

**LA MEDIATION ET L'ENTREPRISE EN FRANCE :**  
**Etat des lieux et perspectives**

**Arnaud Stimec<sup>1</sup>**

**Résumé - Abstract :**

Mediation, as well as the word itself, is increasingly used in France. Defining mediation as an assisted negotiation process makes it much harder to identify it as such within (or between) organisations in France. One can wonder if and why the world of organisations would be reluctant to mediation. Although many professionals express difficulties introducing mediation (and not only in France), this perspective doesn't appear to be the main concern in the literature. Many hypotheses can nevertheless be generated from the study of mediation research and related fields: conflict, negotiation, ...

The comparison of the development of mediation in France and in other countries (and particularly the US) reveals that global factors limited the development of mediation in collective bargaining. The possibility of creating an effective experience that could spread to other fields (management, business...) thus vanished. Other paths of development certainly exist. Our research on executives revealed a significant positive attitude toward mediation. Internal mediation (mostly informal management mediation) appears to be easier to accept than external mediation (mediators from mediation centres or consultants) and seems to be a reality. Factors like the perceived impact of mediation on "usual ways of operating", relationship prospects or importance of the issue appeared to be the most significant in explaining or even predicting respondents' choice attitude. Changing habits through training and information may certainly open new directions for mediation in organisations in France.

---

<sup>1</sup> Docteur en Sciences de Gestion - Membre du CERGOR - Université Paris I Panthéon – Sorbonne. Courriel : arnaud.stimec@laposte.net

**Résumé :**

La médiation, comme l'usage du mot, est de plus en plus usuelle en France mais avec beaucoup de flou. Si l'on définit la médiation comme de la négociation facilitée par un tiers, elle reste rare dans les organisations françaises, notamment en comparaison avec d'autres espaces sociaux. Il est possible de se demander pourquoi et si il y a des résistances particulières à la médiation en milieu organisationnel. Alors que de nombreux professionnels expriment des difficultés à introduire la médiation, et malgré des besoins perçus importants, cette question semble peu mobiliser la recherche, laissant place à l'empirisme. De nombreuses hypothèses peuvent être générées à partir de la littérature concernant la médiation, la négociation et le conflit.

Si l'on compare le développement de la médiation en France et dans d'autres pays (en particulier les Etats-Unis), il apparaît que des facteurs globaux ont limité son utilisation dans les relations collectives. La possibilité de créer une expérience effective qui pourrait, comme aux Etats-Unis, se développer à d'autres niveaux des relations organisationnelles (management, relations commerciales...) est ainsi perdue. D'autres voies de sensibilisation peuvent exister. Notre recherche fondée essentiellement sur une population de cadres a révélé une attitude positive vis à vis de la médiation. La médiation interne (essentiellement informelle et issue du management) semble plus facile à accepter que la médiation externe (celle qui est proposée par des centres de médiation ou des consultants) et apparaît comme une réalité significative. Des facteurs comme la perception des usages, les enjeux relationnels ou l'importance des enjeux apparaissent parmi les traits les plus significatifs pour expliquer voire prédire l'attitude de choix du répondant. Le changement des habitudes à travers la formation et l'information peut certainement contribuer à ouvrir des perspectives pour la fonction de médiation dans les organisations françaises.

## INTRODUCTION

Malgré une utilisation croissante à tous les niveaux de la société française (justice, famille, voisinage, milieu scolaire...), la médiation semble encore souvent inconnue et mal connue. Le développement s'accompagne d'une utilisation encore plus importante du mot, ce qui conduit à de nombreuses confusions. Il en est par exemple ainsi avec le recrutement massif de médiateurs, habillés d'une veste noire et rouge avec le mot médiation dans le dos, dans le cadre du dispositif emploi jeunes, pour des missions d'orientation des voyageurs ou d'organisation de la file des taxis.

Dans les organisations, il y a eu une augmentation significative de processus et procédures référant au terme de médiation. Beaucoup de grandes organisations comme la SCNF, la RATP, les banques ou les assurances se sont dotées de médiateurs. Il s'agit cependant le plus souvent de ce qui est dans la plupart des pays qualifié d'un service d'ombudsman (qui est essentiellement un arbitrage sans force obligatoire). Lorsqu'on définit la médiation comme un processus de négociation facilité par un tiers (par exemple Moore, 1996), elle semble beaucoup plus rare en France. En fait, l'existence formelle et effective de la médiation est plutôt du registre de l'exception, malgré la création de plusieurs centres de médiation au cours des dix dernières années ou quelques expériences originales (Stimec, 1999).

L'écart en France entre la médiation dans les organisations et à d'autres niveaux, d'une part, et en comparaison avec l'importance de la médiation organisationnelle dans d'autres pays, d'autre part, guide notre démarche de recherche en deux axes principaux. **Le premier axe vise à comprendre et contribuer à expliquer la situation présente et passée d'un point de vue politique, historique et institutionnel (Partie II)**, en particulier dans les relations industrielles (ou professionnelles). Quel est le niveau réel du développement de la médiation organisationnelle en France ? Quelle formes prend la médiation ? Qu'est-ce qui explique l'écart avec d'autres types de médiation en France ou avec d'autres pays ? Existe-t-il des résistances spécifiques à la médiation dans les organisations en France ?

**Le deuxième axe vise à explorer l'existence de perspectives pour la médiation dans les organisations françaises en nous intéressant particulièrement à l'entreprise et à la population cadre (Partie III). Y a-t-il un besoin de médiation ? A quelles formes peut-on s'attendre dans les entreprises françaises ? Quels facteurs favorisent le recours à la médiation ? Nous commencerons par une revue de la littérature en recherchant particulièrement les résistances et barrières à la médiation (Partie I).**

## **PARTIE I – LES RESISTANCES ET BARRIERES A LA MEDIATION DANS LA LITTERATURE**

Notre démarche initiale était d'examiner dans la littérature spécialisée la question des résistances, barrières et motivations à la médiation dans des cadres et à des niveaux d'analyses divers. Bien qu'il existe quelques recherches et publications en rapport avec cette question, il ne s'agit pas d'un point majeur dans la littérature. Pourtant, les professionnels sont confrontés en France (mais aussi dans d'autres pays et même aux Etats-Unis) à des interrogations cruciales pour leur pratique : comment amener ou intéresser des parties à la médiation (en particulier la partie qui n'est pas à l'origine de la demande) ? Comment favoriser le recours aux services de médiation ? Nous avons donc décidé d'explorer la question de la médiation dans la littérature spécialisée ou connexe (le conflit, la négociation, le pouvoir...) avec une optique très large afin de produire autant d'hypothèses raisonnables que possible. La fin de cette partie sera l'occasion de mentionner les recherches spécifiques existantes.

Une première approche peut simplement consister à examiner **le sens du mot médiation**. La diversité des significations et usages possibles en France (information, média, arbitrage sans force obligatoire, pédagogie...) doit être une grande source de confusion pour le non spécialiste et l'utilisateur potentiel. Ces usages s'écartent plus que largement de la pratique à laquelle nous nous référons : **un processus de négociation, encadré par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision, afin de permettre aux parties concernées de résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir / établir une relation<sup>2</sup>**. Les confusions peuvent être aggravées par des phénomènes d'ordre psychosociologique tels que le phénomène de dissolution du tiers (Freund, 1983) qui conduit des parties en conflit à percevoir l'extérieur d'une manière binaire (pour / contre). La diversité des usages ainsi que l'effet du conflit sur la perception des tiers doit donc constituer des formes de barrières ou résistances à la médiation.

Les situations de **conflit** étant la source principale de médiation, l'examen de la théorie du conflit devrait révéler des pistes en rapport avec notre sujet. Le conflit est un sujet de controverse ou est pour le moins considéré avec des angles différents selon le champ de

---

<sup>2</sup> Cette définition s'appuie sur une conception ouverte et large des notions de conflit et négociation sur lesquelles nous revenons plus bas. Ce type de définition de la médiation semble bénéficier à la fois d'une grande antériorité (début du 19<sup>ème</sup> siècle en France) et diffusion internationale. Elle englobe une grande partie des formes de conciliation. Nous préférons le terme médiation car il implique nécessairement un tiers et désigne un processus tandis que la conciliation peut se faire sans tiers et peut aussi désigner un résultat.

rattachement des auteurs. Aussi, un psychologue pourrait analyser le conflit comme le résultat de perceptions différentes, ou bien la manifestation d'une frustration, ou encore d'une pulsion (par exemple Rubin & al., 1994 ; Thomas, 1979 ; Touzard, 1977). Le sociologue ou l'anthropologue pourrait insister sur les facteurs globaux conduisant au conflit ou visant à le contenir (par exemple Coser, 1982 ; Girard, 1972 ; Simmel 1995). Le juriste pourrait traiter le conflit comme une question d'application ou d'applicabilité du droit. Le spécialiste de la théorie des organisations pourrait s'attacher à ce qui constitue un obstacle à la prise de décision ou à l'efficacité<sup>3</sup>... Nous pourrions multiplier les points de vue sur le conflit. Une revue détaillée nous a conduit aux observations suivantes.

Tout d'abord, le conflit est le plus souvent considéré de manière négative dans la théorie des organisations (Thomas, 1992) malgré quelques contributions originales qui défendent un point de vue différent (De Dreu & Van de Vliert, 1997 or Pascale, 1991). Ensuite, la médiation n'est rien de plus qu'un processus parmi d'autres et n'apparaît pas toujours comme un choix possible. De plus, l'escalade conflictuelle (Rubin & al., 1994) tend à renforcer les limitations à la rationalité de l'acteur (March & Simon, 1974) et ainsi limiter le recours à la médiation (Zubek & al., 1992). D'une manière générale, la perception d'une impasse insupportable ou d'un objectif commun supérieur doit pouvoir créer un contexte favorable à la médiation. Au contraire, la peur de perdre la face ou du pouvoir tend à constituer une barrière à la médiation (Arrow & al., 1995).

**Le pouvoir** est une autre dimension très importante de l'environnement de la médiation. Cet article n'a pas pour vocation à décrire les controverses à propos de sa nature réelle et sa définition (voir par exemple Rojot & Bergman, 1991). En définissant le pouvoir d'une manière générale comme la possibilité pour des individus ou groupes d'influencer d'autres individus ou groupes (Crozier & Friedberg, 1977, p.55 et ss.) ouvre la voie à deux effets en négociation : pousser à faire ou chercher à empêcher de faire quelque chose (Dupont, 1994). Certaines propriétés identifiables du pouvoir peuvent aider à élargir notre compréhension des barrières à la médiation.

Il est tout d'abord affirmé que le pouvoir est fortement associé à la négociation. Il n'y aurait pas de négociation (ni de médiation) si il n'y avait pas de pouvoir de donner, prendre, informer, expliquer ou obtenir de la considération. Le pouvoir et la négociation reposent sur

---

<sup>3</sup> Voir Rojot (1994 & 1991) pour des références et une présentation détaillée.

deux mécanismes d'influence ou d'échange : l'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977) et l'interdépendance (Bacharach & Lawler, 1982). Le pouvoir d'une partie est aussi *subjectif* (interprétation, perception sélective des réalités de l'environnement), *contingent* (environnement, parties, enjeux) et *indépendant* de celui de l'autre partie. Cela nous conduit à envisager l'influence du rapport de force sur l'attitude de recours à la médiation. Il est généralement affirmé qu'un rapport de force favorable produit un meilleur résultat pour le plus fort, bien que cela puisse être discuté (Zartman, 1997). Cela est en fait souvent difficile à mesurer d'une manière non tautologique (c'est à dire en constatant qui a obtenu le plus). L'une des mesure du rapport de force en négociation peut être la MESORE (Meilleur Solution de Rechange) [Fisher & Ury, 1982]. Une MESORE forte pour l'une des parties peut rendre la négociation, et donc la médiation, moins attractive. De plus, l'affrontement visant à obtenir un rapport de force favorable (souvent à la fois perçu comme moyen et finalité) peut certainement, comme pour la négociation, constituer une barrière en rigidifiant les attitudes et un cadre de négociation non authentique.

En considérant la **négociation** en général, d'autres facteurs sont supposés jouer un rôle dans le choix de négocier ou non : l'intérêt pour une relation à long terme (Fisher & Ury, 1982 ; Zubek, 1992) ou l'influence positive ou négative d'autres personnes (collègues, subordonnés ou hiérarchiques) [Rojot, 1994 ; Dupont, 1994]. Nous pouvons supposer qu'ils puissent influencer aussi le recours à la médiation.

Les recherches et publications en rapport explicite avec les barrières et résistances à la médiation ne sont pas fréquentes. Aussi nous commencerons par considérer des barrières générales à la résolution des conflits ou la médiation avant d'aborder les travaux consacrés aux organisations. En ce qui concerne les barrières, Mnookin (in Arrow et al., 1995, p.2) propose d'en considérer trois types : stratégiques (ce qui est par exemple étudié dans la théorie des jeux), psychologiques (par exemple les limites à la rationalité) et structurelles. De manière plus spécifique, un manuel de médiation parmi les plus reconnus aux Etats-Unis (Moore, 1996, p.83) nous invite à considérer quatre causes de refus de médiation : le manque de familiarité avec le processus, la préférence pour l'émergence d'un vainqueur, les émotions fortes ou encore l'habitude du recours judiciaire comme moyen de règlement des litiges. D'une manière générale, la pratique peu conduire à identifier jusqu'à 21 types de résistances et causes de refus de la médiation (Salzer, 1995) regroupées en trois catégories similaires aux résistances mentionnées ci-dessus : le manque de familiarité avec le processus, le doute quant

au processus ou la préférence pour un autre type de règlement des problèmes. Par ailleurs, en nous basant sur des recherches concernant la médiation pénale en Allemagne (Netzig, 1996), nous avons proposé un modèle de motivations et résistances à la médiation pénale en France (Stimec, 1997), qui se répartissent en attitudes concernant les faits, la relation, les perceptions d'ordre psychologique, le résultat attendu, les spécificités du processus de médiation et le sens (la signification) de la médiation pour les parties. Enfin, il nous semble utile de mentionner une étude sur l'attitude des avocats en Grande-Bretagne (Genn, 1998) qui a révélé trois types de résistances (ignorance ou manque d'expérience en rapport avec la médiation, la peur d'une perception de faiblesse par l'autre partie, la peur du compromis) et deux motivations principales (le gain de temps et le gain d'argent par rapport aux voies habituelles).

Les **situations internationales** (Bercovitch, 1996 ; Raiffa, 1995, p.144 ; Susskind & Babbitt, 1992, p.30), peuvent nous permettre d'élargir le nombre d'hypothèses, bien que certaines barrières ou motivations puissent être intimement liées au contexte. Elles permettent de souligner l'importance de la reconnaissance mutuelle des parties comme interlocuteurs, la contingence des types de conflits (par exemple, les conflits territoriaux semblent moins propices à la médiation) et le rôle de la personnalité et de la réputation des médiateurs. D'autres facteurs ont déjà été mentionnés dans cet article comme l'importance des impasses, des pressions à entrer en médiation ou de considérations pratiques comme la neutralité de la médiation ou son coût.

Le développement de **la médiation pour les questions d'environnement** nous intéresse car il y a souvent de multiples niveaux d'acteurs et d'organisations. Bien que la diffusion de cette forme de médiation en France semble limitée, en particulier du fait des nombreux niveaux politiques de négociation prétendant être des espaces de médiation (Mermet in Faure & al., 1998), les difficultés rencontrées dans d'autres pays peuvent nous fournir des hypothèses pour notre propos. Une recherche a retenu notre attention puisqu'il est question des attitudes des acteurs environnementaux quant au recours possible à la médiation (O'Laughlin & Schumaker, 1998). Les auteurs identifient cinq niveaux de résistance : la peur d'une interférence avec l'autorité hiérarchique, les doutes quant à l'efficacité des modes alternatifs de règlement des litiges (ce qui inclut la médiation), l'inquiétude d'une interférence avec la prise de décision scientifique, la difficulté à inclure tous les groupes concernés et l'impression que le recours à un mode alternatif de règlement des litiges dépasse leur mandat.



La médiation dans les organisations et en particulier dans les entreprises semble avoir fait l'objet d'un nombre plus réduit de publications que d'autres domaines (famille, école, justice) [Folger & Jones, 1994 ; Kressel & al., 1986]. La question des résistances y est de plus rarement traitée et apparaît comme une question secondaire. A travers l'expérience de professionnels ou de recherches-action (Costantino & Merchant, 1995; Deleon, 1994, p.70 ; Susskind, 1991 ; Ury, Brett & Goldberg, 1988) nous avons cependant la confirmation de résistances observées dans d'autres champs et mentionnées plus haut telles que : la question de la neutralité, l'expertise des tiers, l'impact de la perception d'un conflit délibéré, le déséquilibre du rapport de force, la préférence pour une solution alternative non négociée, la crainte d'une perte de confidentialité (venant de l'autre partie ou du médiateur), le besoin d'une jurisprudence (d'un exemple) ou d'un gagnant identifié, l'inquiétude quant aux concessions ou la non connaissance du processus. D'autres facteurs, comme la culture (ou les usages), la perception d'une dégradation de l'autorité ou d'échec dans le recours à la médiation semblent par ailleurs plus spécifiques au contexte organisationnel.

Une recherche importante auprès des 1000 premières entreprises américaines (Lipsky & Seeber, 1998) indique une motivation forte pour la médiation comme moyen de gagner de l'argent et du temps, de profiter de l'expertise d'un tiers, de préserver la relation ou d'accéder à une obligation contractuelle ou une réquisition judiciaire. Les résistances significatives concernent la peur d'un compromis, les doutes concernant le médiateur (expertise, confidentialité, neutralité...), le refus hiérarchique, le doute sur la valeur légale de l'accord ou le risque stratégique.

Une autre possibilité d'exploration de pistes d'hypothèses dans la littérature fut l'examen de recherches sur les facteurs de succès de la médiation (voir Henderson, 1996 pour une revue complète). Bien qu'il s'agisse d'une problématique différente de la notre, il nous semble possible d'imaginer qu'un certain nombre de facteurs de contingence favorables à la réussite de la médiation (ou au contraire à l'origine de davantage d'échecs), puissent aussi constituer des incitations ou des barrières à la mise en place du processus lui-même. Malheureusement, il semble qu'il n'y ait pas d'accord sur les facteurs pertinents et leur rôle exact. Le succès de la médiation semble reposer sur des contingences complexes. Par exemple, un style de médiation plus ou moins directif<sup>4</sup> peut être plus ou moins efficace selon les contextes, et notamment l'intensité conflictuelle. Il est donc risqué d'affirmer que l'intensité conflictuelle

soit une barrière à la médiation en général. Brett, Barsness & Goldberg (1996) affirment cependant que deux situations peuvent être prise en compte : lorsque l'une des parties n'a aucun intérêt financier dans la médiation ou bien lorsque il y a une possibilité (même faible) d'un gain important autrement (le syndrome du Jackpot).

**La plupart des publications ne fournissent pas de corrélations statistiques entre les facteurs ou attitudes et le recours à la médiation permettant de comprendre le processus de décision. Il est donc très difficile de savoir lesquels de ces facteurs peuvent être décisifs. Ils peuvent certainement contribuer à expliquer des occurrences particulières mais ils ne permettent ni d'expliquer un état de fait global (le faible recours à la médiation dans les entreprises et organisations françaises), ni de comprendre les processus et facteurs de décision. Nous souhaitons donc aller plus loin en recherchant des facteurs institutionnels globaux (partie II) et en explorant les facteurs clefs des attitudes de recours à la médiation (partie III).**

---

<sup>4</sup> Voir Kolb (1983).

## **PARTIE II – LA MEDIATION DANS LES ORGANISATIONS EN FRANCE ET AUX ETATS UNIS : COMPARAISON ET FACTEURS DECISIFS**

Malgré les mêmes avantages théoriques, la médiation n'a pas connu le même développement à travers le monde. Les professionnels affirment souvent que la médiation est limitée en France pour des raisons culturelles. Une comparaison entre d'une part la France ou l'Italie et d'autre part les Etats-Unis ou la Grande-Bretagne peut suggérer que les régions latines (ou catholiques) puissent être structurellement moins ouvertes à la médiation que les régions anglo-saxonnes (ou protestantes). Nous pensons que ce type d'explication, qu'il soit fondé sur une constatation juste ou non, ne permet pas une compréhension des raisons de cette différence (Zartman, 1993), d'autant plus que la médiation se développe en France à d'autres niveaux. Qu'est-ce qui dans notre culture pourrait être une barrière réelle à la médiation ? Serait-ce une vision pyramidale des relations sociales (Demorgon, 1996) ? D'où vient ce trait alors et pourquoi persiste-il ? En considérant la culture à la fois comme cause et comme conséquence de situations sociales données (Faure & Rubin, 1993, p.227) nous sommes conduits à considérer qu'il y a un effet culturel de nature structurelle (résultat d'un processus historique)<sup>5</sup> tout en étant le résultat de choix présents et particuliers mais dont la rationalité peut être limitée (March & Simon, 1974).

L'étude approfondie du développement de la médiation aux **Etats-Unis** nous a conduit à une série de conclusions en forme de syllogisme et constituant un modèle explicatif.

- 1) Malgré quelques expérimentations isolées, la médiation n'a pas joué de rôle important avant la **seconde guerre mondiale** (le gouvernement américain organise un war labor board) où la médiation participe au **maintien d'un certain ordre social** dans un contexte international où le coût des grèves et leurs conséquences stratégiques nationales apparaissent inacceptables (Dunlop & Zack, 1997; Necheles-Jansyn, 1990). Il y a encouragement des **accords** conduisant à certaines formes de reconnaissance sociale (et parfois une représentation obligatoire) en échange de la **paix sociale** (c'est à dire l'interdiction de la grève pour une période donnée). D'autre part, des **médiateurs** furent **envoyés et parfois même imposés par le gouvernement** afin de prévenir les grèves. Cela conduit en 1947 à la constitution de la FMCS (Federal Mediation and Conciliation Services) et plus tard à la constitution d'agences au niveau des Etats (qui souhaitent

ainsi se démarquer du gouvernement fédéral, notamment pour les affaires intéressant leur administration). Plusieurs milliers de cas ont ainsi été traités par les deux agences.

- 2) Dans le même temps, la **reconnaissance légale et jurisprudentielle des accords collectifs et des processus d'arbitrage** conduisit à de plus en plus d'accords incluant des clauses de médiation comme préalable. La médiation a souvent émergée comme une chance supplémentaire de s'entendre avant l'arbitrage (dont le caractère coercitif crée une pression en faveur de la négociation). La médiation est apparue au niveau collectif tant pour l'interprétation ou l'application des accords que pour les phases de négociation collective. Progressivement, la médiation apparaît aussi au niveau individuel dans le cadre de procédures de réclamations (grievance mediation) prévues dans les accords collectifs (Sloane & Whitney, 1972; Ury, Brett & Goldberg, 1988). **L'arbitrage semble plus acceptable que la grève et moins coûteux que les procédures judiciaires. La médiation est la dernière chance d'un accord mutuel avant l'arbitrage.**
- 3) **La médiation gagne progressivement d'autres domaines** comme fonction stratégique (Costantino & Merchant, 1995) dans les relations du travail avec les Ombuds (Rowe, 1991) ou à travers la fonction de manager-médiateur (Carnevale, 1986; Cohen, 1999; Karambaya & Brett, 1994; Kochan & Bazerman, 1986; Kolb, 1986; Nugent, 1997). La médiation a connue un développement similaire, bien que limité, dans le secteur public américain (Dilts & Walsh, 1988; Metzger, 1990; Prasow & Peters, 1970), où les grèves sont souvent interdites avec pour contrepartie la disponibilité systématique de procédures de médiation et d'arbitrage. Il nous semble que le développement de la médiation dans d'autres domaines a suivi un processus similaire. La **médiation commerciale**, par exemple, est souvent issue de l'inclusion de clauses d'arbitrage dans les contrats. L'arbitrage est plus rapide et moins coûteux que les procédures classiques mais la médiation offre dans un certain nombre de cas un gain supplémentaire de temps, d'argent (l'arbitrage évoluant parfois dans le sens d'une judiciarisation) et la possibilité de préserver de bonnes relations. Bien qu'il n'y ait pas à ce sujet de preuves formelles, nous pensons que c'est à partir de cette expérience dans les relations du travail que la médiation a ensuite gagnée, aux Etats-Unis d'autres champs non économiques (médiation familiale, médiation de quartier, médiation judiciaire...).

---

<sup>5</sup> Voir A. Giddens (1984).

En référence à ce modèle, la situation de la **France** est plutôt inversée puisque c'est en dehors des espaces organisationnels que la médiation a connu le plus de développements (essentiellement sous l'influence nord-américaine). La médiation pourrait cependant être considérée en France comme le deuxième plus vieux métier<sup>6</sup> mais a été historiquement freinée dans les **relations collectives** malgré de nombreuses tentatives<sup>7</sup>. La période comprise entre 1936 (en réaction au front populaire) et 1938 fut la seule période réellement significative (Didry, 1998; Naulin, 1998) : 12 477 cas sur 12 939 ont été résolus par l'arbitrage et la médiation, en application de la législation prévue. Nous pensons que l'existence de procédures d'arbitrage à la fois obligatoires et effectives fut, à cette époque et comme aux Etats-Unis<sup>8</sup>, une incitation réelle à la médiation, qui reste sans cela souvent une utopie.

La reconnaissance constitutionnelle du droit de grève et le système syndical mis en place après la libération en France ont condamné toutes les tentatives législatives ultérieures (Javillier, 1981; Naulin, 1998). Aussi, la procédure de 1950 incluait une conciliation obligatoire mais un arbitrage facultatif (ce qui enlève toute pression à l'entente). La procédure de 1982 (Lois Auroux) apparaît largement inusitée, et les quelques médiations médiatiques incluant un médiateur pour des conflits du travail importants n'utilisent même pas le cadre prévu par les textes. Seule la médiation informelle de l'inspecteur du travail (Touzard, 1999) tendrait à jouer un rôle effectif.

En ce qui concerne les **litiges individuels** du travail, il y a en France une compétence exclusive des Conseils des Prud'hommes (en première instance), ce qui exclut la contractualisation d'un arbitrage privé et limite les possibilités de médiation. Créés en 1806, les Conseils ont dans un premier temps fonctionné presque exclusivement par la conciliation (Cam, 1981). La conciliation y est obligatoire et suivie en cas d'échec par un jugement. Ce cadre nous intéresse donc fortement car il est similaire au contexte qui s'est révélé propice à la médiation aux Etats-Unis tout en se situant à un niveau qui y fait l'objet d'un développement significatif. Pourtant, le taux de conciliation n'a cessé de chuter (moins de 10% au niveau national). Cela peut apparaître comme une réfutation du cadre que nous avons

---

<sup>6</sup> Le mot féminin "médiatrice" est même apparu dans la langue française avant le terme mathématique, en 1611 selon le « Petit Robert ».

<sup>7</sup> Voir (Touzard, 1977 ; Adam & Reynaud, 1978 ; Amadieu, 1999) pour plus de détails sur les relations professionnelles françaises.

<sup>8</sup> La médiation était à cette époque souvent appelée conciliation, comme aux Etats-Unis. Nous ne souhaitons pas discuter ici les différences entre médiation et conciliation. Notons simplement que la conciliation est un résultat qui peut être le fruit de processus divers (dont la médiation mais aussi la négociation).

dressé plus haut et justifiait de plus amples investigations. Une étude de terrain a pour cela été menée sur deux sites (Paris et Nantes<sup>9</sup>) à différents niveaux et les observations suivantes ont pu être dégagées :

- Il n'y a souvent que 10 minutes ou moins de temps pour la conciliation (de meilleurs résultats sont obtenus, notamment à Nantes, en prenant davantage de temps);
- Il n'y a pas ou peu de formation aux techniques et processus de négociation, médiation ou conciliation (l'un des rares supports pédagogiques disponibles montre l'échec de la conciliation et une intervention des conciliateurs qui se limite essentiellement à proposer un entre deux insatisfaisant pour toute les parties);
- Les mêmes personnes peuvent évaluer les parties en bureau de jugement en cas d'échec de la conciliation, ce qui risque de limiter les échanges;
- L'une des parties (l'employeur le plus souvent) est souvent absente ou représentée par un avocat qui n'a pas de mandat de conciliation;
- Il y a parfois un intérêt pour certains employeurs à faire durer la procédure pour préserver leur trésorerie, avec la possibilité de payer en appel et sans pénalité, plusieurs années plus tard, ce qu'ils auraient été prêt à payer immédiatement.

Une expérience récente à la Cour d'Appel de Grenoble montre un taux de réussite de 60% lorsque la médiation est acceptée, bien que ces dossiers aient échoué en conciliation Prud'homale et aient fait l'objet d'un jugement en première instance (Blohorn-Brenneur, 2001). Cela montre clairement que des opportunités sont manquées au niveau du conseil des Prud'hommes. D'une manière générale, cette étude de terrain permet de préciser notre modèle en montrant que la conciliation (ou la médiation) ne peut réellement exister que **si l'incitation à négocier est réelle** (le jugement prud'homal ne joue pas ce rôle du fait des possibilités d'appel et de l'absence de conséquence de leur abus), et **si l'espace de médiation est réel** (présence des intéressés, compétences de médiation, temps passé...).

