votre direction sauf sur la tenue des séances. Toute information sur le contenu des séances ne pourra être transmise que sous forme d'un accord liant tous les participants à la médiation.
- Médiatrice civile assermentée⁶, la mandataire est soumise à la loi genevoise sur l'organisation judiciaire et au secret de la médiation⁷. En cas de procédures juridiques ou administratives ultérieures, aucune des parties ne pourra se prévaloir devant un juge (ou par analogie devant votre organisation) de ce qui a été déclaré devant la médiatrice civile, qui ne pourra être entendue à quelque titre que ce soit sur les faits dont elle a acquis connaissance dans l'exercice de la médiation⁸.

Un exemple de bonne pratique :

A la suite du coup de semonce du Tribunal Fédéral, le service juridique d'une fédération professionnelle a proposé à ses membres une solution d'entreprise, comprenant une directive-type et la mise en place de celle-ci dans les organisations membres.

Pour accompagner les directions et les cadres, une demi-journée de sensibilisation sur la prévention des risques psychosociaux a été organisée, à laquelle plus de 160 personnes (membres de la direction et des ressources humaines, cadres, responsables santé et sécurité, ...) de 23 établissements ont participé.

Une partie de ces établissements a adopté la directive et désigné des personnes de confiance ainsi que des médiateurs internes ou externe. Il est à noter qu'à la suite d'une formation spécifique pour personnes de confiance interne, très peu de directions ont opté pour un modèle exclusivement interne car il est quasiment impossible de trouver une personne qui n'ait pas de fonction hiérarchique, qui ait la confiance de l'ensemble du personnel et qui puisse garantir une absolue confidentialité. La plupart des structures ont choisi de déléguer à l'extérieur ou, plus rarement, un modèle mixte avec personne de confiance interne et personne de confiance externe.

Ayant été désignée comme médiatrice et personne de confiance externe dans certaines de ces organisations, j'ai constaté combien il est précieux de collaborer avec des directions comprenant bien les enjeux de la prévention des conflits et des risques psycho-sociaux. J'ai été invitée à me présenter à l'ensemble du personnel, soit lors d'une séance avec la direction, soit pour une sensibilisation de l'ensemble du personnel sans la présence de la direction. Dans ce dernier cas, la parole s'est libérée et les personnes concernées ont pu témoigner de leur souffrance au travail.

Personne de confiance ou personne médiatrice ?

Dans ma pratique, j'utilise une posture médiatrice que ce soit dans l'exercice de la fonction de personne de confiance ou de médiatrice externe. L'accent est mis sur le maintien du lien, la socialisation plutôt que sur un traitement psychologique ou contractuel de la situation.

Comme personne de confiance externe pour les collaborateurs et collaboratrices, je propose les prestations suivantes :

- écoute et information de la personne qui en fait la demande;
- orientation si nécessaire vers d'autres instances (par exemple la commission du personnel, le service des ressources humaines, l'aide aux victimes, le médecin du travail, le service cantonal de l'inspection du travail...);
- intervention auprès de la direction concernée, en vue d'une démarche concertée auprès de la/des personne(s) mise(s) en cause, dans la mesure où la personne concernée le demande ou donne son accord;
- possibilité de mise en place d'une médiation, avec l'accord de la personne requérante et de la/des personne(s) mise(s) en cause.

L'approche est personnalisée et commence toujours par un entretien individuel totalement confidentiel. Je favorise le recours aux ressources propres de la personne en faisant exister, dès que possible, son cadre de travail: avec qui collabore-t-elle ? Comment son travail est-il organisé ? Quelles activités sont-elles exercées ? Comment est-elle encadrée ? Quelles sont les relations qu'elle entretient avec ses collègues ?

Dans un premier temps⁹, une écoute attentive, empathique et non-jugeante permet à celle ou celui qui est victime d'accepter de prendre des mesures : aller voir un médecin pour préserver la santé, consulter un avocat pour connaître ses droits ou toute autre démarche qui fait sens pour la personne. En partant de son récit et de sa définition du problème - comme nous le faisons en médiation – je lui permets d'envisager différentes pistes et de les évaluer avant de définir la démarche à entreprendre. Que cela soit comme personne de confiance ou médiatrice, l'objectif est d'amener la ou les personnes concernées à trouver une issue favorable, au plan personnel et institutionnel.

