



PAR ALICE LE FLANCHEC,
JÉRÔME DUVAL-HAMEL,
JACQUES ROJOT

Apprendre d'un processus de **médiation** Le cas de SFR Cegetel

Bien que la médiation ne soit pas un mode de résolution des conflits fréquemment utilisé en France au sein de l'entreprise pour gérer les problèmes quotidiens du travail, le groupe Cegetel a mis en place récemment un accord collectif novateur sur le dialogue social qui permet aux collaborateurs de recourir à un processus de médiation interne. Cet article analyse les freins et motivations au recours à la médiation interne et montre que la médiation n'est pas une pratique avec laquelle les salariés sont familiers, elle engendre des craintes et des réticences. Pour autant, elle nourrit des attentes fortes, notamment en termes de justice procédurale, d'amélioration du climat social et d'impact sur le rôle du management.

Bien que couramment utilisée dans les relations commerciales ou les conflits privés (justice, famille, etc.) la médiation est aujourd'hui, en France, un mode de résolution des conflits encore très peu usité pour traiter des conflits du travail au sein de l'entreprise. Pour autant, le groupe Cegetel a mis en place en juin 2002 un accord novateur sur le dialogue social qui inclut notamment un processus de médiation interne. Nous analysons à travers cette expérience de terrain la manière dont la médiation peut être perçue aujourd'hui dans le monde du travail, les difficultés auxquelles elle peut se heurter dans sa mise en œuvre ainsi que les attentes qu'elle suscite tant en termes de justice, de climat social et d'impact sur le management. Après une brève description des caractéristiques du processus de médiation¹ interne au groupe Cegetel, nous présentons un certain nombre de résultats qui peuvent se résumer en une série de constats.

1. Selon le *Petit Robert*, la médiation est une « entremise destinée à mettre d'accord, à concilier ou à réconcilier des personnes, des parties ». Dit autrement, elle correspond au fait de recourir à un tiers pour faciliter les relations entre différentes personnes.

– la médiation n'est pas une pratique avec laquelle les salariés français sont familiers, son usage est inhabituel ;

– elle entraîne donc des réticences ;

– cependant elle est considérée favorablement et nourrit des attentes importantes ;

– sa mise en place entraîne l'amorce de résultats positifs après quelque temps.

Les conclusions auxquelles nous aboutissons sont basées sur une enquête par questionnaire sur la « médiation interne » réalisée entre les mois de juillet et d'octobre 2003 au sein du groupe Cegetel à l'appui d'un échantillon² stratifié de 104 répondants (20 représentants du personnel, 36 managers et 48 collaborateurs)³.

I. – LES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS DE MÉDIATION INTERNE AU GROUPE CEGETEL

Le processus de médiation interne mis en place par accord collectif à Cegetel prévoit la possibilité, pour les collaborateurs, d'utiliser trois niveaux de recours successifs :

– un droit d'interrogation : en cas de désaccord avec les décisions du manager, tout salarié peut faire la demande d'explication qu'il souhaite soit auprès de son manager avec présence possible du RRH en matière

managériale soit auprès du RRH en ce qui concerne les aspects administratifs ;

– un droit de recours : il est utilisé par le salarié auprès du DRH de branche en cas de désaccord après recours au droit d'interrogation ;

– un recours au médiateur : il intervient en fin de processus, si les autres formes de recours n'ont pas abouti et propose une solution qui s'impose aux parties.

1. Une information inégale sur le processus de médiation selon les catégories de personnel

Il convient de constater que si une majorité des répondants (56,4 %) est informée de l'existence du processus de médiation au sein du groupe Cegetel, il y a un net décalage entre, les collaborateurs (33,3 %), les représentants de salariés (84,2 %) et les managers (73,5 %). Ces différences entre catégories de personnel s'expliquent par plusieurs raisons. D'une part, elles sont, sans doute, liées aux vecteurs par lesquels l'information a été diffusée au sein du groupe Cegetel. Ainsi, 69,4 % des managers ont reçu le « Mémento sur le dialogue social » explicitant le processus (mais parmi ceux-ci seulement 42,9 % ont lu la partie consacrée au processus de médiation interne). D'autre part, 55,6 % des managers

2. Les caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes :

– la moyenne d'âge de l'échantillon est de 35 ans (elle est de 33 ans en 2001 pour l'ensemble du groupe Cegetel).
– 98 % des répondants sont en CDI ;

– les répondants sont répartis au sein des différentes activités de l'entreprise (technique, gestion/administration, système d'information, support et offre client) avec une prédominance de l'activité « offre client » qui est en relation avec la structure globale du groupe ;

– 58,4 % des répondants sont des femmes (ce chiffre peut être rapproché du taux de femmes au sein de l'ensemble du groupe Cegetel qui est de 53 % de l'effectif global).

3. Le questionnaire a été distribué par l'intermédiaire de la direction des ressources humaines de l'entreprise et des organisations syndicales. Il a été traité dans le plus strict respect de la confidentialité des données et dans le seul cadre universitaire. Les conclusions sont celles auxquelles ont abouti les trois auteurs sur la base de l'analyse du résultat du traitement des données agrégées et totalement anonymes. Ils en sont seuls responsables.

interrogés ont suivis une formation ayant trait au dialogue social. De plus, l'information élevée des représentants du personnel s'explique largement par la lecture de l'accord sur le dialogue social et l'information syndicale en général.

L'information des collaborateurs est, quant à elle, plus faible. Parmi les 33 % d'entre eux déclarant avoir eu une information sur le processus de médiation interne à Cegotel, 10,6 % ont été informés par leur manager, 17 % ont lu l'accord (ou partie) sur intranet et 14,9 % ont été informés par les représentants du personnel. Leur faible degré d'information reflète sans doute une politique de la direction générale de privilégier le canal syndical d'information sur l'information individuelle directe afin de renforcer la crédibilité interne des organisations représentant le personnel. Les salariés ne seront donc familiers avec la procédure de médiation qu'autant que les organisations syndicales les en aient informés ou qu'ils en observent le fonctionnement autour d'eux. Ceci prend du temps. Il faut cependant noter le taux moyen d'information des cadres, qui population cible d'une information privilégiée, n'y ont pas tous prêté attention. Ceci renforce un autre point : la nécessité de pratiques répétitives et persistantes pour faire « passer » une information.

2. Un recours au processus encore limité

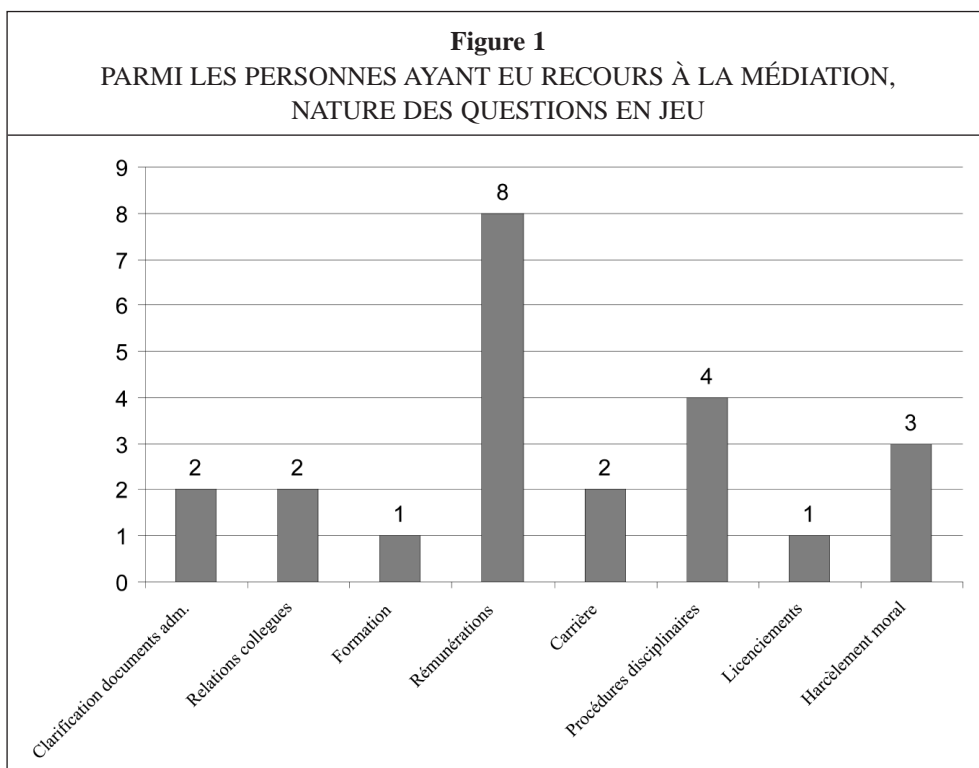
La grande majorité des répondants (69,9 %) déclare ne pas avoir eu l'occasion, jusqu'à présent, de recourir à une étape ou l'autre du processus de médiation. Ceci peut s'expliquer soit par un manque d'information

sur le processus, soit par un manque de besoin. Seuls 18 des répondants ont eu personnellement recours au processus de médiation. Sur ces 18 cas, seulement 2 sont remontés jusqu'au médiateur lui-même, 10 se sont arrêtés au premier niveau et 6 autres au second niveau.

Dans 76,4 % des cas, les enjeux financiers sont jugés très faibles à assez faibles. En revanche, la nature de la relation est jugée conflictuelle (voire très conflictuelle). Dans 82,35 % des cas, les personnes qui ont eu recours au processus de médiation souhaitent gérer au plus vite le différend, donc obtenir un gain de temps. Enfin, les problèmes ont été considérés comme résolus dans 66,6 % des cas. Les avis sont partagés quant au rôle du processus de médiation sur la résolution du conflit puisque seulement 50 % des répondants considèrent que le processus de médiation a facilité sa résolution.

3. La nature des questions qui donnent lieu au recours à la médiation

En ce qui concerne la nature des questions ayant effectivement donné lieu à un recours au processus de médiation, on observe un poids important des questions relatives aux rémunérations, mais tous les types de sujets sont présents (tels la clarification de documents administratifs, les relations avec les collègues, la formation, la carrière, les procédures disciplinaires, les licenciements et le harcèlement moral). La figure 1 synthétise la nature des différends pour lesquels des recours au processus de médiation ont effectivement eu lieu, au sein de notre échantillon.



II. – LA MÉDIATION N'EST PAS ENCORE UNE PRATIQUE COURANTE DES SALARIÉS FRANÇAIS

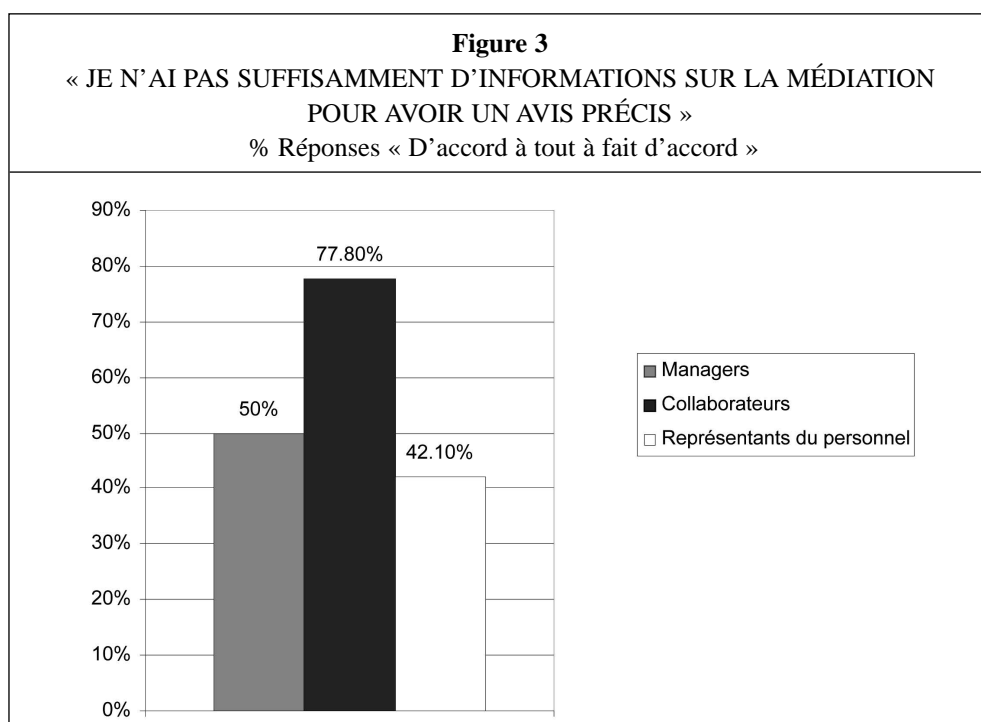
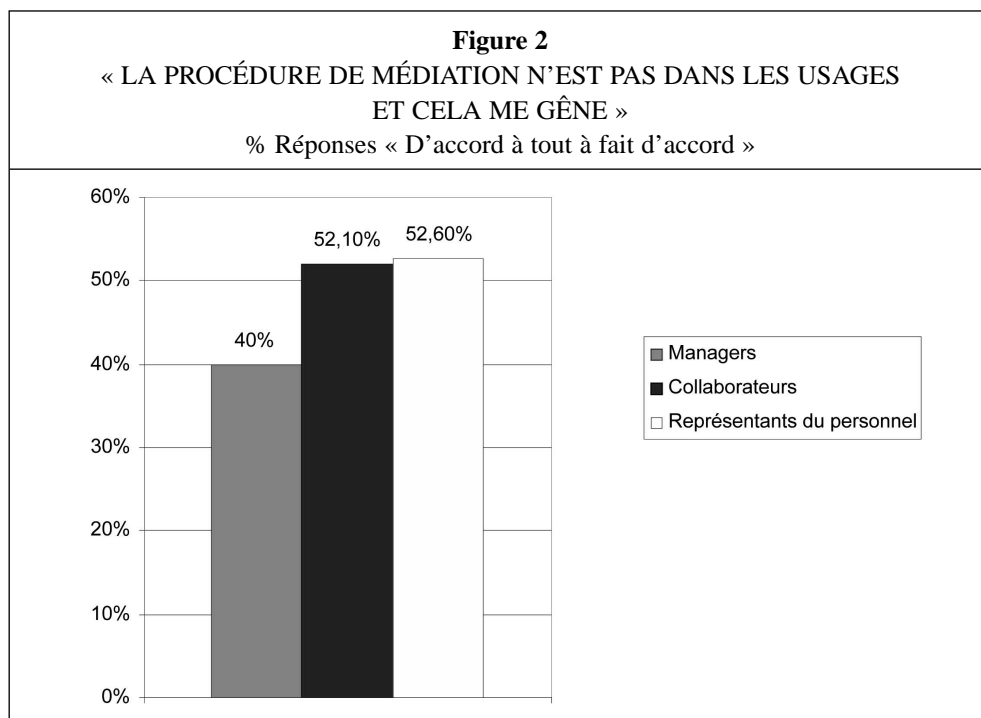
Le recours à la médiation dans les problèmes quotidiens du travail n'est pas courante, les salariés français n'y sont pas habitués. Ainsi, 48 % des répondants considèrent que le recours à une procédure de médiation n'est pas dans les usages et ils en sont gênés. Il apparaît que cela est plus sensiblement le cas pour les collaborateurs (52,1 %) et représentants du personnel (52,6 %) que pour les managers (40 %). Mais, bien qu'ils soient donc moins gênés que les autres, à titre per-