Nous pensons donc que la médiation est moins développée en France que dans d'autres pays comme les Etats-Unis, parce que les occasions d'en faire un outil de gestion effectif ont été manquées. En particulier, nous avons cherché à montrer que les relations individuelles ou collectives (tableau ci-dessous) n'ont pas été (du fait de leur faible existence ou de leur

---

<sup>9</sup> Nous avons cherché à trianguler des données issues aussi bien de documents, d'interviews de conciliateurs, interviews de parties, observation de conciliations, en suivant la méthodologie recommandée par Wacheux (1996) ou Yin (1984).

manque d'exemplarité) un espace de sensibilisation à la médiation, comme ce fut le cas aux Etats-Unis (mais aussi au Canada ou en Grande-Bretagne). Les grands facteurs à l'origine du développement de la médiation peuvent être résumés comme suit :

Etats-Unis	France <sup>10</sup>
<b>La médiation émerge dans les relations collectives :</b>	<b>La médiation a été freinée dans les relations collectives :</b>
Le gouvernement fédéral et les états encouragent la médiation et l'arbitrage (pression sur la <b>forme</b> )	Le gouvernement français joue un rôle important sur le <b>fond</b> , en décidant parfois à la place des parties <sup>11</sup>
Il y a souvent, lorsqu'il existe, un syndicat unique représentant l'ensemble du personnel	Il y a cinq syndicats représentatifs en droit mais souvent divisés et insuffisamment représentatifs dans les faits
Les syndicats peuvent s'engager sur des clauses de paix sociale en limitant ou interdisant la grève	Le droit de grève est personnel et constitutionnel et tout engagement le limitant risquerait d'être d'une nullité d'ordre public
L'arbitrage est reconnu légalement (Supreme Court, <i>Steelworker Trilogy</i> , 1960) et crée une forte incitation à la médiation	L'arbitrage est interdit en général et n'est autorisé que de manière spécifique pour les relations commerciales

**Le fait que le développement de la médiation ait suivi un certain cheminement dans certains pays ne prouve pas qu'il s'agisse du seul possible. En fait, de nombreux efforts ont été faits en France par divers organisations ou individus pour la promouvoir. Malgré les difficultés pour la rendre significative dans les organisations, rien ne peut à priori permettre d'exclure une évolution plus favorable. A partir de la littérature brièvement présentée dans la partie I et des résultats de la comparaison, nous avons essayé de comprendre ce qui peut freiner le recours à la médiation à d'autres niveaux (relations commerciales, relations quotidiennes du travail) et d'explorer les perspectives à ce sujet dans les entreprises françaises.**

<sup>10</sup> Il n'est pas de notre propos d'affirmer la suprématie d'un système mais simplement d'apporter un éclairage sur les développements.

<sup>11</sup> Les Sciences Politiques, et en particulier la comparaison entre les révolutions françaises et américaines, aident à comprendre le choix vers plus de libéralisme (et de fédéralisme) d'un côté, et d'Etat-Providence (et centralisme) d'un autre côté. Il est aussi possible de comparer l'épaisseur du code du travail français avec celui des Etats-Unis.

## **PARTIE III – EXPLORATION DE PERSPECTIVES POUR LA MEDIATION DANS LES ENTREPRISES FRANCAISES**

A partir des nombreuses théories potentiellement applicables pour expliquer le recours (ou non) à la médiation, nous avons commencé le travail de recherche par une étude exploratoire afin d'identifier des variables utiles. Nous avons pu trianguler les sources en procédant par questionnaires ouverts, entretiens avec des professionnels et une analyse documentaire (Wacheux, 1996). Les hypothèses formulées ci-dessous proviennent de l'agrégation de cette étude exploratoire, de la revue de la littérature, de la comparaison historique et de notre expérience comme médiateur, notamment pour mettre de côté des explications trop anecdotiques. Cette troisième partie prend pour terrain un type d'organisation : l'entreprise et nous ne saurions prétendre à une généralisation à d'autres formes d'organisations (associations, administrations publiques...).

### **Hypothèses**

Bien que la médiation soit peu connue et peu utilisée dans les entreprises, nous pensons que les **attitudes générales** vis à vis de la médiation sont positives (H1.1). Face à un **contexte** donné, nous pensons que les répondants seront moins favorables à la médiation (H1.2). L'écart supposé entre cette attitude générale et une attitude contextualisée ou avec le comportement effectif (faible recours à la médiation) est l'une des légitimités de cette recherche.

L'un des apports majeurs de la phase exploratoire a été la différence de perception, selon les contextes, entre le **médiateur interne** (quiconque est reconnu dans l'organisation comme jouant ou ayant joué le rôle de médiateur, de manière formelle ou non) et le **médiateur externe**<sup>12</sup> (consultants, médiateurs issus de centres de médiation...). Nous pensons que les parties pourraient être **plus ouvertes aux médiateurs internes** qu'aux médiateurs externes (H2.1). Toutes choses égales par ailleurs, les situations externes (relations commerciales par exemple) devraient être plus propices à l'intervention d'un médiateur externe et les situations internes pour une médiation interne (H2.2).

---

<sup>12</sup> Nous utiliserons aussi les expressions médiation interne et externe pour désigner les interventions d'un médiateur interne ou externe.



Des **facteurs généraux** devraient jouer un rôle actif pour les différentes attitudes (attitudes générales contextualisées ou non, attitudes des répondants en rapport à une situation professionnelle vécue). Nous avons retenu : le **rapport au conflit** ou à la négociation du répondant (H3.1), les **usages** perçus de l'entreprise (H3.2), les **groupes sociaux** définis en fonction de l'âge, du sexe, des qualifications... (H3.3) ou la préférence pour **la décision hiérarchique** comme mode de management (H3.4).

D'autres facteurs correspondent à des **contingences** en rapport avec la situation : le niveau d'**escalade** (H4.1), l'**impasse** (H4.2), l'existence et la qualité d'une **solution de rechange** (H4.3), l'attitude vis à vis de **la négociation** dans des situations particulières (préférence ou non, perception de faisabilité) [H4.5], les **types de situations** (H2.2), la **confidentialité** (l'existence d'enjeux confidentiels, la confiance envers le médiateur, l'inquiétude quant à une rupture de confidentialité) [H.4.6].

Le **niveau de connaissance et d'apprentissage vis à vis de la médiation** nous semble être un facteur clef, en particulier **l'image que l'on a de soi** en recourant à la médiation (H5.1), la bonne **compréhension** de ce qu'est la médiation (H5.2) ou la **familiarité** avec le concept (H5.3). Nous pensons que la **confrontation** avec la médiation dans des situations particulières favorise une attitude positive (H5.4).

**Les enjeux ou intérêts perçus** dans la situation particulière devraient aussi influencer les attitudes. Ce peut être les conséquences perçues quant à la **carrière** (H6.1), la perception du **temps légitime** pour régler le problème (H6.2), l'**enjeu financier** (H6.3), la **relation à long terme** avec l'autre partie (existante ou désirée) [H6.4] ou même le désir de recourir à la médiation pour des **fins stratégiques** (H6.5).