5 Voir mon site www.salberg.ch

6 http://ge.ch/justice/sites/default/files/justice/common/listes/mediateurs/Tableau_mediateurs_civils.pdf

7 Art. 71 LOJ – rs GE E 2 05

8 Art. 216 du Code fédéral de procédure civile – RS 272

9 Je limite les entretiens individuels à deux ou trois car il s'agit d'une démarche de soutien et d'accompagnement, et non pas une prise en charge thérapeutique.

Dans les lignes qui suivent, je vais présenter six situations que j'ai traitées dans le cadre d'atteintes à la santé, de harcèlement sexuel et de conflits au travail.

Atteintes à la santé

Dans ce genre de situation, l'accompagnement comme personne de confiance prend tout son sens. Souvent, quand le mal-être au sein de l'entreprise est tel qu'il devient ingérable, l'épuisement guette la personne qui en tombe malade. Les sentiments de culpabilité, de honte, de colère et de tristesse empêchent toute prise en charge de son destin.

1. M. M vient me voir sur recommandation d'une collègue car il est menacé de licenciement au terme de la période probatoire. Il évoque une succession de dysfonctionnements liés à l'organisation interne et au non-respect des procédures d'engagement des cadres supérieurs. L'accompagnement a consisté à lui faire prendre soin de son épuisement par un soutien médical approprié, à définir son objectif (rester dans son poste, demander une autre affectation ou quitter cette organisation) et à consulter un spécialiste en droit du travail. Très rapidement, M. M se décide pour la première solution. Je l'ai dès lors soutenu pour que sa rancœur à l'égard de ses supérieurs et de ses subordonnés ne mette pas à mal son objectif. On pourrait qualifier ce travail de médiation même en l'absence de ces personnes. Je les ai faits exister dans les entretiens suivants pour mettre en place des solutions positives lui permettant à l'avenir de collaborer avec tous. M. M a été confirmé dans ses fonctions.
2. Mme A me contacte dans un état de grande détresse. Je la reçois pour un premier entretien dans lequel elle me raconte longuement l'état d'épuisement et de dépression dans lequel elle se trouve. Cadre supérieure, elle se sent mise de côté par la nouvelle direction, qui ne la reconnaît comme professionnelle compétente. Je l'accompagne dans une rencontre avec son supérieur direct, au cours de laquelle elle exprime tout ce qu'elle a ressenti ces dernières années. Son chef la remercie de sa franchise et lui affirme entendre son besoin de reconnaissance. Il propose un entretien dans deux semaines avec le Directeur, pour fixer le cadre de la reprise du travail. Mme A se dit très soulagée de cet entretien et d'avoir pu dire ce qu'elle gardait sur le cœur depuis si longtemps. Toutefois, lorsque je l'accompagne au nouvel entretien, elle pense que seul un départ est envisageable. La séance avec le Directeur aboutit à un constat unanime, la séparation est la meilleure solution. J'adopte dès lors une posture médiatrice entre la direction et l'employée pour leur permettre d'accepter les différences de vision et de ressenti et de négocier la fin de leurs relations contractuelles.
3. Mme D, aide de cuisine, me téléphone à la suite de la sensibilisation organisée par la direction à l'ensemble du personnel de son organisation. Elle a été bouleversée par cette présentation, elle n'en a pas dormi de la nuit. Elle me raconte 5 ans de souffrances et d'humiliations. Elle sent qu'elle a été détruite sur son lieu de travail, elle a perdu sa joie de vivre, elle a un immense sentiment d'injustice. Elle a peur de croiser sa cheffe dans les couloirs, la confiance a été brisée. Nous évaluons les pistes à suivre et elle choisit de s'ouvrir à la nouvelle direction. Nous rencontrons le Directeur - hors la présence de sa cheffe - qui l'écoute avec respect et bienveillance. Il s'étonne qu'elle n'ait pas franchi la porte de son bureau, toujours ouverte. Mme D. lui avoue que jamais elle n'aurait osé faire ce pas mais qu'elle est complètement rassurée par cet entretien, au cours duquel elle a pu exprimer tout ce qu'elle avait vécu, prendre sur elle sa part de responsabilité mais aussi relater certains faits (violation de la loi sur la protection des données ; atteinte à sa dignité) qui ont été jugés inadmissibles par la Direction.

Harcèlement sexuel

4. La responsable d'un service me contacte à la suite de la dénonciation d'une stagiaire pour harcèlement de la part de son maître de stage. Elle a reçu les protagonistes de cette affaire et les versions sont tellement contradictoires qu'elle désire me confier une médiation externe ayant obtenu l'accord des deux personnes. J'ai mené quatre entretiens individuels (médiation navette) qui ont permis de construire un accord qui a été validé par X et Y au cours d'une première séance conjointe. Pour le signer, une rencontre ultérieure avec la responsable du service et le directeur de l'établissement a été organisée. L'accord comprend les engagements détaillés pris par les parties dans le cadre professionnel, ainsi que le paragraphe suivant qui a permis à la stagiaire de se sentir reconnue comme victime de harcèlement: Nous avons une volonté d'apaisement afin de trouver une solution durable concernant nos relations professionnelles et sociales. Chacun de nous a souffert de cette situation. Nous avons besoin de sécurité à des niveaux différents et voulons des garanties réciproques [...] X reconnaît qu'Y ait pu souffrir de comportement inadéquat dans leur relation professionnelle, interpersonnelle et sociale.
5. Le responsable des ressources humaines (ci-après RH) d'une entreprise me confie un mandat de médiation entre une employée et son supérieur direct. La jeune femme se plaint de comportements inappropriés de la part de son chef et regrette que les RH n'aient jamais consenti à donner suite à sa demande de changement de service. Au cours des entretiens individuels, chacun accepte le principe d'une rencontre, dans le but d'améliorer la relation professionnelle. Lors de la séance, un accord émerge : nous agissons respectueusement à l'égard de l'autre et utiliseront un langage professionnel approprié ; nous allons construire dans la confiance et la sécurité une relation professionnelle et amicale ; nous exercerons un autocontrôle en présence de tiers ; nous convenons que la médiatrice transmette cet accord à notre responsable RH qui sera en charge de décider la suite. Je reçois un appel du RH le jour suivant, à la suite d'un très long message de la jeune femme qui détaille les aspects positifs et négatifs de la médiation et exige que des mesures soient prises. Il se sent très préoccupé par cette situation qui dit-il « escalade à chaque tentative de résoudre le conflit ». Je réponds que ma mission est achevée, car ce n'est pas le rôle de la médiatrice de conseiller, ni de médier une situation dans laquelle une plainte est adressée aux RH. D'ailleurs, l'accord de médiation prévoit expressément que ce sont les RH qui doivent décider du suivi.

Conflits interpersonnels

6. La RH d'un établissement m'envoie un courriel, en mettant en copie les deux « partenaires du conflit »¹⁰. Elle précise qu'il existe un climat conflictuel qui semble impossible à dépasser malgré de nombreuses séances de travail à ce sujet. Ce jour-là, une nouvelle situation de crise a éclaté et d'un commun accord avec leur hiérarchie, une médiation leur est proposée. Je reçois chacun d'eux séparément et il apparaît que leur conception du travail est différente. Par ailleurs, il s'agit de fortes personnalités qui ne craignent pas l'affrontement. Une vacance dans leur hiérarchie directe les laisse sans directive claire et il existe une lutte de pouvoir pour imposer sa manière de faire. Au cours de la rencontre

10 Selon l'expression de Joseph Duss von Werdt, mon maître à penser en médiation. Voir Einführung in Mediation, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2008

commune, un bon dialogue s'établit, chacun reconnaissant sa part de responsabilité dans les tensions et le manque de dialogue entre eux, ainsi que le climat de rivalité et de commérage existant dans leur service. Ils me chargent de transmettre à la RH qu'ils sont parvenus à un accord et qu'ils ont trouvé une solution de bonne collaboration à l'avenir. Il leur importe que la démarche de médiation reste secrète. En cas de nécessité, ils la solliciteront pour organiser une nouvelle rencontre de médiation.