sonnel, les managers estiment à 88,9 % que cela peut être un frein au recours à la médiation pour les collaborateurs.

Par ailleurs, 61,2 % des répondants considèrent ne pas disposer de suffisamment d'information sur la médiation pour se faire un avis sur la question. Le pourcentage est plus important pour les collaborateurs (77,8 %) que pour les managers (50 %) et les représentants du personnel (42,1 %), ce qui est lié au faible niveau d'information des collaborateurs noté plus haut, mais dénote cependant une certaine réserve.

Ce manque d'information peut être illustré à travers les propos⁴ d'un répondant :

4. Les propos entre guillemets proviennent des réponses aux questions libres incluses dans le questionnaire.



« *J'avoue n'avoir aucune connaissance sur la médiation interne et j'aimerais avoir plus d'information pour avoir un avis plus précis sur cette question. Dans la théorie, je trouve ça plutôt bien, mais qu'en est-il réellement dans la pratique ?* » (un collaborateur).

On observe d'ailleurs une forte attente d'information sur ce thème de la part des collaborateurs. Ainsi, 87 % des collaborateurs désirent recevoir une information plus complète sur le processus de médiation interne à Cegetel.

III. – LA MÉDIATION ENTRAÎNE DES RÉTICENCES

En premier lieu, la médiation n'est pas considérée comme convenant à tous les types de problèmes et correspondrait plutôt à la gestion de situations exceptionnelles (voir figure 4).

Les répondants estiment en effet majoritairement que le recours à la médiation interne n'est pas adapté à tout type de différend (59,6 %). Il « n'est pas une bonne chose » lorsque le différend porte sur la clarification de documents administratifs (61,6 %) ou les relations avec les collègues (52,5 %). En revanche, il « est une bonne chose » lorsque le différend porte sur la formation (55,6 %), sur la mobilité (60,4 %), sur les rémunérations (64,2 %), sur l'évolution de carrière (66 %), sur les procédures disciplinaires (69,6 %), sur les licenciements (81,4 %) et le harcèlement moral (89,3 %).

Par ailleurs, bien que 60 % des répondants n'aient pas peur que le médiateur favorise l'autre partie à leur dépend, seulement 52 % n'ont aucune crainte sur l'impartialité du médiateur. Il apparaît d'ailleurs que les inquiétudes quant à la neutralité du médiateur