Finalement, un facteur décisif pourrait être **l'incitation de la direction de l'entreprise** en faveur de la médiation (H7.1). Nous pensons qu'il y a ici un déficit important. Les cadres de direction peuvent cependant être réticent à la médiation par peur de perdre de l'autorité (H7.2) tout en ayant globalement une préférence pour la médiation interne car elle se conforme mieux à l'ordre interne et aux usages (H7.3).

## Méthodologie et population de la recherche

A partir des différentes hypothèses, un questionnaire a été développé et relu par divers professionnels et chercheurs. Le questionnaire est composé de deux parties. La première partie mesure divers attitudes générales concernant la médiation, le conflit ou des questions périphériques. Cette première partie est précédée de définitions de la médiation et de la médiation interne (par un médiateur interne) et externes (par un médiateur externe). La deuxième partie s'appuie sur un cas auquel le répondant aura préalablement pensé et qui doit être l'un des conflits ou l'une des négociations les plus marquants rencontrés au travail au cours de l'année. Dans cette deuxième partie, de nombreux items aident à identifier des attitudes qui pourront être ensuite reliées à des attitudes de recours à la médiation par une personne interne ou externe (si elle avait été proposée). Le questionnaire de huit pages n'est pas présenté ici par souci de concision mais les items significatifs sont présentés et détaillés plus loin.

Du fait du nombre important d'hypothèses et du peu de recherches sur le sujet, nous avons dû limiter le nombre d'items pour représenter chaque variable (souvent un seul), sacrifiant ainsi une qualité de mesure optimale. Le questionnaire a donc une vocation exploratoire. Il a été diffusé et rempli entre novembre 1999 et décembre 2000 auprès de cadres en formation continue courte participant à une formation à la négociation (trois jours en général auprès d'un même centre de formation). 321 questionnaires valides ont été récoltés dont 315 exploitables (au moins en partie). Le taux de retour est excellent (83%) du fait du mode de collecte (soit remplissage en séance, soit remise et ramassage le lendemain).

35 % des répondants sont des femmes ce qui représente un peu plus que la part de femmes cadres en France (environ 29 %). La plupart de participants venaient pour la première fois à une formation du centre (85 %) mais d'autres poursuivaient un parcours de formation (13% pour un approfondissement à la négociation et même 2% pour une formation à la médiation). La majorité des répondants s'est déclaré de statut cadre (71 %) ou cadre dirigeant (19 %).

Nous avons utilisé un test U de **Mann-Whitney** pour tester la dépendance de la plupart des items (sous la forme d'échelles de Likert) avec des attitudes binaires (oui / non) de recours à la médiation (interne ou externe). Nous n'avons pris en compte que les relations présentant un

degré de dépendance au niveau 0,05 ou plus. Pour tester la dépendance entre deux items ordinaux, nous avons utilisé les **coefficients de corrélation**.

**La régression logistique** est une deuxième étape dans l'analyse des données. La régression classique ne convient pas aux variables binaires ou qualitatives. L'introduction d'une formulation probabiliste avec un Logit rend le calcul de régression possible et riche en significations (Menard, 1995; Pampel, 2000). Cela nous permettra de proposer un modèle prédictif des attitudes vis à vis de la médiation tout en soulignant les variables les plus pertinentes.

## Les résultats

Les données recueillies offrent une **représentation des conflits dans les entreprises françaises**. La plupart des répondants pensent que les relations avec les collègues ne sont pas conflictuelles en général (plus de 80 %) contrairement aux relations avec les syndicats (conflictuelles pour 58 %) ou les relations commerciales (conflictuelles pour 28 %). L'examen des cas personnels des personnes interrogées (deuxième partie du questionnaire) montre que la plupart des situations conflictuelles font partie du management quotidien (45%, c'est à dire la gestion de projet, la prise de décision...) ou des relations commerciales (30 %). La plupart des situations présentent un enjeu financier faible (moins de 7000 €) ou inexistant (56 %) mais les situations à enjeu financier élevé (plus de 76000 €) sont cependant assez nombreuses (23,4 %). Les répondants pensent à 83 % que l'importance de leur situation justifierait de passer au moins une demi journée à la résoudre. Une proportion similaire s'estime dans une situation d'impasse en préférant, par ailleurs, la négociation comme moyen d'en sortir.

L'**attitude générale vis à vis de la médiation** est positive (79 % des répondants sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation que la médiation est une bonne chose face aux conflits dans les entreprises, conformément à l'hypothèse H1.1). Si l'on pose la même question en faisant référence à un contexte particulier (par exemple un conflit avec un collègue, un conflit avec un fournisseur...) les résultats sont toujours inférieur à ceux obtenus par l'affirmation générale (H1.2). Les données obtenues à partir des cas des participants montrent une nouvelle chute. La précision du contexte d'une part, et la réalité d'une situation

d'autre part, donnent des résultats différents de ceux d'une attitude générale et que l'on peut supposer plus proches de la réalité.

**Tableau 1 - Attitudes de recours à la médiation des répondants : comparaison  
entre les attitudes générales et les réponses pour leur situation vécue**

		(rappels)		(réel)		
		OUI	NON	OUI	NON	
1 - deux subordonnés	<b>Médiateur Externe</b>	18	82		28,6	71,4
	<b>Médiateur Interne</b>	74,4	22,6		62,5	37,5
2 - un subordonné et un partenaire commercial (client, fournisseur...)	<b>Médiateur Externe</b>			N.S.		
	<b>Médiateur Interne</b>					
3 - le répondant et l'un de ses subordonnés	<b>Médiateur Externe</b>	35,5	64,5		22,2	77,8
	<b>Médiateur Interne</b>	76	24		60	40
4 - le répondant et l'un de ses supérieurs hiérarchiques	<b>Médiateur Externe</b>	47,2	53,8		42,4	57,6
	<b>Médiateur Interne</b>	71	29		64,7	35,3
5 - le répondant et l'un de ses collègues de même niveau hiérarchique	<b>Médiateur Externe</b>	36,4	63,6		32	68
	<b>Médiateur Interne</b>	88	12		70	30
6 - le répondant et l'un de ses collègues de même niveau hiérarchique, si la médiation est suggérée par la direction générale	<b>Médiateur Externe</b>	69,9	30,1		72,4	27,6
	<b>Médiateur Interne</b>	81,9	18,1		77,1	22,9
8 - le répondant et un partenaire commercial (client, fournisseur...)	<b>Médiateur Externe</b>	70,7	29,3		37,2	62,8
	<b>Médiateur Interne</b>	68	32		52	48

La médiation interne est préférée à la médiation externe dans toutes les situations types. Le médiateur externe semble particulièrement mal perçu dans des situations mettant en cause le pouvoir du répondant (c'est à dire incluant ses subordonnés). La médiation externe semble plus acceptable en situation de relation externe (relations clients – fournisseurs) ou face à la hiérarchie (le répondant étant en position de subordonné). Nous pensons qu'un médiateur interne serait peu acceptable pour l'autre partie dans le cadre de relations commerciales (ce qui est confirmé par 70 % de répondants), ce qui se traduit par un résultat plus faible de la médiation interne dans ce cadre (52 %). Il est par ailleurs intéressant de comparer ces données avec la proportion de situations où les répondants estiment avoir eu à faire à un médiateur. Sur l'ensemble des 315 cas, seulement 5 % ont fait l'objet de l'intervention d'un médiateur externe, tandis que pour 36,6 %, les répondants affirment qu'ils y auraient été favorables. En ce qui concerne le médiateur interne, 28,8 % des situations ont fait l'objet d'une intervention assimilée avec 60,9 % des répondants qui y auraient été favorables. De nombreuses possibilités de médiation semblent donc manquées, sachant que pour que la médiation ait lieu

il faut : une information ou initiative, l'accord de toutes les parties et l'accord (au moins implicite) de la direction.

