Anne-Sophie Cantrel, Médiateur Conventionnel et Judiciaire, référencée près de la cour d'appel de Paris, Avocate associée du Département Contentieux des affaires, médiation et gestion de crise, Ydès Avocats

« La solution est au cœur de la relation »

Dans un contexte où les DRH doivent concilier performance, bien-être et cohésion d'équipe, la médiation s'impose comme un véritable outil de management stratégique au-delà d'un simple mode de résolution des conflits.
Rencontre avec Anne-Sophie Cantrel, avocate associée et médiateur chez Ydès Avocats, qui plaide pour une culture managériale fondée sur la communication, la responsabilisation et le collaboratif.

Pourquoi la médiation devient-elle incontournable pour les DRH aujourd'hui ?

Les directions des ressources humaines ont un rôle central et complexe. Elles sont à la croisées des différents besoins : fidéliser les collaborateurs en répondant à leurs attentes - recherche équilibre vie professionnelle/vie personnelle, quête de sens -, tenir compte de l'évolution technologique et des modes de travail mais également de la diversité générationnelle, veiller au respect des obligations légales et réglementaires notamment en matière de qualité de vie et conditions de travail, sans oublier la nécessité d'assurer la croissance de leur organisation, et ce, dans un contexte économique tendu.
Ces changements de paradigme sont source de tensions croissantes nécessitant d'adapter les approches managériales traditionnelles – recours hiérarchique, procédures disciplinaires – lesquelles montrent leurs limites.
La médiation est un levier de management stratégique en ce qu'elle replace l'Humain et les interactions humaines au centre des organisations et en fait un critère différenciant.

En quoi la médiation s'intègre comme un outil managérial moderne et dépasse la seule résolution des conflits ?

La médiation a naturellement le rôle de gérer les conflits mais elle a aussi un véritable rôle social à jouer dans les entreprises.
La médiation c'est avant tout un moment de rencontre dans un espace sécurisé où chacun peut s'exprimer librement, être entendu et avoir la perception de l'autre, favorisant ainsi la dynamique de compréhension mutuelle.
Elle se base sur la prise en compte des préoccupations et besoins de chacun mais aussi de leur part de responsabilité dans la problématique rencontrée plutôt que de chercher un coupable.
Chacun redevient acteur de la situation et décide de ce qu'il veut en faire. Sauf cas de personnalité toxique, le conflit génère une forme de souffrance dont chacun veut s'extraire. La médiation permet de dépasser l'adversité et le stress en résultant au profit de la restauration de la relation, préalable nécessaire à la co-construction de solutions durables.
Lors de mes interventions en médiation, je recueille très souvent le regret commun aux parties de ne pas avoir pu échanger plus tôt.
Effectivement, en intervenant dès les premiers signes de désaccords affirmés, il peut être évité qu'ils ne dégénèrent en conflit avec leurs cortèges d'absentéisme, de comportements inadaptés, de désengagement et de dégradation générale du climat social.
La médiation c'est avant tout un esprit prônant la culture du dialogue et de la coopération en envisageant la relation avec l'Humain plus qu'avec une personne qui a une fonction ou un rôle.
Si cette culture du dialogue améliore certes la gestion des conflits, elle permet également de renforcer les relations interpersonnelles et d'installer un climat de confiance, facteur de bien-être et de cohésion renforcée des équipes, favorisant le travail collaboratif.
Intégrer les principes de la médiation dans une politique RH permet d'avoir une approche managériale moderne qui incarne un nouveau paradigme fondé sur l'agilité relationnelle, la responsabilisation et l'intelligence collective.

Quelles compétences managériales la médiation développe-t-elle chez les dirigeants et les services RH ?

Chacun n'a pas la même sensibilité et n'est pas doté des mêmes compétences managériales. Il est donc important de disposer d'un socle commun.
La médiation va développer la compétence relationnelle en favorisant l'écoute dite active impliquant de s'assurer de la bonne compréhension de la problématique de l'autre et de son impact, des besoins sous-jacents mais aussi en apprenant à traiter les différends de manière neutre sans apporter de jugement.
Elle va également permettre d'améliorer la capacité à communiquer de manière apaisée et favoriser la prise de recul pour orienter les acteurs de la situation vers la responsabilisation.

Pour animer de nombreuses formations sur ce thème, les bénéfices évoqués par les DRH sont d'une part l'approfondissement de leur connaissance, d'autre part, leur intégration dans un cadre structuré et rassurant pour des interventions plus confortables et efficaces.

Les managers sont également enthousiastes car ils y voient des moyens concrets de gérer humainement les tensions du quotidien (discorde sur un projet, frictions de personnalités, incompréhensions multiples) avant qu'elles ne dégénèrent, ce qui leur permet de se positionner en facilitateur et d'accompagner leur équipe avec encore davantage de responsabilité et de bienveillance.

Quels sont les pré-requis pour déployer la médiation ?

La réussite d'une démarche de médiation repose avant tout sur l'adhésion de la direction à cet esprit de médiation et de son niveau d'implication qui peut aller de la sensibilisation à la culture du dialogue avec plus de transparence et de coresponsabilité jusqu'au véritable projet d'entreprise, comme j'ai eu le cas dernièrement.
En tout état de cause, le déploiement de la médiation dans une organisation connaît des limites qui restent le respect du cadre organisationnel, la formation des médiateurs internes ou encore en cas de recours à des professionnels externes, la qualité du processus en dépendant directement. Enfin, un cadre clair doit être posé avec l'élaboration d'une charte de médiation réfléchie, adaptée au projet de l'entreprise, et réglant les points clés.
Il est important de préciser que la médiation ne remplace pas le dialogue social institutionnel, elle le complète en traitant les dimensions interpersonnelles et relationnelles.
Je crois profondément que la médiation est une nouvelle voie de coopération entre les différents acteurs des organisations et suis ravie de constater qu'elle se concrétise.

D'ailleurs, deux de nos associés, Chrystelle Daub et Harold Berrier, ont cette année obtenu un certificat de médiation. Je me réjouis de voir le Département Médiation, que j'ai fondé au sein d'Ydès, grandir.

Contact :
• as.cantrel@ydes.com