

Publié sur le 28 avril 2017 : <http://www.miroirsocial.com/actualite/14563/le-travail-en-2022-retrouver-la-serenite-par-les-modes-de-reglement-amiable-des-conflits>

## **Le travail en 2022 : retrouver la sérénité par les modes de règlement amiable des conflits ?**

Tout professionnel est en droit d'évoluer dans un milieu serein, lui permettant de travailler dans un état de calme, de tranquillité, de confiance sur le plan moral et physique.

Cependant, les situations de souffrance au travail sont devenues le quotidien de nombreuses personnes qui ne savent pas comment agir et se trouvent souvent confrontés à des conflits qui rajoutent à leur souffrance.

Certaines organisations semblent dépassées face aux problèmes humains qui émergent au sein de leur structure.

L'expérience montre que les modes de règlement amiable des conflits et notamment la médiation permettent de rétablir le plus souvent un climat serein dans ces milieux professionnels.

La médiation<sup>1</sup> est un processus confidentiel structuré par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à la résolution amiable de leur différend, avec l'aide d'un tiers neutre, impartial, indépendant et compétent, le médiateur. Ce dernier est choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par la juridiction. La France a été l'un des premiers pays européens à introduire la médiation dans les textes dès 1995.<sup>2</sup>

En vingt ans, la médiation n'est pas encore entrée dans la culture française tant judiciaire que managériale **1)** alors que les parties en conflits peuvent coconstruire dans un délai raisonnable une solution sur mesure **(2)**

### **1 La médiation, comme d'autres modes de règlement amiable, s'est peu développée en France depuis 1995**

Monsieur Pierre DRAY, Premier président de la Cour de cassation dans son discours de rentrée solennelle de 1995, s'inquiétait des délais" (...) *Pourra-t-on encore parler, dans deux, trois ou quatre ans, d'une solution vivante que la Cour de cassation aura donnée à un problème vivant ? Des réponses mortes à des questions mortes, voilà ce que sera notre lot si (...).*<sup>3</sup>"

Car c'est un fait objectif, la France est confrontée à une augmentation des demandes et des délais judiciaires qui ne permettent plus tout à fait d'affirmer que notre droit est "vivant".

---

<sup>1</sup> La médiation judiciaire a été insérée par le décret n° 96-652 du 22 juillet 1996 pris en application de la loi n° 95-125 du 8 février 1995 dans le code de procédure civile sous les articles 131-1 et suivants

<sup>2</sup> La médiation judiciaire a été insérée dans le code de procédure civile (CPC) par le décret n° 96-652 du 22 juillet 1996 pris en application de la loi n° 95-125 du 8 février 1995. La médiation conventionnelle a été insérée dans le CPC par le décret du 20 janvier 2012 relatif à la résolution amiable des litiges pris pour l'application de l'[ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011](#) portant transposition de la directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale

<sup>3</sup>[https://www.courdecassation.fr/institution\\_1/occasion\\_audiences\\_59/but\\_ann\\_60/ann\\_es\\_1990\\_3340/janvier\\_1995\\_9227.html](https://www.courdecassation.fr/institution_1/occasion_audiences_59/but_ann_60/ann_es_1990_3340/janvier_1995_9227.html)

En 2014, le délai pour obtenir une décision au fond devant le conseil de prud'hommes (CPH) était de 14 mois. Ce délai pouvait atteindre trois ans en appel.

En 2015, Madame Chantal ARRENS, Première présidente de la cour d'appel de Paris précisait que « *Au cours des quatre dernières années, le nombre de dossiers en matière sociale est passé de 11.000 à 15.000 (...) Les délais de jugement peuvent parfois aller jusqu'à 3 ans. Ce qui vaut à l'État d'être régulièrement condamné pour non-respect des délais raisonnables* ».