Nous allons maintenant chercher à comprendre quelles variables ont un impact sur les attitudes de recours à la médiation. Du fait du nombre de variables testées et de l'espace que nous pouvons prendre, nous ne présenterons que les données avec des relations significatives. Le tableau ci-dessous reprend ces résultats. Nous avons codé (+) quand l'activation de la variable telle que décrite tendait à favoriser le OUI. Le degré de signification statistique est indiqué par (\*) pour 0,05 et (\*\*) pour 0,01. Un blanc signifie que la relation n'était pas significative ou applicable. Le numéro de l'hypothèse concernée est indiqué après le nom et la formulation abrégée de l'item entre [ ].

**Tableau 2 – attitudes générales**

Description de la variable, hypothèse correspondante entre [ ]	Attitude générale (ncmedgé)	Médiation Externe (favmede)	Médiation Interne (favmedi)
<b>ATTITUDES GENERALES (1<sup>ère</sup> Partie)</b>			
<b>Sexe = femme [H3]</b>	(*) ; +		(*) ; +
<b>Age = + jeune [H3]</b>	(*) ; +	(*) ; +	
<b>Usages (ncusa1e) = le recours à un médiateur n'aurait pas heurté les habitudes de l'entreprise [H3]</b>	(**) ; +	(**) ; +	
<b>Négociation (rconfl2) = ... aime négocier [H3]</b>		(**) ; +	
<b>Conflit (rconfl3) = soulagement important quand un désaccord est réglé [H3]</b>	+ ; (*)		
<b>Familiarité avec la médiation (conmed1) = ... a entendu parler de la médiation dans les entreprises [H5]</b>			(*) ; +
<b>Familiarité avec la médiation (conmed2) = il y a eu des médiation dans l'environnement professionnel du répondant [H5]</b>			(**) ; +

Tableaux 3 – attitudes contextuelles

Description de la variable, hypothèse correspondante entre [ ]	Attitude générale (ncmedgé)	Médiation Externe (favmede)	Médiation Interne (favmedi)
ATTITUDES CONTEXTUELLES - CAS DE CONFLIT OU NEGOCIATION DU PARTICIPANT (2 <sup>ème</sup> partie)			
<b>Expmi</b> = le médiateur interne peut mieux comprendre la situation qu'un méd. externe [H2]		(**); -	(**); +
<b>Expme</b> = le médiateur externe dispose de qualités spécifiques en gestion des conflits [H2]		(*) et (**); +	
<b>Usages (usage1, 2, 3 e-i)</b> = il serait gênant de déroger aux usages en recourant à un médiateur dans ce cas [H4]		(**); -	(**); -
<b>Collègues (tierscol)</b> = auraient approuvé [H4]		(*); +	(**); +
<b>Escalade (escalad2)</b> = relation perçue tendue ou hostile plutôt que sereine [H4]			(*); -
<b>Impasse (1)</b> = perception d'une situation de blocage [H4]			(*); +
<b>Impasse (2)</b> = perception d'une situation difficile [H4]			(**); +
<b>Négociation (negoposs)</b> = est possible [H4]			(*); +
<b>Confidentialité</b> = la rupture de la confidentialité constituerait un trouble dans ce cas [H4]			(*); -
<b>Neutralité (neutr2i)</b> = le médiateur est impartial [H5]			(*); +
<b>Image (cimag1)</b> = le recours à la médiation ... montre la bonne volonté des parties [H5]		(**); +	(*); +
<b>Image (cimag2)</b> = ... est un échec personnel		(*); -	(**); -
<b>Image (cimag3)</b> = ... illustre la bonne foi			(*); +
<b>Image (cimag4)</b> = ... est une faiblesse			(*); -
<b>Formalisation excessive (cmontr2)</b> [H5]		(**); -	(**); -
<b>Temps</b> = la situation justifie de passer au moins une demi-journée à essayer de la régler [H6]		(**); +	X
<b>Motivation (motiv2)</b> = la médiation pouvait faire gagner du temps [H6]		(**); +	(**); +
<b>Motivation (motiv1)</b> = préserver la relation		(**); +	(**); +
<b>Relation (intcom2)</b> = volonté de rompre la relation même en cas d'accord [H6]		(**); -	
<b>Stratégie (utstrat1)</b> = la médiation montrerait la bonne volonté du répondant en cas de recours ultérieur à l'autorité [H6]		(**); +	(*); +
<b>Enjeux financier (enjfin)</b> = ... croissant [H6]		(**); +	(**); -
<b>Coût (1)</b> = le coût d'un médiateur externe aurait semblé excessif [H6]		(**); -	
<b>Coût (3)</b> = cela valait la peine de payer quelqu'un pour se faire aider à régler la question		(**); +	X
<b>Supérieur hiérarchique (tiershie)</b> = aurait approuvé [H7]			(**); +

Aucune relation significative n'est apparue pour les autres variables testées. Ces résultats tendent à réfuter certaines hypothèses et en confirmer (temporairement) d'autres. L'hypothèse 1, a été examinée et validée plus haut. L'hypothèse 2 est partiellement validée mais la contingence ne peut être établie d'une manière statistiquement significative.

Concernant l'hypothèse 3, les facteurs généraux, le fait d'aimer négocier ou l'âge du répondant se sont avérés liés à l'attitude de recours au médiateur externe. Seul le sexe

apparaît significatif quant à la **médiation interne**. La perception des usages semble avoir un lien avec le recours à la médiation interne, mais seulement au niveau de la variable contextuelle (deuxième partie du questionnaire). Cela pourrait vouloir dire que cette perception n'est pas influente à priori mais in situ. De plus, nous pensons que la médiation interne apparaît moins inhabituelle que la médiation externe (54 % des répondants pensent que la médiation externe serait perçue comme contraire aux usages, avec seulement 30 % pour la médiation interne).

L'**hypothèse 4** est partiellement vérifiée et seulement en ce qui concerne la médiation interne. Les relations entre la perception d'une impasse, la perception de la possibilité d'une négociation et l'escalade conflictuelle sont conformes avec la littérature. L'absence de relation entre la perception d'une impasse ou l'absence "d'alternative" et les attitudes de recours à la médiation est revanche surprenante. Il ne semble pas s'agir d'une erreur de mesure puisque ces variables sont, conformément à la littérature, corrélées avec la perception de la négociation comme étant possible d'une part, et préférable d'autre part. L'impasse y apparaît comme neutre quant à la préférence pour la négociation mais une bonne "alternative" n'encourage pas la médiation. La mesure de l'escalade conflictuelle s'est révélée insatisfaisante et ne permet donc pas de tirer des conclusions<sup>13</sup>. Cette question mériterait d'être approfondie, d'autant plus que cette variable est reconnue comme importante (sans toutefois offrir une explication spécifique au milieu organisationnel). L'attitude des collègues et l'existence d'enjeux confidentiels se sont avérées liés à l'attitude de recours à un médiateur interne.

