

Créé le 19/02/2014 16:36  
Article de Bénédicte Legué  
Diplômée du Master en Management interculturel, Paris-Dauphine  
Journaliste, consultante et enseignante en interculturel.  
[b.legue@wanadoo.fr](mailto:b.legue@wanadoo.fr)

## EXERCICE DE MEDIATION EN ENTREPRISE AU BARREAU DE PARIS en janvier 2014

Les bénéfices du jeu de rôle dans la médiation, exercice pratiqué dans le cadre des enseignements du Master de Management Interculturel de Paris-Dauphine, ne sont plus à démontrer. Ce qui est intéressant ici, c'est sa mise en oeuvre parmi les acteurs de la loi française, et leurs implications face aux enjeux interculturels dans le cadre des organisations. Autrement dit, comment assouplir les conflits et trouver une issue acceptable pour les entreprises, les salariés et leurs défenseurs, faisant ainsi évoluer à tous les niveaux les pratiques professionnelles. Cette mise en scène au barreau de Paris, est proposée par l'AFMD (Association française des managers de la diversité) et Shabname Monnot, avocate, médiatrice et formatrice, également à Dauphine.

### LE CONTEXTE

Le jeu de rôle d'environ 50 mn c'est déroulé au sein de la Maison du Barreau, à Paris, avec un public en grande partie constitué d'avocats, de conseillers des prud'hommes, mais aussi de responsables RH de grandes entreprises et de responsables syndicaux.

Le jeu de rôle est inspiré d'un fait réel ayant mené au licenciement d'une salariée qui, après plusieurs mois de congés maternité, a voulu réintégrer l'équipe de travail en portant, par choix religieux personnel, un foulard sur la tête.

Dans ce cas transposé sur une maison de retraite privée, les enjeux étaient pour l'organisation, de maintenir une neutralité nécessaire au bon déroulement des rapports avec les personnes âgées ; et pour la salariée, de ne pas subir de licenciement suite à ses choix personnels. Une médiation est mise en place.

Les personnes qui ont accepté de réaliser ce jeu de rôle sont, dans l'ensemble, très réceptives à ces difficultés qu'elles rencontrent au sein des entreprises. Elles sont également, dans leur vie professionnelle ou personnelle, des décideurs influents au sein de leurs organisations. Dans cet exercice, les échanges verbaux, du fait même des professions réunies, étaient respectueux voir "soft", et surtout très codifiés grâce à la maîtrise d'un vocabulaire commun à tous.

Hors, il est évident, que la non maîtrise de ce vocabulaire, tout comme l'implicite des échanges professionnels des décideurs, ne sont pas partagés par l'ensemble des salariés de notre territoire. Cela est souvent un vecteur décuplant des conflits de travail.

D'où le bénéfice de la médiation. Trouver, dans un cadre légal défini par des spécialistes, une place réelle à l'expression et aux émotions ressenties par le salarié ou le chef d'entreprise, ces derniers étant non-spécialistes. Retrouver la possibilité d'échanges verbaux entre deux personnes, hors d'une prégnance trop inhibante du cadre légal. Dans ce jeu de rôle, la loi reste un soutien souvent bienveillant, mais laisse à des médiateurs formés, le soin d'un espace verbal serein, permettant d'exprimer les émotions, les incompréhensions et les peurs. Il ne s'agit plus de défendre le client mais auparavant de tenter de "*s'entendre*" au sens strict du terme. C'est à dire "tendre un lien entre" pour un respect des attentes de chacun. La loi sera, s'il le faut, toujours à même de recadrer toutes les dérives.

Il fut intéressant de percevoir lors de cette matinée, les réactions et les attentes des entreprises et gens de lois qui travaillent à leurs cotés. Dans les questions posées après ce jeu de rôle, les manageurs ont évoqués plus directement leur besoin de formation en médiation pour répondre aux évolutions de leurs entreprises. L'implicite devient explicite : ce besoin de médiation et de transparence réponds aux attentes d'une société où les mutations s'accélèrent. Il ne s'agit plus de cadrer, mais de dialoguer.

La médiation réussie, lors de ce jeu de rôle, a permis symboliquement un accord commun et la réintégration de la salariée dans l'entreprise pour le bénéfice de tous. Car en effet, dans les organisations, toute médiation réussie prime sur les textes de lois. Elle ne pourra devenir jurisprudence que si chacun des acteurs accepte de lever le sceau de la confidentialité qui en est le principe majeur.

L'entreprise se tournera à l'avenir vers les acteurs de la loi, non seulement pour l'aider à produire des textes cadres, mais pour ouvrir le dialogue et savoir au mieux utiliser des règles enfin explicites pour tous. Car personne ne peut omettre que chacun, au cours de sa vie de salarié, non salarié ou chômeur, devient un internaute acteur de cette évolution. Il est donc préférable, plutôt que de naviguer sur la Toile à la recherche de la protection de ses contestations, de gérer sur le lieu de travail un espace confidentiel propice sans influences nocives. La socialisation par le travail étant primordiale dans la vie d'un être humain, les entreprises et les gens de lois seront à même d'accueillir en commun cette évolution, tout en préservant l'intégrité de tous.

## CONCLUSIONS

La médiation est un des outils permettant de surmonter les conflits et maintenir le travail, fait sociétal majeur que chacun devrait avoir en tête. Aux vues de la qualité des acteurs présents, il aurait été intéressant d'infléchir le sujet vers les notions d'éthiques et de valeurs qui viennent inconsciemment se confronter au cas d'étude et toujours en filigrane des textes manipulés par les gens de lois et les entreprises. Sont-elles, dans ce cadre, convergentes avec les médiations du quotidien? Comment dans l'avenir ce type de médiation interculturelle viendra-t-elle questionner nos faits de sociétés ?

Bénédicte Legué

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

[www.shabnamemonnot.com](http://www.shabnamemonnot.com)

[www.management-interculturel.dauphine.fr](http://www.management-interculturel.dauphine.fr)