En guise de conclusion :

J'ai évoqué l'exemple d'une bonne pratique avec la mise en place d'une solution globale, allant de la rédaction de directives, à la sensibilisation des cadres et du personnel, en passant par le recours à une personne de confiance et médiatrice externe.

Ce sont dans les établissements où soit la direction, soit le service des ressources humaines promeuvent activement la prévention des risques psycho-sociaux que la prise en charge est la plus facile et fructueuse et le recours à la personne de confiance ou médiatrice le plus fréquent.

Le fait de travailler dans une organisation qui prend au sérieux la gestion des conflits, permet aux collaborateurs et collaboratrices de trouver des pistes pour traiter les difficultés rencontrées sur le lieu de travail.

C'est ce que j'ai voulu montrer dans les exemples cités. Je veille par la signature d'un consentement qui fixe les règles de la médiation à prévenir toute tentative d'instrumentalisation de ma fonction, que ce soit par l'entreprise - qui parfois ne prend pas les mesures requises comme dans le cas 5) ou par les employés qui ne respectent pas les engagements pris.

Quelle que soit la fonction que j'exerce, je garde toujours une posture médiatrice. Je crée un espace de discussion sécurisé dans lequel les récits de chacun sont mis en commun. Je laisse les personnes concernées – qui sont les expertes de leur situation – trouver elles-mêmes les solutions qui leur conviendront le mieux. Je m'assure que les accords trouvés sont réalisables et qu'ils pourront être mis en œuvre.

Last but not least, je considère que j'ai deux clients, l'établissement qui me mandate et la personne qui me consulte. Ma fonction médiatrice existe aussi à ce niveau-là, en conciliant des exigences qui peuvent être contradictoires mais que je traite de manière à préserver les intérêts des parties prenantes : comme personne de confiance ou médiatrice, je suis au service de tous, direction, personnel et entreprise.

[Retour sommaire](#)

La médiation interne : réflexion éthique

Par Martine SEPIÉTER

Martine SEPIÉTER est médiateur professionnel spécialisée en Entreprises, particulièrement Droit du travail, QVT et RPS¹¹, et en médiation interne. Elle est Responsable nationale Médiation à SNCF, Ex. présidente du Réseau des Médiateurs en Entreprise et administrateur de l'Association Nationale des Médiateurs. Elle enseigne et forme des médiateurs et anime des groupes d'analyse de pratiques.

Etant, en 2010, à l'initiative de la création d'un dispositif de médiation à destination des salariés de SNCF, je mesure aujourd'hui le chemin parcouru. Ces sujets alors peu défrichés d'une médiation intra entreprise et interne¹² font maintenant partie des débats presque classiques qui traversent le milieu de la médiation. « Impossible d'être indépendant » vous diront certains, « d'être impartial » vous diront d'autres. « Comment un médiateur, tiers par définition, pourrait-il être à l'intérieur ? » Toutes ces interrogations sont légitimes et c'est bien à une réflexion éthique que je vous invite ci-après. Les associations françaises de médiateurs ont doté la profession d'une déontologie, c'est-à-dire d'un ensemble de règles et de devoirs¹³. L'éthique, ce questionnement visant à incarner la déontologie dans le fonctionnement, la mise en œuvre concrète, opérationnelle s'invite donc pour toute médiation où que celle-ci se réalise, et bien évidemment également pour un dispositif de médiation interne à une organisation.

11 QVT : Qualité de Vie au Travail ; RPS : Risques Psychosociaux

12 Médiation intra entreprise : concerne les conflits : ceux existant entre salariés d'une même entreprise ; médiation interne : concerne la médiation elle-même : mise en œuvre grâce à un dispositif interne de sollicitation, des ressources médiateurs internes etc

13 Code national de déontologie du médiateur, rédigé par le Rassemblement des Organisations de la Médiation (R.O.M.) ; Présenté au Palais Bourbon le 5 février 2009