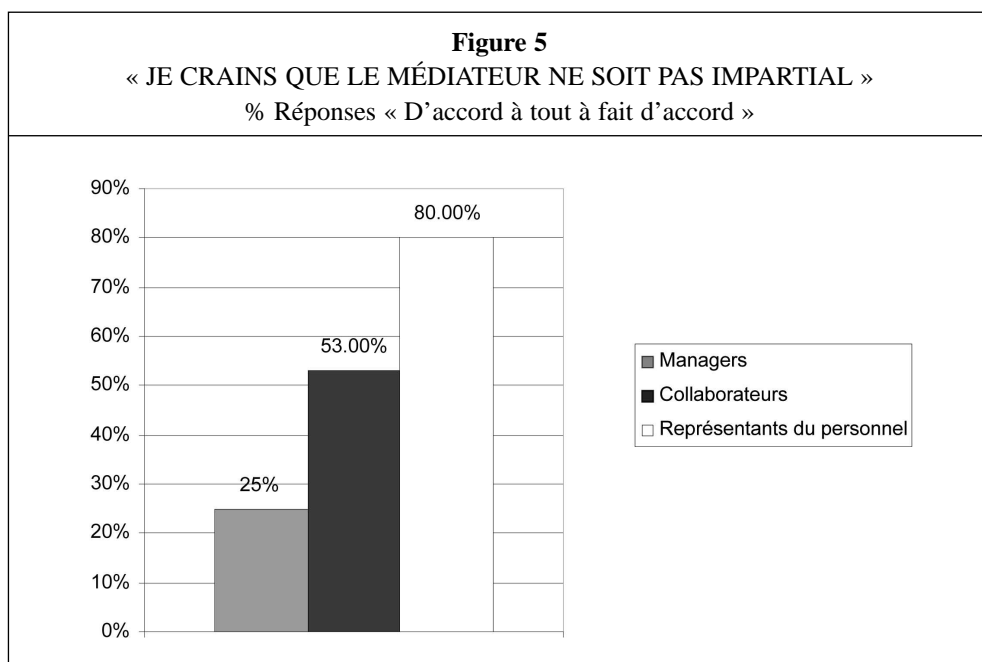
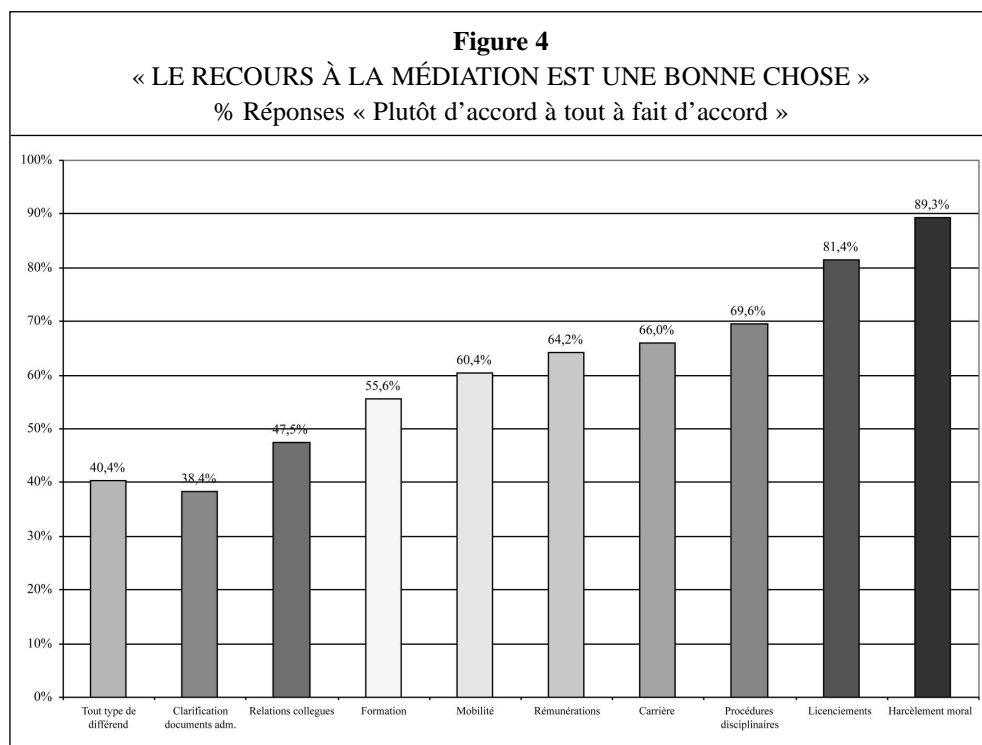
sont nettement plus fortes chez les collaborateurs et représentants du personnel que chez les managers. Ainsi, seulement 25 % des managers craignent que le médiateur ne soit pas impartial, contre 53,3 % des collaborateurs et 80 % des représentants du personnel. De plus, 60,4 % des répondants considèrent que le recours à un médiateur peut être mal perçu et leur porter tort. Il apparaît là aussi que les collaborateurs (69,9 %) et représentants du personnel (57,9 %) ont sensiblement plus de crainte que les managers (50 %) quant aux sanctions potentielles liées au recours au médiateur.

