



CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT  
Fondation Paris-Dauphine

Dauphine | PSL   
UNIVERSITÉ PARIS

# LA MÉDIATION, OUTIL DE RESTAURATION DE LA CONFIANCE DES MANAGERS

*Compte-rendu*

---

*Workshop de la Chaire Confiance et Management  
Université Paris-Dauphine - 12 juin 2019*



# LA MÉDIATION, OUTIL DE RESTAURATION DE LA CONFIANCE DES MANAGERS

---

*Workshop de la chaire confiance et management, 12 juin 2019*

Au travers de cas pratiques vécus au sein d'équipes internationales, de collectivités territoriales, d'organisations syndicales, nous vivrons ensemble pendant ce workshop ce que révèle le dépassement du conflit, et en quoi la pratique de la médiation renforce la connaissance de l'autre et la confiance des acteurs/managers, armés pour résoudre une crise future

## **Intervenant :**

**Didier Morfoisse** est diplômé de Sciences Po. Paris et du Collège d'Europe. RH pendant 35 ans, il a alterné les postes à forte connotation relations collectives/droit social et les responsabilités généralistes de ressources humaines , dans des activités de services (Crédit Mutuel), industrielles à forte composante internationale (Pechiney, Dow Chemical, General Electric, Siemens). Il a accompagné la globalisation de Chanel, en tant que DGRH du Groupe, de 2002 à 2016. Enseignant depuis 5 ans en master à Paris I («gestion des conflits »), Didier est depuis 2016 le président de l'ANM (Association Nationale des Médiateurs).



J'ai travaillé durant 35 ans en entreprises, comme DRH. Je définis régulièrement ce métier de support comme celui d'un voyageur immobile. Et pour cause, j'ai eu la chance de traverser des univers très différents les uns des autres. En outre, parmi les fonctions que j'ai exercées dans ce cadre, je considère que la gestion des conflits est la plus intéressante de toutes.

## **D**e quoi parle-t-on ?

La médiation vise à restaurer la parole, en toute indépendance et en toute neutralité. Cette démarche est donc particulièrement difficile à vendre en entreprise, puisqu'il s'agit d'affirmer d'emblée que notre rôle n'est ni de résoudre un conflit, ni de rendre rapport – nous ne pouvons relater que ce que les médiés nous autorisent à dire, et uniquement aux personnes désignées par eux. Cette difficulté constitue l'ADN du médiateur.

Par ailleurs, la médiation n'est pas une profession réglementée. La France compte une demi-douzaine de structures associatives nationales, et 6 000 médiateurs. À titre de comparaison, notre pays recense 60 000 avocats. L'ANM compte 850 médiateurs. Elle a pour caractéristique d'être ouverte à tous, y compris des personnes en chemin vers la médiation mais pas encore médiateurs. Je parle de chemin car nous sommes issus d'un courant spiritualiste, et nourris d'une forte culture de l'intérêt général.

Nos adhérents viennent de tous les secteurs, et nous pratiquons la médiation dans tous les champs. Nous avons également un parti pris d'indépendance. Nous comptons 19 délégations régionales. La plupart de nos adhérents sont bénévoles, la médiation étant le plus souvent une activité de complément. Cela étant, l'ANM a pour projet est de professionnaliser la médiation, afin de trouver un moteur économique et des ressources propres permettant de faire vivre ses médiateurs.

Des formations universitaires à la médiation et la négociation sont proposées à Dauphine, à l'Ifome, à l'Institut catholique et au Cnam. Les pouvoirs publics considèrent qu'une formation initiale et une pratique régulière sont indispensables pour que la médiation soit considérée comme une profession à part entière, de même que de l'analyse de pratiques et de la supervision.

# Un processus et une posture

Même s'il existe différentes « chapelles », routes les médiations suivent un processus commun, lequel peut durer un an comme une demi-journée, et requiert un travail sur les postures, c'est-à-dire sur la façon d'aborder les conflits.

- **Identifier et réunir les parties prenantes**

Le travail d'identification de ces parties n'étant pas toujours aisé, a fortiori en entreprise où il est utile d'avoir affaire aux décideurs en plus des parties en conflit, car ce sont eux qui valideront la solution in fine. Il s'agit également de savoir si le médecin du travail, le directeur des affaires sociales ou encore les avocats sont parties prenantes. À l'ANM, nous prenons le parti de répondre par l'affirmative à cette question.

Par ailleurs, réunir les parties prenantes autour de la table et faire en sorte qu'elles se regardent et s'écoutent requiert parfois plusieurs mois.

- **Analyser les ressentis**

Le plus souvent, une fois que les personnes acceptent de s'asseoir autour de la table, elles parlent. Peu importe que leurs ressentis soient justes ou faux, ils doivent être identifiés et pris en compte. Lors des conflits successoraux, par exemple, les histoires d'enfance ressortent immédiatement. L'analyse des ressentis constitue toujours, à ce titre, un exercice d'étonnement extraordinaire. Elle peut durer une heure comme plusieurs séances. Elle impose, pour le médiateur, d'être dans une posture d'accueil : il n'exprime pas de commentaires, sauf lorsque les propos sont extrêmes.

- **Préciser les besoins**

Le plus souvent, il apparaît que les besoins n'ont pas grand-chose à voir avec la façon dont le conflit s'exprime. Ils en sont rarement la cause réelle et ils peuvent même n'avoir aucun lien avec le conflit apparent. L'important est d'ouvrir la discussion en rappelant aux avocats, le cas échéant, qu'il ne s'agit pas d'une plaidoirie. Bien souvent, les conflits expriment avant tout un besoin de reconnaissance.

- **S'assurer que les médiés sont « d'accord sur le désaccord »**

L'accord sur le désaccord est une notion clé en médiation.

- **S'interdire de proposer une solution toute faite**

S'interdire de proposer une solution est extrêmement difficile ! À cet égard, la posture du médiateur n'est pas très éloignée de celle du coach. Ne pas proposer de solution nécessite d'effectuer au préalable un travail sur soi.

- **Accompagner dans l'identification d'une ou plusieurs solutions**

Finalement, le médiateur a pour rôle d'aider les médiés à se mettre en capacité de travailler sur une ou deux solutions durables. C'est une démarche d'empowerment.

# Qu'est-ce qu'une médiation réussie ?

On distingue deux grands types de médiations :

- la médiation judiciaire, demandée par le juge le plus souvent en désespoir de cause ;
- la médiation conventionnelle, décidée directement par les parties.

Le plus compliqué, dans une médiation judiciaire, est d'amener les gens autour de la table. Mais une fois que la médiation est lancée, bien expliquée et acceptée, elle aboutit le plus souvent à un accord. Il est alors étonnant de constater que les parties qui arrivent à un accord considèrent ne plus avoir besoin d'une validation formelle du juge : la confiance est restaurée.

Par ailleurs, comme je le disais, notre rôle est de restaurer la parole. Une médiation réussie n'est donc pas nécessairement celle qui aboutit à un accord. Parfois, aboutir à un accord sur le désaccord est une vraie réussite ! Bien sûr, mieux vaut parvenir à un accord.

La réussite d'une médiation requiert aussi de créer les conditions de la confiance des médiés envers le médiateur, et de l'institution envers la médiation. Je constate que, le plus souvent, c'est en raison de mon ancien métier de DRH que l'on a fait appel à moi pour résoudre des conflits individuels ou collectifs au travail. Bien souvent, la confiance se joue dans les premières minutes.

# L a médiation en entreprise

En entreprise, nous sommes encore en terre de mission ! En effet, pour les raisons que j'expliquais en introduction, la médiation y est encore rare. Mais notre volonté est bien d'y entrer, par tous les moyens à notre disposition – par exemple par le biais de la médiation de la consommation.

En général, lorsqu'il existe une structure de médiation interne, elle est rattachée à la Direction générale et un lien de subordination persiste quoi qu'il arrive. Pour autant, je considère que le chemin qui consiste à créer des expériences de médiation voire une structure dédiée en interne constitue toujours un pas extraordinaire. A fortiori dans un contexte de montée en puissance des risques psychosociaux. Ainsi, inciter les DRH à anticiper les conflits en prévoyant des dispositifs de médiation est un argument très puissant.

Certaines entreprises inscrivent aussi des clauses de médiation dans leur politique RH.

En définitive, pour restaurer la confiance dans les conflits en entreprise, nous partons systématiquement du principe qu'il n'y a pas un coupable et un non-coupable. Ce faisant, nous aidons à créer une solution durable. Pour autant, nous ne sommes pas psychologues.

# Échanges avec la salle

## *Intervenez-vous seul ou à plusieurs ?*

À titre personnel, je préfère que nous intervenions à plusieurs. Certains médiateurs considèrent que la connaissance du sujet (droit de la famille, droit de la construction, etc.) n'a pas réellement d'importance. Toutefois, lorsque le conflit est technique ou quand il fait écho en vous à des problématiques personnelles, je considère qu'il vaut mieux être deux. La co-médiation apporte toujours un plus, à mes yeux. Qui plus est, intervenir à deux permet aussi de former des juniors.

## *Est-il pertinent d'avoir une médiation à deux têtes, avec un médiateur et un juriste ? Est-ce confortable pour les médiés ?*

En général, les médiés apprécient les binômes de médiateurs. C'est peut-être plus compliqué sur le binôme est composé d'un représentant de la direction des relations sociales ou du juridique. À titre personnel, je leur pose toujours la question en amont.

## *Comment vous y prenez-vous pour identifier les parties prenantes ?*

Dans la méthodologie que j'ai définie pour moi-même, j'ai fait le choix d'organiser au préalable des entretiens individuels, par téléphone ou en présentiel.