L'objectif que se fixait alors la cour d'appel de Paris était de réduire les délais de jugement à 18 mois.<sup>4</sup>

Si les jugements ne sont pas toujours rendus dans un délai raisonnable pour les justiciables, il apparaît que ces derniers ne sont pas toujours satisfaits par les décisions prud'homales dont 68% en 2014 ont fait l'objet d'appel<sup>5</sup>.

Face à ces délais allongés et à l'insatisfaction de ces justiciables, la médiation apparaît comme une voie à explorer en ce qu'elle permet d'apporter des solutions adaptées aux besoins des parties confrontées à un litige portant sur les relations au travail.

En matière de relations au travail, le législateur invite au dialogue social, à la négociation collective, à la négociation d'entreprise. Dans certaines situations, la médiation est expressément prévue par les textes. Ainsi, l'article L1152-6 du code du travail dispose qu'une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause. (...).

Au Royaume Uni, en 1896, l'Etat a institué un organisme afin d'apporter toutes informations utiles aux salariés, syndicats et employeurs. En 1974, cette institution devenue indépendante a pris le nom de Conciliation and Arbitration Service, ACAS<sup>6</sup>. Elle intervient t gratuitement. Depuis 2014, les parties doivent préalablement à la saisine du tribunal du travail sont tenues de tenter une conciliation amiable<sup>7</sup> via ACAS. Dans 75% des affaires, un accord est trouvé.

Comme d'autres juridictions, la cour d'appel de Paris est active depuis de nombreuses années dans le développement de la médiation.<sup>8</sup>

L'observation des chiffres des tribunaux français permet de constater que si les juges et les avocats se déclarent globalement favorables à la mesure, le pourcentage de litiges judiciaires envoyés en médiation reste pourtant très faible (0,6 % du contentieux fait l'objet d'injonction de médiation et/ou de médiation en première instance hors familiale (1,2 % en 2014) et 0,3 % en appel. Le législateur incite de plus en plus à la mise en œuvre de règlements amiables avant la saisine des juridictions<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2015/07/09/01016-20150709ARTFIG00226-la-cour-d-appel-de-paris-face-a-l-explosion-du-contentieux-economique-et-social.php>

<sup>5</sup> en 2014, le taux d'appel des jugements rendus en premier ressort par les Tribunaux de grande instance : 21,4% ; Tribunaux d'instance : 5,9% ; Tribunaux de commerce : 14,7%

<sup>6</sup> <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1461>

<sup>7</sup> early conciliation

<sup>8</sup> Depuis 2011, la cour d'appel de Pau sous l'impulsion de Monsieur Philippe BERTRAND, président de la chambre commerciale a ordonné avec l'accord des parties plus de 250 médiation avec un taux d'accord de plus de 70% et a mis en place en 2015 l'Unité de Médiation Judiciaire. Les cours d'appel de Toulouse, Montpellier, Bordeaux, Poitiers, Metz, Saint-Denis (974) sont impliquées depuis quelques années dans le développement de médiation judiciaire en lien notamment avec les avocats, les notaires, les huissiers.

<sup>9</sup> Les articles 56 et 58 du code de procédure civile imposent de mentionner dans la requête ou l'assignation, la tentative de règlement amiable préalable avant la saisine de la juridiction depuis le 1er avril 2015. Voir aussi la

Le taux très faible de conciliation (5,5 % en 2013) devant<sup>10</sup> le conseil de prud'hommes<sup>11</sup> et le faible recours à la médiation dans les conflits au travail nous amènent à penser que les modes de règlement amiables qui permettent au justiciable d'être acteur de l'issue de son litige ne pourront que se développer dans les années à venir.

## 2- la médiation : bâtir une solution sur mesure dans un délai raisonnable (2)

La médiation permet une résolution des conflits dans des délais raisonnables; elle peut se terminer par un accord dans plus de 70% des cas.

Nous le savons : le travail participe à la construction de l'identité de l'individu, à la satisfaction de ses besoins, à son bien-être. L'activité professionnelle est censée apporter une sécurité financière, un développement des connaissances, des compétences et, dans l'idéal, une certaine satisfaction morale, une forme de joie au sens d'affect positif de Spinoza.

Il est naturel de rencontrer des situations conflictuelles au travail comme dans tout système où des êtres relationnels se côtoient mais il faut pouvoir les résoudre dans un temps suffisamment court afin qu'elles ne deviennent pas pathologiques. Ce qui pose problème c'est le conflit qui perdure et entraîne une perte de sens au travail, d'estime de soi et, parfois, un sentiment de mépris très pesant dans la durée pour le salarié lorsqu'il a le sentiment que personne ne l'entend ou ne le comprend.

Les personnes en conflit fuient le plus souvent ce qui les fait souffrir, évitent, ou bien affrontent tant bien que mal l'origine de leur souffrance jusqu'à s'épuiser.

Alors qu'il semble naturel de se parler, de dialoguer pour résoudre un problème, cela semble plus difficile à faire en situation conflictuelle ou en situation dégradée, les personnes s'évitant, se prêtant des intentions malicieuses et ne se faisant plus confiance.

La médiation peut apporter des solutions dans de multiples situations :

- blocage des négociations collectives,
- harcèlement moral, souffrance au travail,
- licenciement ressenti comme particulièrement injuste par le salarié qui a par exemple besoin d'explications pour rebondir,
- réorganisation de la structure ou d'un service,
- changement de poste conflictuel,
- reclassement des victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles,
- retour après un épuisement professionnel, une maladie longue durée,
- conflits au sein des petites entreprises, des entreprises artisanales, libérales, familiales,
- conflits portant sur des heures supplémentaires, à la formation,
- difficultés dans le cadre du dialogue social,

---

Loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI<sup>e</sup> siècle.

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033418805&categorieLien=id>

<sup>10</sup> le "bureau de conciliation" du CPH s'appelle depuis mai 2016 "bureau de conciliation et d'orientation"

<sup>11</sup> selon le Rapport Lacabarats, *l'Avenir des juridictions du travail : vers un tribunal prud'homal du XXI<sup>e</sup> siècle* (juillet 2014).

- conflits collectifs,

Entrer en médiation c'est accepter de suspendre la dispute pour dialoguer afin de trouver une solution sans pour autant renoncer à ses droits.

Les parties doivent se sentir en sécurité en médiation afin de se rencontrer en présence du médiateur et, le cas échéant, de leurs avocats ou conseillers. Elles pourront alors, de façon confidentielle exprimer leurs positions, leurs besoins, leur désaccord, ce qui a pu les blesser, les contrarier, les amener à ne plus se comprendre, à des malentendus, à des sentiments négatifs...

Le médiateur prête une grande attention à la vulnérabilité des personnes. Il veille à l'équilibre et à la qualité des échanges entre les parties. Le médiateur devra mettre fin à la médiation ou refuser de la mettre en œuvre s'il estime que ces conditions ne sont réunies.

Par la compréhension réciproque, les parties parviennent le plus souvent à mettre fin au conflit en proposant des solutions prennent en considération les besoins exprimés par chacune d'entre elles. Ces solutions peuvent être validées et mises en forme par les avocats ou conseillers.

Les juridictions et certains professionnels proposent régulièrement à des parties en conflit de mettre en œuvre une médiation dans les cas ci-dessus visés.

Ainsi, Madame X a saisi le CPH afin de contester son licenciement fondé sur la désorganisation du service suite à son absence prolongée pour maladie due, selon la salariée, à un harcèlement moral. Cette dernière a été déboutée de l'ensemble de ses demandes et a relevé **intertjeter** appel. L'attention de la chambre sociale a été attirée par l'ancienneté (20 ans) de la salariée dans cette association. Les parties acceptent la proposition de se rencontrer en médiation qui doit être achevée dans les 3 mois ; elles viennent en médiation assistées de leurs avocats.

En médiation, Madame X explique qu'elle a travaillé avec joie et intérêt durant plus de 17 ans en qualité d'assistante administrative. Mais, il y a 3 ans, un nouveau bureau a été constitué, les nouveaux dirigeants de l'association sportive venaient au siège à l'heure à laquelle les permanents s'en vont. Madame X a été souvent obligée de rester très tard (20h) et a commencé à être fatiguée et stressée par toutes les demandes. Elle s'en est plaint au président Monsieur Z qui est devenu très agressif et se moquait d'elle publiquement. Elle a commencé à avoir peur en venant au travail, à ne plus dormir comme avant. Un jour, après une nième remarque du président, elle ouvre la fenêtre et enjambe la rambarde, une collègue qui avait heureusement oublié ses clés et avait du revenir au bureau la retient et la raccompagne chez elle. Madame X n'a jamais pu reprendre le travail et est encore en arrêt maladie. Elle pleure en évoquant cet épisode. Madame X trouve injuste que le CPH n'ait pas tenu compte de tout cela. Elle ne comprend pas. Elle demande 60 000 € pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (2 ans de salaire) et la prise en charge des honoraires de son avocat. Son avocat précise qu'elle ne la représentait pas à l'époque et qu'il est regrettable qu'aucun accident de travail n'ait été déclaré. L'association est représentée par un nouveau président récemment élu, Monsieur V, qui connaît Madame X. Il est manifestement ému par ce qu'elle décrit avoir vécu. Il précise qu'il n'appréciait pas Monsieur Z car ils avaient des divergences concernant la gestion et le développement du club. Il connaît le fils de Madame X qui faisait partie des jeunes espoirs du club.

Après une bonne heure de dialogue, les besoins de Madame X sont identifiés:

- retrouver une sérénité,
- suivre une formation d'artisan d'art qui coûte un peu cher (8000 euros) afin de travailler librement car l'idée de travailler sous la subordination de quelqu'un l'effraie désormais,
- que l'association reconnaisse sa souffrance

Monsieur V précise les besoins de l'association :

- comprendre ce qui s'est passé il y a trois ans,

- terminer ce procès dans de bonnes conditions,
- retrouver une bonne ambiance au sein du club,

Monsieur V présente spontanément ses excuses à Madame X au nom du club. Puis les parties s'entretiennent séparément avec leurs avocats et se retrouvent après 15 minutes.

Monsieur V propose de demander au bureau de l'association qui doit se réunir le lendemain, de donner son accord pour :

- rédiger une lettre d'excuse qui devra rester confidentielle et entre les mains des avocats,
- verser à Madame X 15 000 € de dommages intérêts,
- prendre en charge les frais et honoraires de son avocat (5 500 €) et sa part d'honoraires du médiateur (700 € versés à titre de provision)

Madame X dit que cela pourrait la satisfaire et va bien prendre le temps de réfléchir. Une seconde réunion de médiation est fixée 15 jours plus tard. Les avocats doivent échanger sur les termes de l'accord entre temps. Monsieur V, au moment de partir, précise à Madame X qu'il est attristé à l'idée qu'elle ne vienne plus aux matchs et aimerait savoir si, elle accepterait de venir avec lui au prochain match. Elle répond qu'elle ne sait pas car cela remue beaucoup d'émotions. A l'entretien suivant, Madame X et Monsieur V ont signé l'accord rédigé préalablement par leurs avocats. Elle est allée voir un match avec son mari et Monsieur V et précise qu'elle sent qu'elle reprend enfin sa vie en main. Les parties ont décidé de ne pas revenir devant la juridiction et se sont désistées de leur instance et action.

Ce que les parties peuvent mettre en œuvre en médiation constitue une justice différente de celle du juge. *La justice doit être rendue mais elle doit également paraître comme étant rendue*, affirmait Lord Hewart<sup>12</sup>. Il doit statuer en toute impartialité, se devant d'appliquer aux faits la règle de droit pertinente sans autre considération. Il peut constater qu'une règle de droit a été violée par l'une des parties et la condamner à réparer le préjudice subi par l'autre partie par le paiement de dommages-intérêts. Le juge peut, si la loi le permet, condamner une partie à exécuter son obligation sous astreinte. Mais il ne peut condamner sous astreinte une partie à dire " je regrette", " tu as été un excellent salarié durant 20 ans mais la faute que tu as commise m'empêche de te garder, les autres salariés ne comprendraient pas", "je suis désolé et te demande de me pardonner"... Le juge n'a pas le pouvoir de contraindre une partie à formuler des excuses.

L'expérience nous fait dire que les modes amiables ne sont pas la panacée car tous les conflits n'ont pas vocation à trouver une solution amiable, certaines parties ne sont pas capables de dialoguer ou n'ont aucune envie de mettre fin à leur conflit. S'il est essentiel de tenter de s'accorder, il n'est aucunement obligatoire d'y parvenir.

La médiation permet une réponse simple, rapide et adaptée aux besoins et intérêts des parties qui souhaitent résoudre un conflit déjà né mais aussi prévenir un conflit qui s'annonce.

---

<sup>12</sup> "*Not only must Justice be done; it must also be seen to be done.*" Lord Hewart (7 janvier 1870 – 5 mai 1943) , 7th Lord Chief Justice of England

Le législateur incite à une négociation régulière entre les acteurs au sein des entreprises. Cette négociation doit être loyale. En cas d'échec des négociations, les textes prévoient qu'un procès verbal de désaccord doit être établi. Dans ce cas, on ne peut que s'interroger sur l'impact de ce désaccord. En effet, si l'une des parties accuse l'autre de déloyauté ou de comportements nocifs à la réussite de la négociation, cela peut entraîner des tensions au sein de l'organisation. Il est regrettable de ne pas avoir prévu de mettre en place un processus de médiation avant de dresser un constat de désaccord des négociations.

Pour que la médiation se développe dans la confiance, l'éthique et la compétence du médiateur sont essentielles comme celles des autres acteurs. Le médiateur doit veiller à sa posture de tiers impartial, neutre et diligent. Les avocats et autres conseillers doivent occuper leur juste place auprès de leur client dans ce processus global de justice amiable.

Les modes de règlement amiable des différends (MARD) recentrent le débat sur la compétence des parties à entrer et sortir du conflit, à bâtir une paix sociale durable avec l'aide du médiateur et des acteurs judiciaires. Ils posent la question de la liberté des parties de mettre en œuvre la voie amiable dans un délai et à un coût raisonnables et maîtrisés par elles.

Le citoyen en conflit a donc le droit et le pouvoir d'agir dans un temps raisonnable et d'être pleinement acteur de la justice.

Les modes amiables se développeront dans les années à venir et constitueront une compétence précieuse chez les professionnels qui devront se former afin de bien s'approprier ce processus dans l'intérêt de leurs clients. Ces compétences relationnelles et stratégiques seront de plus en plus recherchées chez les praticiens du droit du XXI<sup>ème</sup> siècle déjà confrontés à la concurrence de robots dotés de l'intelligence artificielle qui "exercent" déjà aux Etats-Unis<sup>13</sup> et sur l'Hexagone<sup>14</sup>. Ces avocats-robots sont particulièrement compétents en technique du droit, recherche de jurisprudence, l'évaluation des chances de gagner un procès. Mais, ils ne sont pas encore dotés d'intelligence émotionnelle telle que l'empathie, la bienveillance et l'altérité, qualités humaines difficiles à programmer.

Françoise Maréchal-Thieullent

---

<sup>13</sup> Baker & Hostetler, l'un des plus gros cabinets américains a "embauché" depuis mai 2016, le premier avocat doté d'intelligence artificielle, ROSS, conçu par la société IBM.

<sup>14</sup> Le 23 juillet 2015, Nao Lexing a fait son entrée dans le cabinet d'Alain Bensoussan, avocat spécialisé dans le droit numérique et le droit des robots