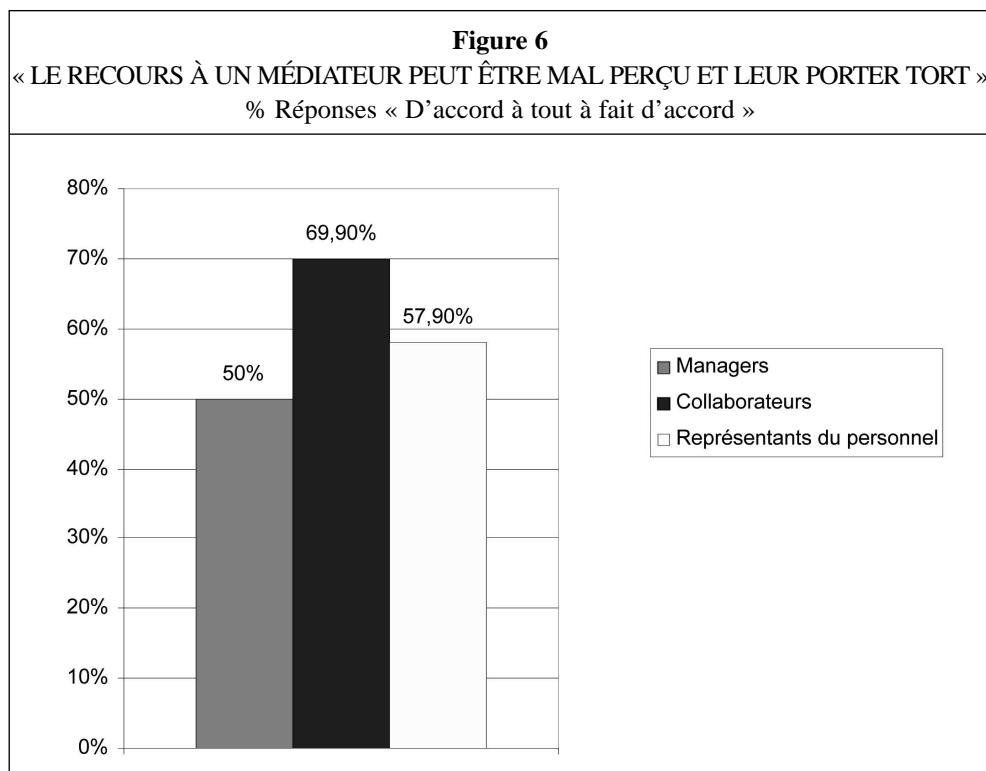
Par conséquent, le recours à la médiation engendre des craintes et sa mise en œuvre n'est pas aisée, mais elle nourrit des attentes fortes.

IV. – LA MÉDIATION EST CONSIDÉRÉE FAVORABLEMENT ET NOURRIT DES ATTENTES IMPORTANTES

En premier lieu, le processus de médiation est jugé comme favorisant un bon climat social au sein de l'entreprise. Ainsi, 71,8 % des répondants considèrent que « *le processus de médiation interne à Cegetel améliore le climat interne de l'entreprise* »

La médiation serait en second lieu source de justice procédurale. 82,7 % des répondants considèrent en effet que le processus de médiation interne à Cegetel « *met en place une procédure plus juste dans la gestion des problèmes quotidiens du travail* », de façon sensiblement plus faible pour les représentants du personnel (75 %) que pour les collaborateurs (83,3 %) et les managers (86,1 %). De plus, en général (et non en ce qui concerne le processus interne au groupe





Cegetel) 98,5 % des représentants du personnel et collaborateurs considèrent « *qu'il est plus juste d'avoir le droit de recourir à un médiateur que de ne pas avoir ce droit* » et 91,9 % des managers estiment que « la possibilité offerte au collaborateur de recourir à un médiateur interne, s'il le souhaite, permet un traitement plus juste des relations du travail ».

De façon plus détaillée, en s'inspirant de catégories de la justice procédurale, il apparaît que :

– 74,7 % des répondants considèrent que « le processus de médiation permet une plus grande prise en compte du point de vue et des arguments des collaborateurs » (contrôle de la représentation).

– 77 % considèrent que le processus de médiation permet que tous les salariés soient traités de la même manière dans les relations du travail (cohérence du traitement).

– 72,4 % considèrent que le processus de médiation évite que les problèmes quotidiens du travail soient traités avec légèreté ou indifférence (convenance éthique).

– 81 % considèrent que le processus de médiation réduit les discriminations dans les décisions (impartialité).

– 77,6 % considèrent que le processus de médiation met en place un processus qui permet d'asseoir la décision sur une base plus objective grâce à des informations plus précises (fidélité).

Tableau 1 LA MÉDIATION FACTEUR DE JUSTICE ET D'AMÉLIORATION DU CLIMAT SOCIAL (% de réponses positives)	
Le processus de médiation interne à Cegetel améliore le climat interne de l'entreprise.	71,8 %
Le processus de médiation interne à Cegetel met en place une procédure plus juste dans la gestion des problèmes quotidiens du travail.	82,7 %

– 89,6 % considèrent que le processus de médiation instaure une procédure d'appel des décisions prises par les managers (rectification).

Les représentants du personnel sont moins convaincus que les autres de l'effet de la médiation sur les dimensions « contrôle de la représentation », « impartialité » et « fidélité » mais ils restent néanmoins majoritairement convaincus de l'impact du processus de médiation sur ces dimensions. Par ailleurs, les managers perçoivent un impact plus fort que les autres du processus de médiation sur la dimension « cohérence du traitement » et moins fort que les collaborateurs sur les dimensions « fidélité », « contrôle de la représentation » et « convenance éthique ». Les collaborateurs, quant à eux, attribuent plus d'impact que les autres à la médiation sur toutes les dimensions à l'exception du « contrôle de la représentation » où le taux est plus faible que celui des managers.

En troisième lieu, il apparaît que le recours à la médiation serait considéré comme un mode de résolution des conflits qui pourrait faire gagner du temps. Ainsi, les répondants estiment que la médiation peut engendrer un gain de temps dans la gestion des problèmes quotidiens du travail (à hauteur de 53,4 %), mais cela est le fait essentielle-

ment des collaborateurs (64,6 %). Les managers quant à eux sont plus partagés (48,6 %) et les représentants du personnel sont peu convaincus (35 %).

V. – LA MISE EN PLACE DE LA MÉDIATION ENTRAÎNE L'AMORCE DE RÉSULTATS POSITIFS APRÈS QUELQUES TEMPS

D'une part, 69,9 % des répondants déclarent ne pas avoir eu l'occasion de recourir à une étape ou l'autre du processus de médiation interne à Cegetel. Ceci s'explique soit par un manque d'information sur le processus de médiation lui-même (pour 36,6 % des répondants), soit par l'absence de besoin. Parallèlement, 96,9 % des répondants pourraient avoir recours au processus de médiation dans le futur si le besoin se présentait. En même temps, 36,6 % ont déjà rencontré des occasions où ils auraient pu recourir au processus de médiation, mais ne l'ont pas fait à cause d'un manque d'information à ce sujet (ou parce que le processus n'était pas en place).

D'autre part, bien que les répondants estiment majoritairement que le processus de médiation a peu d'impact sur la relation collaborateur/manager, certains résultats nous conduisent à penser qu'il existe bien

un tel impact du processus sur les relations de management au sein du groupe Cegetel, cette influence s'exprimant plus chez les managers que chez les collaborateurs et représentants du personnel (voir tableaux 2 et 3).

Ainsi, 92,9 % des collaborateurs et représentants du personnel estiment que le processus de médiation n'a pas modifié leurs relations de travail avec leur manager. Bien que restant majoritairement sceptiques sur l'impact du processus, 21,2 % des managers déclarent néanmoins que leurs relations avec leurs subordonnés ont été modifiées. 14,9 % des collaborateurs et représentants du personnel estiment que leur encadrement explique plus qu'avant ses décisions suite à la mise en place de l'accord sur la médiation. 21,2 % des managers estiment, quant à eux, qu'ils explicitent plus leurs décisions qu'avant. 15 % des collaborateurs et représentants du personnel considèrent qu'ils sont reçus plus souvent qu'avant par leur manager. 18,3 % des managers déclarent recevoir plus qu'avant leurs subordonnés en entretiens individuels. 13,8 % des collaborateurs et représentants du personnel posent plus facilement des questions à leur manager et 15,1 % des managers déclarent que leurs subordonnés leur posent plus de questions qu'avant. Enfin, 21,2 % des managers ont plus de contacts directs avec leurs collaborateurs depuis qu'ils ont connaissance du processus.

Bien que ces chiffres restent limités en ampleur et que majoritairement l'étude ne fasse pas apparaître un réel impact du processus de médiation sur la relation collaborateur/manager, nous pensons que la mesure de cet impact peut être sous estimée à travers notre étude. Ceci peut être illustré

à travers certains propos, exprimés par des répondants, qui sont illustratifs de l'impact naissant du processus de médiation sur le management. Ainsi, un manager indique que le processus de médiation « *doit apporter plus d'équilibre dans la relation avec ses collaborateurs, chacun ayant des droits qu'il peut à tout moment connaître. Cela doit permettre une plus grande ouverture au dialogue et éviter d'arriver à des situations qui deviendraient ingérables. Ce qui change mon rôle, c'est de m'assurer que mes collaborateurs et moi-même sommes toujours en phase (ce qui était déjà le cas, mais se trouve renforcé).* » Un autre précise que le processus de médiation interne à Cegetel a un « *impact positif, c'est un moyen supplémentaire à notre disposition en cas de problème* ». Enfin, un autre manager fait observer que : « le management est basé sur la relation de confiance. Les collaborateurs savent qu'en cas de désaccord ils peuvent légitimement faire appel à la médiation. Cela facilite mon rôle d'encadrement car le litige peut être soumis à l'avis d'un tiers (le RRH) et sortir d'une situation de blocage ».

Par conséquent, les résultats de notre étude ne nous permettent pas de mettre en évidence un impact fort du processus de médiation interne sur le rôle du management, pour autant, il paraît révélateur de l'introduction d'un certain nombre de changements qui devraient se développer avec le temps. Il est probable qu'au fur et à mesure que la connaissance de la procédure de médiation se diffuse, l'impact sur le management s'intensifie.

En conclusion il apparaît que des résultats assez nets se dessinent. D'une part, le processus en tant que tel est globalement considéré comme un élément de plus de justice et

Tableau 2 L'IMPACT DU PROCESSUS DE MÉDIATION SUR LE MANAGEMENT – RÉPONSES COLLABORATEURS ET REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL (% de réponses positives)	
Le processus de médiation a modifié mes relations de travail avec mon manager direct.	7,1 %
Depuis cet accord, mon encadrement explique plus qu'avant les décisions qu'il prend.	14,9 %
Depuis cet accord, je suis reçu plus qu'avant par mon manager.	15 %
Depuis que j'ai connaissance de cet accord, je pose plus facilement des questions à mon manager.	13,8 %
J'ai le sentiment que mes problèmes sont mieux traités qu'avant avec le processus de médiation.	12,3 %

Tableau 3 L'IMPACT DU PROCESSUS DE MÉDIATION SUR LE MANAGEMENT – RÉPONSES MANAGERS (% de réponses positives)	
Vos relations avec vos subordonnés sont modifiées	21,2 %
Vous explicitez plus qu'avant vos décisions.	21,2 %
Vous recevez plus qu'avant vos subordonnés pour des entretiens individuels.	18,3 %
Vos subordonnés vous demandent plus qu'avant d'explicitier vos décisions.	18,2 %
Vos subordonnés vous posent plus de questions qu'avant.	15,1 %
Vous avez plus de contacts directs avec les collaborateurs au sein de votre équipe.	21,2 %

de transparence dans le traitement des collaborateurs. D'autre part, un impact sur le mode de management se dessine. Certes, la majorité des managers jugent que le proces-

sus de médiation n'a pas eu d'impact sur leur relation avec leur équipe. Le processus de médiation est néanmoins considéré de façon favorable, comme un processus per-

mettant de débloquer des situations difficiles. Si les managers ont rarement eu l'occasion d'y recourir, ils pourraient le faire et ceux qui l'ont utilisé se déclarent satisfaits. Les managers ont donc tendance à percevoir un impact sensiblement plus fort que les collaborateurs et les représentants du personnel.

Pour les collaborateurs, ce résultat n'est pas surprenant étant donné leur faible niveau d'information, et le faible nombre de cas de recours réels à la médiation. En effet, la faiblesse de l'impact mesuré sur la relation collaborateur/manager peut être liée au manque d'information des collaborateurs, qui, lui-même, explique le faible recours au processus. En l'absence d'utilisation de celui-ci, son impact ne serait pas encore suffisamment perceptible. La meilleure information des managers a ici un effet. Au

fur et à mesure que la connaissance de la procédure de médiation se diffuse, ce résultat risque de changer et l'impact sur le management devrait s'intensifier.

Bien que mieux informés que les collaborateurs, les représentants du personnel estiment globalement que l'impact du processus de médiation sur les relations avec leur manager est faible. De ce fait, ainsi que les résultats sur la justice le laissent entendre, un troisième résultat de dessin en pointillé : l'on note une certaine ambiguïté des représentants du personnel sur la mise en place du processus. L'on pourrait peut-être penser qu'ils considèrent que certes globalement favorable aux intérêts du personnel, il questionne néanmoins leur rôle. Cette conjecture ne peut à cette étape n'être considérée que comme telle et demande des études supplémentaires pour être vérifiée.