## *Lorsque vous étiez DRH, auriez-vous accepté qu'un médiateur vienne vous aider à résoudre un conflit ?*

Non ! Même si je dois reconnaître que j'ai eu une expérience réussie de médiation chez Chanel, aux États-Unis où la culture est plus ouverte à cette démarche. Mais aujourd'hui, j'ai évidemment une autre vision de la médiation. L'argument que j'avancerais en priorité pour convaincre le DRH que j'étais à l'époque serait celui de la confidentialité absolue. C'est souvent le sujet qui inquiète le plus. Les autres arguments sont ceux de la rapidité et du coût modique.

## *La confidentialité est-elle si importante ? N'est-elle pas parfois un faux prétexte ? D'autant que différents processus peuvent s'apparenter à de la médiation en entreprise, comme les entretiens d'évaluation.*

La restauration de la confiance n'est pas toujours possible en passant par des voies classiques.

## *L'argument de l'évitement de la judiciarisation des affaires de l'entreprise est-il pertinent ? La médiation ne peut-elle pas être envisagée comme une forme de mesure préventive de dérive des conflits voire de veille sociale ?*

Si, bien sûr. J'espère d'ailleurs susciter cette prise de conscience dans les entreprises.

Par ailleurs, il faut savoir le cas échéant proposer de passer de la médiation au conseil ou au coaching. Pouvoir travailler plus en amont serait l'idéal. En tout état de cause, la

frontière est difficile à trouver. Ni le coach ni le médiateur n'y parviendront s'ils se prennent pour des sauveurs. À cet égard, si un médiateur considère qu'il faudrait plutôt une mission de conseil, le mieux est qu'il passe la main à un autre. L'objectif n'étant pas de trouver la solution, mais d'aider à trouver une solution durable.

### *Les portes du conseil ou du coaching ne sont-elles pas plus ouvertes que celle de la médiation, actuellement ?*

Les entreprises de conseil devraient être prescriptrices ou développer des structures de médiation.

### *Quelle différence y a-t-il entre la médiation et la communication non-violente (CNV) ?*

Nous sommes très imbibés de la méthode CNV.

### *Quelle formation recommanderiez-vous ?*

Je me suis formé chez un avocat. Les formations universitaires ne sont donc pas les seules qui existent. En tout cas, celles du Cnam ou de l'Ifome sont de grande qualité. Nous pratiquons aussi la valorisation des acquis de l'expérience. En définitive, il existe autant de formations à la médiation que de formes de médiation et de médiateurs !

Il existe aussi des labels nationaux et internationaux. Mais je ne suis pas certain qu'il faille juger un médiateur en fonction de la formation initiale qu'il a reçue.

### *Une médiation réussie n'est pas nécessairement celle qui aboutit à un accord, avez-vous dit. Cela signifie donc qu'une médiation réussie ne restaure pas systématiquement la confiance. Le sujet n'est-il pas celui de la restauration du dialogue ou du lien, plutôt que de la confiance ?*

Pour moi, ce qui ne s'évalue pas n'existe pas. Une médiation réussie devrait être celle à l'issue de laquelle on retrouve les médiés quelques mois après pour les interroger sur ce que la médiation leur a apporté. Je travaille actuellement avec un universitaire sur le sujet de la post-évaluation par les médiés du travail effectué.

### *En tant que responsable juridique de mon entreprise, je dois garantir qu'il n'y aura pas de judiciarisation, mais je dois aussi montrer à quoi a abouti la médiation : comment formaliser l'accord entre les médiés sans violer la confidentialité des échanges ?*

Je fixe toujours le cadre en amont, en expliquant le rôle du médiateur ainsi que les droits et les devoirs de chacun. Ce contrat d'entrée en médiation se travaille à la fois avec le client et avec les médiés. J'ai ainsi en mémoire l'expérience d'une médiation qui a abouti à un accord de comportement partagé avec la Direction, avec l'autorisation des médiés.

### *Que pensez-vous de la médiation obligatoire ?*

La médiation ne fonctionne que quand elle est libre. Ce dispositif ne peut être que volontaire.

*Certes. Toutefois, avant les lois Auroux, on n'imaginait pas que contraindre les partenaires sociaux à échanger donnerait des résultats. Le blocage est souvent un a priori.*

*Plus globalement, que pensez-vous du lien entre les médiateurs et les partenaires sociaux ? Quand les partenaires sociaux veulent coûte que coûte aller au conflit, ne sont-ils pas les premiers à refuser la présence des médiateurs.*

Souvent, en effet, les plus rétifs à la médiation sont les syndicats – en France en tout cas, où la culture syndicale reste celle de la lutte des classes. Ils ont qui plus est le sentiment, à l'instar des avocats, que nous allons leur voler leur travail. Personnellement, je n'ai jamais abordé de front les organisations syndicales.



## CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75016 Paris  
Tél. : 01 44 05 48 66  
[secretariat@fondation-dauphine.fr](mailto:secretariat@fondation-dauphine.fr)  
[joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu](mailto:joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu)



assureur militant