

# Après le Covid, la médiation poursuit sa progression

**Aide** Découverts par bon nombre d'entreprises pendant la pandémie, les services du médiateur des entreprises et du Centre de médiation et d'arbitrage de Paris sont de plus en plus recherchés.

Florence Hubin

**4 300 SOLLICITATIONS** et demandes de médiation reçues l'an dernier contre 3 677 l'année précédente et seulement 2 342 en 2019. Dans son bilan annuel présenté fin mars, Pierre Pelouzet, le médiateur des entreprises, soulignait à quel point l'année 2023 marquait une étape, avec le doublement des dossiers traités et, surtout, l'installation de ce recours pour résoudre des conflits autrement que par la voie judiciaire.

La crise du Covid-19 a été un déclencheur - 9 613 dossiers reçus par le médiateur public en 2020 -, la fermeture temporaire des juridictions bloquant puis ralentissant nombre de procédures. « Il y a un avant et un après, constate Pierre Pelouzet. On assiste à un changement radical du comportement des acteurs économiques. La solution, c'est le dialogue, se disent-ils de plus en plus. Ils ont besoin de se parler. »

Pendant la pandémie, la paralysie des tribunaux et le rallongement des temps de procédure ont aussi favorisé la visibilité du Centre de médiation et d'arbitrage de Paris (CMAP), moins connu des entrepreneurs, qui a mis en place la visioconférence pour poursuivre son activité. « De nombreuses entreprises nous ont découverts à ce moment-là », explique Sophie Henry, la déléguée générale du CMAP, qui a effectué 2 171 médiations de la consommation (différends entre clients et vendeurs) et 375 concernant des entreprises en 2022.

## 70 % des cas résolus

La hausse des coûts de l'énergie, l'inflation et l'engorgement des tribunaux des années post-Covid ont contribué à l'attrait de cette solution. Ses avantages ? La rapidité - 15 heures en moyenne au CMAP -, sa gratuité (médiation publique) ou son coût (CMAP) plus faible qu'une procédure judiciaire, et son taux d'accord élevé. « Lorsque les deux parties acceptent d'entrer en médiation, elles aboutissent à un accord dans sept cas sur dix », assure Pierre Pelouzet, saisi à 98 % par des TPE, PME et artisans. Le CMAP, davantage sollicité par de grandes entreprises, affiche 61 % de réussite, et

même 86 % pour les médiations sociales, c'est-à-dire internes, par exemple pour un litige entre un salarié et son employeur ou entre salariés.

2023 a été une année charnière, rappelle la déléguée générale du CMAP. « Le garde des Sceaux a lancé la politique de l'amiable au sein des tribunaux, sur l'exemple du Québec, précise Sophie Henry. Et il a créé le Conseil national de la médiation (installé en mai 2023). C'est un changement culturel. » Le ministre de la Justice a confié à neuf « ambassadeurs de l'amiable » la mission de promouvoir cette voie dans les juridictions.

## « On ne perd pas de client en dialoguant »

Si les délais de paiement restent la première cause de sollicitation du médiateur des entreprises, les litiges concernant l'énergie arrivent en deuxième place, suivis des différends sur des contrats de téléphonie. « Le premier frein à la médiation pour les TPE-PME est la peur de perdre un gros client, note-t-il. Or, ce n'est pas vrai, on ne perd pas de business en dialoguant. Les deux parties écrivent ce qu'elles veulent dans l'accord et le signent de leur plein gré. »

Si les grandes entreprises se tournent davantage vers le CMAP, c'est qu'elles y voient plus de sécurité en termes de confidentialité, pourtant garantie également par le médiateur public. Au CMAP, « elles peuvent choisir leur médiateur, ajoute Sophie Henry. Et quand le dossier est long, complexe, les enjeux financiers élevés, le tarif n'est pas un sujet. » 44 % des tractations portent sur des enjeux de 50 000 à 500 000 €. Le coût moyen de traitement d'un litige est de 8 433 €, allant de 5 600 € pour les contentieux de 150 000 à 500 000 €, jusqu'à 23 500 € pour ceux dépassant 5 millions d'euros.

Le CMAP accompagne aussi des sociétés dans la création d'un dispositif interne. De plus en plus de grands groupes, comme La Poste (lire ci-contre), disposent de leurs propres médiateurs, pour résoudre des conflits sociaux. Le centre dispense des formations certifiantes, où se croisent des DRH, des élus du personnel, des consultants, des dirigeants et des avocats.



Le succès de cette voie qui permet de résoudre des conflits à l'amiable ne se dément pas.

## SOLUTION | À La Poste, une dizaine de médiateurs pour désamorcer les conflits

**L'AN DERNIER**, les médiateurs du groupe La Poste, neuf femmes et deux hommes, ont traité 347 saisines et touché, directement ou par leurs conférences, 9 800 salariés. « Le nombre de saisines augmente, mais difficile de dire si c'est en raison de la hausse des situations de tension, ou parce que le service de médiation est davantage connu et reconnu. Nous sommes de plus en plus sollicités par les managers et les ressources humaines. Nous avons une aura de confiance », constate Florence Burlot, médiatrice à temps plein avec quatre de ses collègues, les six autres ayant conservé partiellement leur activité initiale.

Créé dès 2012, le service a deux missions principales. La première, curative (60 % de l'activité), consiste à intervenir, à la demande d'un ou plusieurs salariés ou managers, sur une situation de travail. La seconde, la prévention (40 %), repose sur des ateliers, conférences, ou formations à l'écoute active, la communication non-violente et la gestion des conflits. Dans ce dernier cas, le médiateur est sollicité

soit directement par le salarié, soit par son manager, soit par un commanditaire qui prescrit la médiation (médecin du travail, infirmière, assistante sociale). « Nous n'intervenons pas si nous connaissons une des personnes concernées par la situation. Un autre médiateur sera alors appelé, sans lien avec elles », souligne Florence Burlot. Elle rappelle que son rôle est différent de celui du représentant du personnel, qui est d'ailleurs convié. « Nous ne proposons pas de solution, nous créons un cadre favorable au dialogue, souligne-t-elle. Et nous nous tenons à distance. »

## Mise en confiance

Le médiateur prend contact individuellement avec chaque personne pour les préparer à la rencontre. « Dans 80 % des cas, cet entretien préalable, confidentiel, où nous arrivons à mettre la personne en confiance, permet un apaisement de la relation, observe-t-elle. Nous y entendons souvent : *J'ai l'impression de ne pas être respecté, mon travail n'est pas reconnu, il m'a dit ceci...* Nous pratiquons l'écoute active, et

nous travaillons ensemble sur le ressenti du salarié. » Mais l'employé concerné par la demande de médiation (d'un manager ou d'un collègue) peut aussi la refuser.

« L'avantage d'être salarié de l'entreprise, c'est que nous allons plus vite qu'un médiateur externe. Nous pouvons être saisis très rapidement par mail, le recours est simple. Et nous ne perdons pas de temps à découvrir les métiers de la Poste et le fonctionnement du groupe, estime Florence Burlot. L'intervenant externe peut paraître plus indépendant. Mais c'est un prestataire mandaté par la direction et payé par l'entreprise, donc il a tout de même un lien financier avec le commanditaire. »

Le service affiche un taux d'accord de 95 % et estime que son action limite l'absentéisme en désamorçant les situations de mal-être, d'incompréhension, de blocage. Il évite aussi des procédures disciplinaires et la judiciarisation des conflits. « Cela crée une énergie positive dans l'établissement car les salariés se sentent entendus », assure la médiatrice. **F.H.**



Les décideurs ont besoin de se parler

Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises