

La médiation au service de la prévention de la désinsertion professionnelle: résultats d'une expérimentation menée au sein de deux SPSTI*

AUTEURS:

F. Oudin, M. Oudin, université de Tours

* Service de prévention et de santé au travail interentreprises

EN RÉSUMÉ

Une relation conflictuelle au travail affecte presque inévitablement la santé des salariés concernés. Installée durablement, une telle situation crée un risque fort de désinsertion professionnelle. Afin d'agir en prévention de ce risque, deux services de prévention et de santé au travail interentreprises (SPSTI) de la région Centre-Val de Loire se sont engagés dans une expérimentation autour de la médiation. Ils ont voulu savoir si l'intervention d'un tiers extérieur médiateur pouvait aider à la restauration de la relation détériorée et réduire ainsi le risque de désinsertion professionnelle. L'expérimentation a permis de mener 14 médiations qui ont ensuite été évaluées par les médiés. Cet article rend compte des résultats quantitatifs et qualitatifs de ce travail et propose des perspectives pour les SPSTI et leurs adhérents.

MOTS CLÉS

RPS / Risque psychosocial / Maintien dans l'emploi / Désinsertion / Retour au travail

Comment agir en prévention du risque de désinsertion professionnelle lié à un conflit relationnel ? Parmi les différentes actions possibles pour favoriser le maintien dans l'emploi, la médiation apparaît comme une réponse innovante [1, 2]. Les associations de prévention de santé au travail du Loir-et-Cher (APST 41) et de l'Indre-et-Loire (APST 37) se sont engagées dans le pilotage d'un tel dispositif pour offrir à leurs adhérents un levier intéressant lorsqu'ils étaient confrontés à des situations de crise relationnelle au sein de leur structure. La mise en place d'une médiation peut utilement intervenir dans un contexte où la prévention des risques psychosociaux (RPS) a été mise en échec ou a fait défaut dans l'entreprise. Ce projet a émergé des constats suivants des directions de l'APST 41 et de Cap Emploi 41:

- le nombre de situations conflictuelles augmente et fragilise les relations de travail entre employeurs et salariés;

- une augmentation des inaptitudes médicales RPS sans possibilité de reclassement a été relevée. En 2022, elles représentaient environ un tiers du total des inaptitudes médicales prononcées;

- la durée des arrêts maladie liés aux conflits relationnels est en augmentation, sans qu'aucune solution de maintien en emploi n'émerge malgré les coûts humains, sociaux (sur le collectif de travail notamment) et économiques.

L'idée a alors été de tester si la médiation pouvait être une solution pour éviter la désinsertion professionnelle dans ces situations. Pour mesurer l'efficacité réelle de l'intervention de la médiation sur le maintien dans l'emploi, une expérimentation a été financée dans le cadre du 4^e plan régional de santé au travail. Elle a été menée d'octobre 2023 à décembre 2025. L'APST 41, devenue depuis le Pôle Santé Travail du Loir-et-Cher, rejoint par l'APST 37 à partir de septembre 2025, a piloté la mise en œuvre de 14 processus complets

La médiation au service de la prévention de la désinsertion professionnelle: résultats d'une expérimentation menée au sein de deux SPSTI

de médiation. Au cœur de l'expérimentation, les coordinateurs des cellules de prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) de chaque service de prévention et de santé au travail interentreprises (SPSTI) ont coordonné l'action des médecins du travail au niveau de la détection des situations à risque avec l'intervention des médiateurs. Ces derniers étaient des médiateurs qualifiés indépendants.

Le présent article décrit cette expérimentation et en tire des enseignements, au regard de l'hypothèse de départ : en agissant sur la relation interpersonnelle dégradée, la médiation peut-elle faciliter le maintien dans l'emploi du salarié impliqué ? Il est cependant important de rappeler qu'une intervention de médiation ne dispense pas l'employeur de mener une démarche de prévention des RPS.

MÉTHODE

DÉLIMITATION DE L'EXPÉRIMENTATION

LA MÉDIATION DANS LE CONTEXTE PROFESSIONNEL

L'expérimentation a porté sur la mise en œuvre du processus de médiation dans le contexte professionnel. Au préalable, il convient de rappeler ce qu'est la médiation. Il s'agit d'un processus de communication reposant sur la liberté des participants d'entamer le processus et de choisir les sujets de discussion. Ce processus est facilité par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision. Il a pour finalité de permettre aux participants d'améliorer la communication entre eux pour trouver ensemble des solutions concrètes et réalistes

répondant aux attentes de chacun [3]. Dans le cadre de l'expérimentation, les objectifs poursuivis étaient aussi de vérifier si la médiation pouvait faciliter le maintien dans l'emploi et éviter que les conséquences d'un conflit dans l'entreprise ne conduisent à une inaptitude médicale.

LES BÉNÉFICIAIRES DE L'EXPÉRIMENTATION

Il s'agissait de proposer la médiation en cas de conflit entre deux personnes, qu'il implique deux collègues, un salarié et son chef d'équipe ou bien encore un salarié et son employeur. Au final, parmi les 14 médiations réalisées, 9 concernaient un conflit entre un salarié et sa direction et 5 concernaient des collègues de même niveau hiérarchique.

Comme les médiations étaient gratuites pour l'employeur, il a été décidé de réserver cette expérimentation aux entreprises qui n'auraient pas pu financer une telle intervention (entreprises de moins de 50 salariés).

LES SITUATIONS ORIENTÉES VERS LA MÉDIATION

Les personnels des cellules PDP ont identifié, parmi les situations rencontrées, celles qui leur semblaient à fort risque d'évolution vers de longs arrêts maladie suivis d'inaptitudes médicales à tous postes dans l'entreprise. Ont été retenus des indicateurs comportementaux permettant d'identifier les signaux révélateurs d'un conflit relationnel (une communication rompue ou dégradée, la personification d'un désaccord, des stratégies d'évitement, la constitution de clans, le recours à des jugements de valeur...). Une fiche-outil reprenant ces indicateurs a été fournie aux médecins du travail afin de

les aider à identifier, à l'occasion de leurs visites, des situations propices à une orientation vers la médiation. À certaines occasions plus rares, ce sont les employeurs qui ont contacté directement le médecin du travail pour évoquer une situation conflictuelle ou pour demander directement la mobilisation du dispositif de médiation.

LES ACTEURS PROFESSIONNELS DE L'EXPÉRIMENTATION

L'expérimentation a pu être menée grâce à une collaboration étroite entre les médecins du travail, la cellule PDP et les médiateurs. Les membres de la cellule ont joué le rôle de courroie de transmission entre les médecins du travail et les médiateurs. Ces derniers étaient au nombre de deux, tous deux certifiés et expérimentés. Ils étaient extérieurs aux SPSTI et leur statut d'indépendants leur permettait d'incarner et de garantir la neutralité et l'impartialité nécessaires à la conduite d'une médiation. Cependant, lorsque la situation impliquait une personne en situation de handicap, des médiateurs qualifiés salariés de CAP Emploi 41 sont intervenus.

Les médecins du travail avaient été sensibilisés à la médiation lors de formations proposées en amont de l'expérimentation. Une fiche-outil donnant le vocabulaire adéquat pour proposer la médiation au salarié et à l'employeur leur a été fournie.

LIEU DE LA MÉDIATION

Une des conditions de réussite d'une médiation est la neutralité et l'impartialité du médiateur. Pour signifier cette neutralité et cette impartialité, il est important d'éviter que les rencontres de médiation se tiennent dans un lieu « connoté », comme le bureau de la direction ou

la salle du personnel : les rencontres de médiation ont été menées dans un lieu extérieur à l'entreprise. L'APST 37 et CAP Emploi 41 ont mis à disposition des salles dans leurs locaux, assurant ainsi la neutralité et la confidentialité des échanges.

DÉROULÉ D'UNE INTERVENTION DE MÉDIATION

Dans le cas général, il était prévu que le médecin du travail identifie une situation individuelle de tension ou de conflit qui fragilise le salarié et crée un risque de désinsertion professionnelle. Il propose alors la situation à la cellule PDP du SPSTI, qui décide de l'éligibilité à l'expérimentation de la médiation. La cellule PDP prend ensuite contact avec l'employeur pour lui présenter la proposition de médiation. L'employeur doit autoriser le médiateur à solliciter son ou ses salariés (en cas de conflit entre deux salariés). Le médiateur contacte alors par téléphone les personnes concernées (qu'on appelle médiés) pour leur proposer un entretien individuel. D'une durée d'une heure, cet entretien a pour objet d'informer sur la démarche et de recueillir l'accord des intéressés pour initier la médiation, mais également de les préparer à la rencontre de médiation. Une fois les accords des deux parties recueillis, le médiateur organise avec elles jusqu'à quatre réunions de 3 heures chacune. En pratique, le médecin du travail a parfois été sollicité directement par un employeur.

LE CADRE DE LA MÉDIATION

La médiation est une démarche responsabilisante ; elle amène les participants à clarifier ensemble ce qui a conduit à la naissance de tensions relationnelles et à identifier

comment chacun a contribué à l'escalade du conflit. Une telle possibilité d'accepter de prendre une part de responsabilité dans une situation n'est envisageable que pour des personnes qui acceptent volontairement d'entrer dans le processus. Librement, les salariés acceptent ou refusent de se réunir en présence du médiateur. Cette liberté de mettre fin à la médiation peut être exercée tout au long du processus, même une fois les réunions collectives initiées. Dans un cadre professionnel, cette liberté est à nuancer. Lorsque la médiation est proposée par l'employeur, un salarié peut se sentir contraint d'accepter cette démarche car son emploi est en jeu. Cependant, ici, la proposition de médiation venait le plus souvent du médecin du travail. En réalité, ce sont plutôt certains employeurs qui ont parfois senti une forme de pression à devoir mener une médiation avec leur salarié. Quoi qu'il en soit, même lorsque l'entrée en médiation n'est pas totalement libre, le médiateur veille à ce que la liberté soit présente au niveau du choix des sujets de discussions et des solutions trouvées. Un autre élément essentiel du cadre de la médiation est la confidentialité. Le médiateur est d'ailleurs tenu par la loi à cette confidentialité. Les médiés, quant à eux, s'engagent contractuellement à ne pas faire part de leurs échanges à des tiers extérieurs. Cette confidentialité sécurise les échanges et favorise l'expression d'une parole libre et transparente. Enfin, le médiateur s'assure que les échanges sont menés dans un climat d'écoute et de respect de chacun.

FIN DE L'INTERVENTION DE MÉDIATION

La médiation peut s'achever en une réunion unique, mais plusieurs

rencontres sont souvent nécessaires. À l'issue du cycle de rencontres, le médiateur fait un retour à la cellule PDP et au médecin du travail. Ce retour, fait dans le respect de la confidentialité, porte sur le résultat auquel sont parvenus les médiés et se limite aux éléments qu'ils ont accepté de partager.

ÉVALUATION DE LA MÉDIATION

Afin de mesurer les effets de la médiation sur le maintien en emploi, une première évaluation est faite à l'issue des rencontres de médiation et une seconde à 3 mois après la fin de la dernière rencontre de médiation. Le questionnaire « à chaud », rapide à remplir, porte sur le niveau d'apaisement, la compréhension de la situation, l'amélioration de la relation, l'apport de nouvelles pistes, l'aide pour le maintien ou le retour au travail, la réunion des conditions pour résoudre le conflit et l'appréciation globale du dispositif de médiation. À distance, plusieurs questions simples sont posées et portent, notamment, sur les effets de la médiation sur la qualité de la relation de travail ainsi que sur le maintien en emploi ou, pour les salariés en arrêt maladie, la facilitation de la reprise du travail. Les réponses sont choisies à partir de smileys plus ou moins souriants qui ont été convertis, pour l'analyse des résultats, en notes de 0 à 5.

FICHE DE SUIVI DU SALARIÉ DANS LE CADRE D'UNE MÉDIATION

La cellule PDP rédige une fiche de suivi du salarié contenant :

- la durée de l'accompagnement en médiation (depuis la date du signalement par le médecin du travail jusqu'à la date de la dernière réunion de médiation) ;
- les étapes de la médiation (dates des entretiens individuels,

La médiation au service de la prévention de la désinsertion professionnelle: résultats d'une expérimentation menée au sein de deux SPSTI

dates et nombre de rencontres de médiation);

- la conclusion de la médiation dans le respect de la confidentialité des échanges (accord ou absence d'accord sur les points qui faisaient conflit; situation du salarié à l'issue de la médiation par rapport au maintien dans l'emploi).

RÉSULTATS

ACCUEIL DE L'EXPÉRIMENTATION

L'expérimentation a été favorablement accueillie par les médecins du travail. Parmi 51 sollicitations de médiation au cours de la période, 41 provenaient d'eux. Le reste des sollicitations provenait directement des employeurs informés de l'expérimentation. Toutefois, le nombre d'orientations vers la médiation a varié selon les médecins du travail sans qu'il soit possible de savoir si ces différences tiennent à la nature des dossiers suivis par eux ou à leur accueil de la proposition. Sur l'ensemble de ces sollicitations, environ un tiers n'a pas abouti en raison du refus d'un des participants. Ce ratio entre le nombre de sollicitations et la réalisation effective de médiations est tout à fait habituel et même rassurant. Il provient du fait que le processus de médiation suppose une adhésion libre. Il démarre par une invitation, et non une convocation, adressée au salarié et à l'employeur, d'entrer dans le processus une fois qu'ils sont pleinement informés de ses modalités. Cette invitation a toujours été réalisée de sorte que l'adhésion soit la plus libre possible. Lors de l'expérimentation, tous les acteurs qui ont contribué à l'orientation vers la médiation ont eu à cœur de ménager la liberté de

tous. En effet, le processus de médiation vise à la responsabilisation des parties. Cette responsabilisation n'est possible que si elles participent de façon libre et volontaire à la médiation. C'est ainsi qu'en règle générale, la proposition de médiation était faite par le médecin du travail ou la coordinatrice de la cellule PDP au salarié lors d'une visite. Et ce n'est que si le salarié était volontaire que le médecin du travail ou la cellule PDP contactait l'employeur pour lui adresser la même proposition. Ensuite, les médiateurs étaient sollicités et ils prenaient à leur tour attache auprès du salarié et de l'employeur pour vérifier leur souhait de mener la médiation. Chacun pouvait alors décliner cette proposition auprès du médiateur.

Un autre petit tiers des sollicitations n'a pas donné lieu à médiation pour des raisons diverses. Certaines n'entraient pas dans les critères d'éligibilité pour bénéficier de la gratuité de l'intervention de médiation. Dans d'autres cas, la proposition arrivait en quelque sorte trop tard car le salarié avait déjà pris la décision de quitter l'entreprise ou d'initier une procédure judiciaire contentieuse. Enfin, dans d'autres cas encore, la seule proposition de médiation a suffi à provoquer un dialogue direct entre le salarié et son employeur.

Ce sont 14 médiations qui ont été menées. Elles ont concerné en majorité des médiations salarié-direction (9 médiations) mais également des médiations entre salariés de même niveau hiérarchique (5 médiations). La majorité des médiations a réuni le salarié avec sa direction du fait de la taille des entreprises visées par l'expérimentation, dans lesquelles la relation entre le salarié et sa direction a une place essentielle, plus

importante que dans des grandes entreprises où l'on recense une majorité de médiations menées entre le salarié et son manager direct. Les résultats obtenus étaient les suivants : 9 médiations ont été suivies par un maintien dans l'entreprise des salariés concernés ; 2 médiations ont été suivies d'une rupture conventionnelle ; 1 a été associée à une démission et 2 autres à une inaptitude médicale. Les participants ont été systématiquement interrogés sur leur niveau de satisfaction à l'issue de la médiation (lorsqu'au moins une réunion collective avait pu être réalisée). Les moyennes des évaluations obtenues sont les suivantes :

- niveau d'apaisement des participants : 3,63/5;
- amélioration de la compréhension de la situation conflictuelle : 4,18/5;
- amélioration de la relation : 3,78/5;
- apport de nouveaux outils/pistes d'action : 3,12/5;
- aide pour le maintien ou le retour au travail : 3,97/5;
- réunion des conditions pour résoudre le conflit : 3,75/5;
- appréciation globale du dispositif : 4/5.

Ces chiffres bruts ne rendent toutefois pas compte des résultats concrets produits par les médiations réalisées et par le processus lui-même (effets des propositions de médiation et des entretiens individuels). Ces résultats qualitatifs sont présentés ci-après.

LE CAS DES MÉDIATIONS N'AYANT PAS DÉPASSÉ LE STADE DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

PROPOSITION DE MÉDIATION

L'expérimentation a permis de vérifier que la seule proposition de

médiation émise par le médecin du travail a souvent un effet bénéfique sur l'évolution du conflit au travail, même lorsque cette proposition était refusée par l'une ou l'autre partie, d'emblée ou après les entretiens individuels. Cette proposition ouvre, en effet, de nouvelles perspectives à celui à qui elle est faite. Celui-ci commence à cheminer en imaginant ce qu'il pourrait dire à l'autre, mais aussi ce qu'il pourrait entendre de l'autre. Cela peut l'inciter à revisiter la situation conflictuelle, à la voir sous un angle nouveau et, parfois, à reconsidérer sa part de responsabilité dans la situation. C'est ainsi que certains salariés ont indiqué qu'ils déclinaient finalement la proposition d'intervention du médiateur car ils avaient pris conscience de la nécessité d'ouvrir une discussion entre eux.

EFFETS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Dans d'autres cas, le médiateur a pu échanger avec les parties en entretiens individuels, mais aucune réunion collective n'a ensuite eu lieu. Les raisons peuvent varier et ne sont pas toujours connues du médiateur mais, dans certains cas, ce sont bien les entretiens individuels qui ont rendu la poursuite du processus sans objet. Ils ont permis, en effet, aux parties de se préparer à s'adresser directement l'une à l'autre pour tenter de dépasser leurs difficultés sans le médiateur.

LES MÉDIATIONS MENÉES À TERME : EFFETS SUR L'EMPLOI

L'expérimentation avait pour objectif majeur de vérifier si la médiation était un outil efficace au service du maintien dans l'emploi des salariés confrontés à des

situations conflictuelles. Seules deux médiations ont été menées alors qu'un salarié était en arrêt maladie. Les douze autres médiations ont eu lieu alors que le ou les salariés étaient en activité. Dans une grande majorité de cas, la médiation s'est accompagnée du maintien des salariés concernés dans leurs entreprises. Questionnés à chaud sur l'impact de la médiation sur le maintien en emploi ou le retour au travail, les participants ont donné une note moyenne de 3,97/5. Les échanges que les médiateurs ont eus avec les salariés, mais aussi avec leurs employeurs, permettent de dresser un tableau plus riche des effets que les médiations menées ont pu avoir.

RÉDUCTION DU RISQUE D'ARRÊT DE TRAVAIL

Dans une première série de situations, la médiation a débuté alors qu'il existait un fort risque d'arrêt de travail. Il faut souligner ici le rôle essentiel des SPST dans la préconisation de la médiation : alertés tôt des situations des salariés, ils sont en mesure de proposer précocement des mesures de PDP.

Dans plusieurs cas, la médiation a permis aux salariés d'envisager une autre issue au conflit que l'arrêt de travail. Cela se produit souvent lorsqu'un regard différent est porté sur « l'autre », i.e. la personne avec laquelle il y a un conflit. La médiation permet de mieux comprendre comment l'autre fonctionne, pourquoi il agit de telle ou telle façon. Il devient ainsi envisageable de poursuivre une relation professionnelle avec lui, sans l'idéaliser, avec pragmatisme. Il convient d'ajouter que les discussions portent aussi tout naturellement sur le travail et les conditions de travail tant ces éléments

sont liés à la relation de travail. Elles permettent ainsi aux participants de revoir certaines modalités, voire de s'engager parfois vers une réorganisation du travail.

Dans une première situation, une violente altercation (insultes et menaces) avait eu lieu entre deux salariés, qui avait affecté l'un d'eux au point d'être en grand risque d'arrêter le travail. Ils se sont expliqués en médiation et ont pu reprendre leur collaboration, allant même jusqu'à prendre la défense l'un de l'autre devant le collectif de travail. Dans un autre cas, il existait une vraie détestation entre 2 salariés d'une très petite structure, qui fragilisait particulièrement l'un des deux. Après plusieurs rencontres de médiation, ces salariés, tout en prenant acte de leurs modes de fonctionnement très différents, ont mis en place des règles du jeu nouvelles et ont même souhaité coopérer davantage entre eux. Dans un troisième cas, un salarié qui présentait un risque d'arrêt de travail a accepté en médiation les excuses présentées par son collègue, tout en s'excusant lui-même pour son propre comportement ; après cela, les salariés ont aussi pu discuter sereinement de la charge de travail et de la répartition des tâches quotidiennes. À l'issue d'une rencontre unique de 3 h 30, la collaboration a pu reprendre.

Il arrive également que la médiation permette de mettre fin à une série d'arrêts de travail dans une entreprise. Tel a été le cas dans une médiation réunissant, dans une structure associative, une élue, un cadre et un salarié membre du comité social et économique (CSE). Tous trois partageaient l'objectif d'éviter une « hémorragie » d'arrêts maladie. À l'issue de la médiation, le salarié était toujours en poste ;

La médiation au service de la prévention de la désinsertion professionnelle: résultats d'une expérimentation menée au sein de deux SPSTI

l'élue et le cadre prenaient des résolutions pour mieux communiquer auprès des salariés. Selon eux, une médiation plus précoce aurait peut-être même pu éviter les premiers arrêts maladie de deux salariés.

REPRISE DU TRAVAIL ET RÉDUCTION DE LA DURÉE D'UN ARRÊT DE TRAVAIL

Dans le cadre de l'expérimentation, aucune médiation n'a été menée dans un contexte de reprise du travail après arrêt. Ces médiations sont globalement plus rares, pour plusieurs raisons : défaut d'anticipation lié à la réticence de l'employeur à proposer un accompagnement au salarié arrêté car il craint de communiquer avec lui pendant son arrêt, difficulté du salarié à se replonger dans les événements qui ont provoqué l'arrêt... Pour leur part, les médecins du travail ne sont peut-être pas suffisamment sensibilisés à la possibilité de mobiliser la médiation pour accompagner une reprise après un long arrêt. Il y a là une marge de progression, car la médiation offre un cadre d'échange sécurisé (confidentialité, présence du tiers...) qui permet, en toute liberté, d'évoquer toutes les craintes ou résistances liées à une reprise du travail. Le salarié arrêté, tout comme ses collègues ou son manager, peut discuter des modalités de travail et, dès lors, envisager la reprise plus sereinement. L'absence de communication et de concertation entre l'employeur et le salarié arrêté a un effet sur la durée de l'arrêt de travail : le salarié, confronté à un grand silence sur les conditions de travail qui seront les siennes au moment de la reprise, redoute souvent celle-ci [4]. Si les employeurs se saisissent de la possibilité d'informer

le salarié qu'un accompagnement en médiation pour discuter pleinement de ses conditions de travail est possible, la perspective de son retour serait certainement vécue plus sereinement.

Ces avantages ont pu être éprouvés hors expérimentation.

RÉDUCTION DU RISQUE D'INAPTITUDE MÉDICALE

Une médiation permet d'échanger de façon dépassionnée sur la suite que l'un et l'autre envisagent pour la relation de travail. Toutes les options sont envisageables. Les participants peuvent fort bien faire ensemble le constat de leur incapacité à poursuivre leur collaboration, sans animosité, et chercher ensemble la sortie la plus satisfaisante pour l'un et l'autre. Le cas s'est ainsi présenté d'une salariée en mal-être au travail, qui était en arrêt de travail. Le médecin du travail s'interrogeait sur une éventuelle inaptitude médicale. En médiation, la salariée a pu exposer son mal-être et être entendue par son employeur. Tous deux sont parvenus à démêler ce qui relevait du travail et ce qui relevait de la vie personnelle de la salariée. À l'issue de la médiation, ils se sont entendus pour négocier une séparation qui ne relevait pas de l'inaptitude médicale.

RETOUR DANS L'EMPLOI

Comme pour le point précédent, la médiation permet souvent de prendre de la hauteur par rapport à un conflit qui aveugle, fausse le jugement, favorise les surinterprétations. Obtenir des explications de l'autre personne permet parfois de faire le deuil d'une relation professionnelle, en conscience, et d'envisager un retour en emploi dans d'autres conditions. Le cas s'est présenté d'un salarié qui

était arrêté depuis deux ans dans un contexte de grave mésentente avec son employeur. À l'occasion de la médiation, les deux personnes ont pu s'expliquer et acter l'impossibilité de poursuivre leur relation professionnelle. Le salarié a été licencié pour inaptitude médicale ; trois mois plus tard, il avait retrouvé un emploi et acceptait de partager lors de l'évaluation finale que la médiation l'avait aidé à tourner la page pour aller vers autre chose.

LES EFFETS À PLUS LONG TERME D'UNE MÉDIATION POUR LES SALARIÉS ET EMPLOYEURS

Au-delà des impacts immédiats sur le maintien en emploi, une médiation peut produire des effets positifs à plus long terme, qui se traduisent par un mieux-être du salarié et une moindre médicalisation de ses difficultés.

COMPRENDRE ET NOMMER LES DIFFICULTÉS

Les médiations conduites dans le cadre de l'expérimentation ont toutes obéi à une méthode rigoureuse, garantissant aux participants un cadre sécurisé. Trois éléments méritent d'être rappelés ici : le recours systématique aux entretiens individuels préparatoires, le recueil de la participation libre et volontaire de chaque participant et le respect d'une stricte confidentialité consacrée par l'accord d'entrée en médiation (confidentialité qui lie les participants ainsi que le médiateur et fait l'objet d'un accord écrit signé par tous).

Grâce à ces outils, la médiation est l'occasion de parler en toute sincérité de sujets souvent évités en entreprise, voire tabous. Le médiateur veille à ce que la forme soit respectueuse, tout en

encourageant les participants à ne rien laisser « *sous le tapis* ».

Cela a permis de voir :

- des participants avouer à d'autres qu'ils avaient peur d'eux;
- des personnes oser présenter des excuses sans se sentir en danger;
- des salariés exprimer que l'origine de leur mal-être était surtout liée à des problèmes personnels (situations qui ont abouti à une rupture conventionnelle);
- des salariés, qui dans leurs entreprises avaient parlé de « *harcèlement* », mettre des mots plus justes sur leurs ressentis et ainsi permettre à leurs employeurs respectifs de les aider.

RÉPARER LA RELATION

Dans le cadre de cette expérimentation, l'approche dite transformative (ou relationnelle) de la médiation a souvent été adoptée. Cette approche, qui privilégie la transformation de la relation en plus de la recherche d'un plan d'action ou de pistes de solutions techniques, est particulièrement adaptée pour les conflits interpersonnels (non collectifs) au travail. Dans les médiations ici rapportées, l'approche transformative a généralement permis de restaurer le dialogue entre les personnes et de mettre leur relation au centre des échanges. Le niveau d'apaisement de la relation a été évalué par les différents participants des médiations réalisées à une moyenne de 3,63/5, et l'amélioration de la relation a été évaluée à 3,78/5 (évaluations faites à chaud par les participants).

Ce résultat est particulièrement marqué dans les conflits qui concernaient le salarié avec son employeur. Le temps de la médiation, le lien de subordination s'efface partiellement car la parole de chacun compte de manière égale

et les échanges vont au-delà de sujets comme les résultats ou la performance du salarié. Interrogé sur son ressenti en fin de médiation, un salarié affirmait par exemple : « *que mon employeur m'ait écouté sans m'interrompre pendant tout le temps de la réunion, cela m'a fait un bien fou* ». Dans une autre situation, l'employeur indiquait que sa participation à quatre rencontres de médiation, en dépit d'un emploi du temps très chargé, témoignait de la considération qu'il avait pour son salarié ; ce dernier, à l'issue de la médiation, adressait ses remerciements à l'employeur pour l'avoir écouté. Dans ces situations, la médiation donne également à voir aux autres salariés que l'employeur n'est pas inactif face à de telles situations de tensions (dans la limite des contraintes de la confidentialité).

Lorsque la médiation était réalisée entre des salariés sans rapport de subordination, l'expérimentation a mis en évidence plusieurs impacts de la médiation sur la qualité de la relation de travail :

- dans près de la moitié des médiations, des excuses ont été présentées et accueillies, de façon plus ou moins appuyée, parfois de part et d'autre ;
- dans la majorité des cas, les parties ont dit avoir pu parler de sujets qui n'avaient jamais été abordés précédemment ;
- l'évaluation à chaud de l'« *amélioration de la relation* » donne une note légèrement supérieure à celle obtenue dans les médiations employeur-salarié ;
- dans un cas au moins, l'employeur estimait, quelque temps après l'issue de la médiation, que l'amélioration de communication entre eux avait des effets bénéfiques sur l'ensemble du collectif de travail.

Il faut mentionner, en outre, un effet commun à presque toutes les médiations menées, d'importance majeure : ces démarches permettent de mieux comprendre le mode de fonctionnement ainsi que les besoins et les valeurs professionnels de l'autre. L'amélioration de la compréhension de la situation conflictuelle est en effet évaluée 4,18/5 (soit la note la plus élevée). De cette meilleure compréhension et acceptation de l'autre procèdent sans doute tous les autres effets positifs de la médiation. Alors qu'en début de médiation, l'autre est souvent le « *méchant* » ou le « *problème* », peu à peu il (re)devient un « *humain différent de soi* ».

SE RÉPARER

La médiation est aussi l'occasion de cheminer individuellement, en particulier lorsque le processus s'inscrit dans une certaine durée : plusieurs semaines s'écoulent entre l'entretien préparatoire, qui est une première invitation à se mettre en mouvement, et la dernière rencontre.

Lors de l'évaluation, plusieurs participants ont fait part du grand soulagement procuré par la possibilité qui leur a été donnée de s'exprimer sans être interrompus, même si à leur tour ils ont dû écouter sans interrompre.

Il arrive aussi que des employeurs parcourent un cheminement qui leur permet de se questionner et d'accéder à une meilleure compréhension de leur mode de direction. Prendre le temps de démêler avec son salarié ce qui s'est passé pour l'un et l'autre, aussi bien dans la sphère professionnelle que personnelle, a pu donner à des employeurs des clés pour comprendre quelle était leur véritable part de responsabilité.

La médiation au service de la prévention de la désinsertion professionnelle: résultats d'une expérimentation menée au sein de deux SPSTI

SE SÉPARER

La médiation n'a pas pour seul but la poursuite de la relation. Comme elle permet une meilleure compréhension de la situation vécue par les personnes, celles-ci font parfois le constat que la seule issue respectueuse des intérêts et de la santé du salarié consiste à se séparer. Ainsi, à l'issue d'une médiation, certains font parfois le constat qu'il est temps pour eux de tourner une page en tentant d'évoluer dans un autre emploi. D'autres peuvent aussi parfois décider de s'éloigner d'une relation qu'ils considèrent toxique pour eux.

ORGANISER LA SUITE

D'une manière générale, une médiation est menée en deux grandes étapes. La première vise à permettre à chacun de mieux comprendre l'autre et la relation. Les conditions sont alors réunies pour la seconde étape : imaginer ensemble de nouveaux modes de fonctionnement donnant satisfaction à tous. Ces modes de fonctionnement sont à la fois relationnels et organisationnels : les participants envisagent souvent sous la forme d'un plan d'action les moyens à mettre en place pour améliorer leur relation de travail (communiquer autrement, se réunir plus souvent...) ainsi que des actions qui portent sur l'organisation du travail (clarifier des circuits de décision par exemple).

Certaines des médiations réalisées dans le cadre de l'expérimentation ont nécessité de mettre davantage l'accent sur la seconde étape dans une approche dite facilitative ou intégrative, qui se distingue de l'approche transformative. L'approche facilitative emprunte davantage aux outils de la négociation [5] et privilégie la recherche de solutions.

Plusieurs médiations ont ainsi permis à des binômes de travail (hiérarchiques ou non) qui avaient du mal à coopérer ou même à se parler de mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement très opérationnels : répartition de l'activité, modalités des interactions entre eux au quotidien (échanges par mail, cadrage des réunions...), configuration de l'environnement de travail... Dans certains cas, la médiation a permis à l'employeur de mieux comprendre l'état de santé de son salarié et d'ouvrir une discussion sur les conditions de travail et la mise en place d'une organisation adaptée.

APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE DE MÉDIATION

La médiation est une expérience inédite pour la plupart des participants : un temps de prise de parole et d'écoute qui s'inscrit dans la durée et obéit à un cadre relativement strict. En veillant à garantir ce cadre de respect, d'écoute et d'expression apaisée de désaccords, le médiateur se donne également en exemple aux participants. Ceux-ci peuvent ensuite reproduire en entreprise ce qu'ils ont vécu en médiation.

À cet égard, l'apprentissage le plus évident concerne la façon de communiquer. Il s'est d'abord agi de la communication interpersonnelle : dans la grande majorité des médiations menées, les participants ont pris des engagements très concrets pour adopter à l'avenir une meilleure communication. Un employeur s'est engagé à ne plus employer un vocabulaire dont il n'avait pas conscience qu'il était blessant pour son salarié ; tel collègue s'est promis de ne plus réagir à chaud, mais de laisser passer 24 heures avant d'échanger sur des propos qui l'auraient

heurté ; plusieurs participants ont pris la résolution de reformuler les propos de leurs interlocuteurs quand ils étaient ambigus. Dans des cas plus rares, la communication institutionnelle a aussi pu bénéficier des apprentissages de la médiation. Par exemple, lors de la médiation, dans une entreprise qui traversait des difficultés économiques, un salarié a formulé la demande que la direction communique davantage sur ces difficultés plutôt que de laisser les salariés se perdre en conjectures ; le manager a pris un engagement en ce sens. Dans une autre petite structure associative qui traversait une période de grande incertitude financière, l'employeur a décidé de reproduire un modèle vertueux de transparence et de dialogue avec l'ensemble des salariés et bénévoles. À l'occasion de la médiation, il avait en effet pris conscience des effets délétères d'une absence de communication sur les orientations qui concernaient l'ensemble de la structure.

Un autre impact est plus délicat à mesurer car il nécessiterait de recueillir des données sur plusieurs mois, voire plusieurs années, après la fin d'une médiation. Il s'agit de l'effet de responsabilisation. En effet, lors d'une médiation, chacun est invité à prendre sa part de responsabilité dans la relation conflictuelle, à considérer ce qu'il peut changer avec les moyens à sa disposition. Les parties peuvent prendre des engagements, mais le médiateur n'a pas les moyens de vérifier leur respect dans la durée. Dans certains cas, il propose cependant aux participants de les retrouver quelques mois après la fin de la médiation pour une réunion de suivi. Celle-ci est l'occasion, précisément, de faire le point sur le respect des engagements pris.

Mais dans tous les cas, le médiateur n'a pas vocation à accompagner les parties sur le long terme.

DISCUSSION

À première vue, on aurait pu regretter qu'il n'y ait pas eu davantage de médiations menées au cours de la période de l'expérimentation. À la réflexion cependant, il est rassurant de constater que le *ratio* entre les situations orientées vers la médiation et les médiations effectivement réalisées ne soit pas plus haut. Il traduit le respect ménagé aux parties de leur volonté d'adhérer ou de refuser d'adhérer au processus de médiation. Tous les acteurs de l'expérimentation, membres de la cellule PDP, médecin du travail et médiateurs ont toujours ménagé la pleine liberté des participants à entrer en médiation sans exercer de pression. Les participants ont évalué le dispositif avec une note de 4/5. Ce chiffre est intéressant car il traduit la satisfaction des participants qui, alors qu'ils traversaient une situation de crise, ont reçu un appui effectif du SPST. Cet appui a été efficace au regard de la PDP : dans le questionnaire d'évaluation, l'item « *aide pour votre maintien ou retour au travail* » a reçu une note de 3,97/5.

À l'issue de cette expérimentation, un certain nombre de questions méritent d'être posées et certains enseignements peuvent être tirés dans une perspective de pérennité de la proposition de médiation par des SPST pour la PDP.

CADRE DE L'EXPÉRIMENTATION

On peut s'interroger, tout d'abord, sur l'impact que le mode de

financement a pu avoir sur les médiations réalisées. Pour rappel, les entreprises de moins de 50 salariés étaient seules éligibles à l'expérimentation et bénéficiaient d'une prise en charge totale de l'intervention de médiation.

Il est indéniable que la gratuité est une incitation à recourir à la médiation, en particulier pour les petites, voire très petites structures visées par le projet. Lors des entretiens de cadrage, plusieurs dirigeants ont reconnu que leur entreprise n'aurait pas eu les moyens de financer elle-même les médiations. On ne peut exclure cependant que d'autres, à la condition d'avoir été pleinement informées/sensibilisées, auraient eu recours à la médiation même si elles avaient dû en payer le prix – entre 1000 et 2000 euros selon le nombre de rencontres de médiation effectuées. Celui-ci est, en effet, souvent inférieur aux coûts potentiels des situations de conflit, ne serait-ce qu'en termes d'arrêts de travail et de conséquences sur l'organisation ou de coûts induits par un licenciement complexe.

Par ailleurs, on peut se demander quelles conséquences a eues la gratuité sur l'implication des dirigeants dans la démarche de médiation lorsqu'ils n'étaient pas eux-mêmes acteurs de la médiation (conflit entre deux salariés). Cette implication joue un rôle essentiel dans les médiations en entreprise. Une médiation portée par les dirigeants, mieux encore en concertation avec les représentants du personnel, a plus de chances de produire des effets positifs durables, entre les parties mais aussi à l'échelle d'un service ou de toute l'entreprise. Or l'expérimentation a montré que ces dirigeants étaient inégalement impliqués. Certains restaient en contact

avec les médiateurs tout au long du processus (dans les limites de la confidentialité) ; d'autres en ont été pratiquement absents. Il faut dire que, dans la mesure où les dirigeants n'avaient pas à valider la rémunération des médiateurs, il n'était pas prévu de formaliser un contrat avec eux (contrairement à ce qui se fait usuellement), ce qui limitait les occasions d'interaction avec les médiateurs.

La taille des entreprises ciblées soulève également des interrogations. L'idée de départ était de réserver l'expérimentation à celles qui n'auraient probablement pas eu les moyens de financer une médiation. Or ce choix a eu un impact considérable sur la typologie des situations rencontrées. Par exemple, les conflits en situation de subordination ont presque toujours opposé un salarié au dirigeant de l'entreprise lui-même, à l'exclusion de managers intermédiaires qui souvent n'existent pas dans les petites structures. Quant aux conflits n'impliquant aucun lien de subordination, ils concernaient souvent deux salariés qui avaient peu d'autres collègues, voire étaient tout simplement les deux seuls employés de l'entreprise, de sorte que leur conflit n'avait pas d'impact sur un collectif de travail, contrairement à ce qui peut être observé dans de plus grandes structures. Ces configurations particulières ont nécessairement eu un impact sur les résultats de l'expérimentation, sans qu'il soit aisé de savoir lequel exactement. Il serait intéressant d'élargir la base de l'expérimentation. Sans doute serait-il également souhaitable d'expérimenter l'impact sur le maintien en emploi des médiations collectives. Une médiation collective réunit plus de deux personnes et peut concerner

La médiation au service de la prévention de la désinsertion professionnelle: résultats d'une expérimentation menée au sein de deux SPSTI

une équipe tout entière, voire un service au complet. Y participent toutes les personnes touchées par des tensions relationnelles, tensions qui trouvent souvent leur source dans l'organisation du travail. Même si, parmi elles, certaines ne sont pas au cœur même des tensions les plus exacerbées, il est utile de faire participer à la médiation tous les membres de ce collectif pour qu'ils partagent leurs vécus respectifs et reconstruisent ensemble de nouvelles modalités de fonctionnement et de travail. Ces médiations collectives étaient exclues du projet ici présenté, notamment parce que l'impact sur l'emploi d'une telle médiation est moins facile à mettre en évidence. Mais, d'une part, un salarié peut tout autant souffrir de tensions collectives que d'une mauvaise relation interpersonnelle et, d'autre part, une médiation collective peut libérer la parole de salariés en souffrance qui n'auraient pas forcément osé s'exprimer en face-à-face dans une médiation interpersonnelle.

Plus largement, l'expérimentation mériterait certainement d'être menée sur une échelle géographique plus large en associant davantage de SPST. Cela permettrait non seulement de décupler les retours d'expérience, mais aussi de réduire les biais d'échantillonnage. Toutefois, une telle extension soulève évidemment des problèmes de financement et de pilotage du projet.

MÉTHODE DE L'EXPÉRIMENTATION

La méthode mise en œuvre a inclus des modes d'évaluation des médiations. L'exercice est très difficile tant il est délicat de quantifier les résultats obtenus à l'issue d'une discussion libre entre deux personnes. Le

choix a été fait de faire une évaluation simple et courte. Concernant l'évaluation à chaud (en fin de dernière rencontre), le choix a été fait d'un questionnaire très facile et rapide à remplir pour des parties qui ont bien d'autres choses en tête à ce moment-là. Il leur est parfois difficile de faire la part des choses entre leur état émotionnel et l'appréciation du dispositif lui-même. Cependant, le caractère bref de certaines questions a rendu parfois difficile leur interprétation et a sans doute biaisé quelques réponses. Quant aux évaluations à froid (à trois mois de la fin de la médiation), elles se sont révélées très difficiles à obtenir des participants. Les salariés sont légitimement passés à autre chose et ne souhaitent probablement pas se replonger dans cette expérience souvent déstabilisante en prenant le temps de remplir et d'envoyer un questionnaire, même court et simple. Surtout, il apparaît difficile de distinguer à 3 mois de distance quels sont encore les effets de la médiation sur la relation de travail par rapport à d'autres circonstances survenues depuis. C'est pourquoi les évaluations obtenues à 3 mois de la fin de la médiation n'ont finalement pas été exploitées.

C'est aussi et surtout au stade de l'orientation vers la médiation que plusieurs enseignements peuvent être tirés. Tout d'abord, cette expérimentation a placé les médecins du travail au cœur du dispositif : dans la plupart des cas, c'est d'eux que venait la proposition de recourir à une médiation. Or le nombre de propositions de médiations a été très inégal d'un médecin du travail à l'autre. La communication à leur destination, en amont d'une telle expérimentation, pourrait sans doute être renforcée. Les médecins du travail étaient encore placés au

cœur du dispositif même lorsque l'employeur prenait l'initiative de contacter le SPST pour bénéficier du dispositif de médiation. En effet, le protocole de l'expérimentation prévoyait que même dans ce cas, il fallait que la proposition de médiation soit validée par le médecin du travail, ce qui supposait de recevoir en visite le salarié. Cette étape a pu être dissuasive dans certains cas et inciter à renoncer à la voie de la médiation.

La méthode retenue n'a pas intégré les médecins traitants des salariés. Ceux-ci étant extérieurs au SPST pilote de l'expérimentation, il a été décidé de ne pas les intégrer dans le dispositif. Ils n'ont donc jamais été sollicités autrement que par les salariés eux-mêmes qui auraient souhaité les informer de la proposition de médiation. S'ils pouvaient être associés à ce type de programme, cela augmenterait vraisemblablement le nombre de situations globalement orientées vers une médiation. Le médecin traitant est souvent le premier informé des souffrances du salarié ; son intervention permettrait dans de nombreux cas une intervention plus précoce, qui est souvent, en médiation, gage de meilleurs résultats. Il est en général souhaitable d'intervenir avant que le conflit ne s'envenime trop et quand le salarié a encore suffisamment d'énergie à mettre dans des rencontres de médiation. Pour autant, il ne faut pas non plus proposer trop tôt l'intervention d'un médiateur car alors les salariés ne verraient pas l'intérêt de s'y investir. La mise en place d'une démarche de prévention primaire des risques psychosociaux centrée principalement sur le travail et son organisation est sans doute plus adaptée.

Dans un même ordre d'idée, une question qui pourrait être

davantage approfondie est celle de l'orientation vers la médiation des salariés en arrêt de travail. Ici, l'expérimentation a porté en grande majorité sur des situations où les salariés étaient en emploi. Seules deux médiations ont concerné un salarié en arrêt maladie. Dans un premier temps, il s'agirait d'identifier le moment le plus propice pour proposer une médiation à un salarié arrêté. Le rendez-vous de liaison, auquel le SPST peut être associé, semble être un moment opportun, mais cela mérite d'être vérifié sur un plus grand nombre de cas. Ensuite, il serait intéressant de vérifier l'impact spécifique d'une médiation sur la durée d'un arrêt de travail ainsi que sur les conditions de la reprise, même si une évaluation chiffrée semble difficile à réaliser [4].

À cet égard, il convient de dire que si la médiation peut intervenir en cours d'arrêt, elle peut être très intéressante également comme accompagnement d'une reprise, en particulier après un arrêt de longue durée. Pour un salarié qui vit un conflit relationnel, la perspective d'une reprise dans les mêmes conditions de travail que celles qui existaient au début de l'arrêt de travail est une source indéniable de stress. S'il était informé que sa reprise débiterait par un échange avec son employeur, encadré par un médiateur, garantissant l'écoute et l'équilibre de la discussion afin de convenir de conditions de travail adaptées, il y a fort à parier que la perspective de sa reprise serait mieux vécue [6]. Un élargissement de l'expérimentation en ce sens pourrait être envisagé pour tenter de vérifier si les reprises accompagnées d'une médiation offrent de meilleures chances de maintien dans l'emploi.

CONCLUSION

Cette expérimentation a conduit à des résultats prometteurs. Accueilli favorablement par les médiés, le dispositif de médiation permet aux médecins du travail de dégager du temps pour mener leur mission de prévention. Laisser au médiateur la tâche de soigner la relation de travail dégradée permet au médecin du travail de se

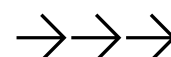
recentrer sur ses missions de prévention et le met à l'écart d'un rôle social qui ne lui revient pas.

Il serait intéressant de poursuivre cette expérimentation pour confirmer les premiers résultats obtenus. Un panel plus important de médiations menées permettrait, notamment, de vérifier si la médiation a un effet direct sur le nombre d'avis d'inaptitudes médicales pour motifs psychosociaux ayant pour origine des relations de travail dégradées.

POINTS À RETENIR

- La médiation pour contribuer au maintien dans l'emploi a été expérimentée dans des entreprises de moins de 50 salariés adhérentes de deux services de prévention et de santé au travail interentreprises (SPSTI) du Loir-et-Cher et d'Indre-et-Loire.
- Les SPST, dont les médecins du travail, peuvent, en effet, utilement repérer les salariés à orienter vers le médiateur.
- Les cellules de prévention de la désinsertion professionnelle sont au cœur du dispositif de repérage des salariés en difficulté, d'orientation vers les médiateurs et de suivi de l'intervention.
- La médiation permet de renouer un dialogue rompu, d'accéder à une nouvelle compréhension de la situation de tension et de trouver des solutions acceptables pour chaque partie.
- Les résultats les plus fréquents ont été la clarification d'une situation de tension complexe et, pour l'avenir, la négociation et la définition de nouvelles conditions et modalités de travail ainsi que l'apprentissage d'un mode de communication transparent et respectueux.
- De façon moins visible, participer à une médiation permet à un salarié de se réparer individuellement en prenant du recul par rapport à une relation de travail vécue comme toxique.
- La médiation ne se substitue pas à la démarche de prévention des risques psychosociaux ; elle est utile pour prévenir la désinsertion professionnelle quand les relations de travail sont trop dégradées pour permettre une analyse centrée sur le travail et son organisation, et qu'elles menacent le maintien en emploi du salarié.

BIBLIOGRAPHIE
PAGE SUIVANTE



La médiation au service de la prévention de la désinsertion professionnelle: résultats d'une expérimentation menée au sein de deux SPSTI

BIBLIOGRAPHIE

1 | **MAFFRE G** - Espaces de discussion sur le travail et médiation: deux démarches complémentaires pour prévenir les risques psychosociaux. Vu du terrain TF 327. *Réf Santé Trav.* 2025; 182: 61-76.

2 | **BRET JM** - La médiation: un mode innovant de prévention et de gestion des risques psychosociaux. Qualité de vie / souffrance au travail. Que peut la médiation? 2^{ème} édition. Chigny-les-Roses: Médias & Médiations; 2022: 144 p.

3 | **UDIN F, UDIN M (Eds)** - La médiation en entreprise, affirmation d'un modèle. Chigny-les-Roses: Médias & Médiations; 2022: 213 p.

4 | **UDIN F** - Communiquer pendant un arrêt de travail pour RPS. Nos conflits, 2024 (<https://nosconflits.com/travail/communiquer-pendant-un-arret-de-travail/>).

5 | **URY W** - Comment négocier avec les gens difficiles: de l'affrontement à la coopération. Collection Points. Paris: Éditions du Seuil; 2023; 217 p.

6 | **VENNING A, OSWALD TK, STEVENSON J, TEPPER N ET AL.** - Determining what constitutes an effective psychosocial "return to work" intervention: a systematic review and narrative synthesis. *BMC Public Health.* 2021 ; 21 (1) : 2164.