En ce qui concerne l'**hypothèse 5**, la familiarité avec la médiation s'est avérée significative quant au recours à un médiateur interne. Les variables concernant l'image du répondant et le risque d'une formalisation excessive du conflit se sont avérées significativement liées aux attitudes de recours mais risquent de n'être qu'un effet de confirmation du choix contextuel. Nous avons aussi vérifié que la (bonne) compréhension de ce qu'est la médiation ne faussait pas les appréciations (les questions tests montrent un très bon niveau de compréhension : 71 % de réponses parfaites et seulement 1 % de réponses franchement erronées). Par ailleurs, aucun effet d'apprentissage n'a pu être établi (effet sur les attitudes générales du recours passé à une médiation) mais cette question justifierait un travail spécifique.

---

<sup>13</sup> Nous pensons que la mesure du niveau d'escalade plusieurs mois après un évènement n'est pas une approche appropriée.

L'**hypothèse 6** est largement confirmée. Le temps à consacrer pour la question, l'enjeu financier, et l'existence d'une relation à long terme sont significatives (médiation interne) voire très significatives (médiation externe). Le fait de gagner du temps ou de montrer sa bonne volonté en participant à la médiation est aussi apparu lié aux attitudes de recours. L'anticipation d'un impact sur les perspectives de carrière n'est en revanche pas apparue significative.

Aucune influence significative de la position hiérarchique n'a pu être établie (**hypothèse 7**). Au contraire, les cadres supérieurs ont affirmé une attitude plus ouverte envers la médiation. La résistance semble plus importante au niveau du management intermédiaire qui peut percevoir la médiation comme entraînant une perte de face. De plus, contrairement à l'hypothèse que nous avons faite, le management supérieur semble plus réceptif que les autres niveaux à l'intervention d'un médiateur externe (mais le médiateur interne reste privilégié).

### **Les modèles de régression logistique**

Une deuxième étape de l'analyse est de vérifier quelles variables sont les plus pertinentes pour prédire ou expliquer les décisions. La régression logistique, à partir des variables identifiées précédemment comme significatives, nous a aidé à construire un modèle optimisé (permettant de prédire ou expliquer un maximum d'attitudes de recours exprimées avec un minimum de variables). Avant de procéder à la régression logistique, nous avons aussi éliminé les variables qui semblaient être une rationalisation ou dont le caractère n'était pas prédictif (ou explicatif). (par exemple l'attitude face à l'affirmation : *un médiateur interne pouvait mieux comprendre la situation*). En ce qui concerne la mesure des usages, nous avons préféré, lorsque cela était possible, les attitudes générales de la première partie (avant que le répondant ne choisisse et se réfère à un cas personnel), non susceptibles d'influence ou de rationalisation. Nous avons utilisé le logiciel de traitement des données SPSS 7.5.

### **Le recours à un médiateur externe**

Les traitements de régression logistique ont conduit à retenir quelques variables pour expliquer les attitudes de recours à un médiateur externe et interne. L'attitude favorable (binaire OUI / NON) de recours à un médiateur externe est essentiellement expliquée par



quatre variables. La première est une attitude générale de la première partie du questionnaire : l'impact de la médiation vis à vis des **usages** (le recours à une médiation heurterait – ou non – les usages). Les trois autres sont contextuelles : une attitude stratégique (la médiation permet de montrer sa bonne volonté), le **coût** en rapport aux enjeux (la situation justifie de payer quelqu'un pour aider à régler le problème) et la **relation** (une relation future est anticipée – par nécessité ou souhait). Le modèle permet de prédire correctement près de 76 % des attitudes de recours au médiateur externe, est reconnu comme statistiquement significatif (sig.=0,000) et dispose d'un pseudo R<sup>2</sup> de 0,2 (Le R<sup>2</sup> de Nagelkerke, destiné à une comparaison avec la régression classique indique 0,317). En appliquant le modèle et ses coefficients à deux petits échantillons collectés différemment (20 membres d'un club de négociateurs et 19 cadres dont les coordonnées nous ont été transmises par des personnes de notre entourage direct) montre respectivement 74 % et 80 % de bonne prédictions. La taille de ces échantillons ne donne à cette application qu'une valeur illustrative. Le modèle affiche une bonne capacité prédictive et explicative (meilleur que 50 % et meilleur que la proportion de OUI ou de NON). Le coefficient B permet une comparaison entre variables de même type. La dimension financière (*coût3*) apparaît la plus influente. Les autres variables sont à un niveau comparable.

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
UTSTRAT1	,3616	,1542	5,4973	1	,0190	,1001	1,4356
INTCOM2	,2768	,1317	4,4168	1	,0356	,0832	1,3188
NCUSA1E	-,3524	,1412	6,2279	1	,0126	-,1100	,7030
COÛT3	,8194	,1469	31,1352	1	,0000	,2888	2,2692
Constant	-2,6092	,9640	7,3253	1	,0068		

Une **équation** de régression logistique représentant le modèle peut s'écrire comme suit :

$$L = 0.3616*utstrat1 + 0.2768*intcom2 - 0.3524*ncusa1e + 0.8194*coût3 - 2.6092$$

avec  $P = \exp(L) / (1 + \exp(L))$

Si  $P > 0,5$  alors la prédiction est « NON ». Si  $P < 0,5$  alors la prédiction est « OUI ».

Chaque item est une échelle d'attitude de type Likert à cinq degrés.

Classification Table for FAVMEDE

		Predicted		Percent Correct
		oui o	non n	
Observed	oui o	52	43	54,74%
	non n	22	152	87,36%
		Overall		75,84%

### Le recours à un médiateur interne

L'attitude de recours à un médiateur interne peut s'expliquer au mieux par cinq variables. Deux sont des attitudes contextuelles sous forme d'échelle de Likert : les **usages** (comme variable de la partie contextualisée cette fois) et l'anticipation des **attitudes des collègues** (selon qu'ils approuveraient ou non le recours à la médiation). Une des variables est une attitude non contextuelle (1<sup>ère</sup> partie) indiquant la **fréquence du recours à la médiation** en interne. Deux variables sont contextuelles et qualitatives : le **sexe** (les femmes sont plus favorables) et **l'enjeu financier** (les enjeux plus faibles sont plus favorables). Du fait de la présence de deux variables qualitatives, la comparaison entre variables se fait avec un coefficient standardisé : Exp (B).

----- Variables in the Equation -----							
Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	R	Exp(B)
SEXE	-,6912	,3107	4,9491	1	,0261	-,0906	,5010
ENJFIN	,2631	,1183	4,9447	1	,0262	,0906	1,3009
TIERSCOL	,5482	,1501	13,3443	1	,0003	,1778	1,7302
CONNMED2	-,3537	,1584	4,9878	1	,0255	-,0912	,7021
USAGES2I	-,4439	,1343	10,9206	1	,0010	-,1576	,6416
Constant	,3919	,8874	,1951	1	,6587		

Le coefficient standardisé montre l'importance des attitudes des collègues (*tierscol*) et du sexe (*sexe*), suivi à un niveau équivalent par l'enjeu financier (*enjfin*), la perception de la fréquence de médiation dans l'environnement professionnel (*connmed2*) et les usages (*usage2i*).

Le modèle prédit 69 % des attitudes de recours à la médiation interne, est reconnu statistiquement significatif (sig. = 0.000) et a un pseudo R<sup>2</sup> de 0,16 (0,250 pour le Nagelkerke, pour comparaison avec la régression classique). Si l'on applique ce modèle aux deux échantillons illustratifs décrits plus haut, la prédiction est cette fois inférieure, entre 46 % et

50 %. Ce modèle est globalement moins puissant que celui obtenu pour le recours à un médiateur externe et demande davantage de variables. Cela n'est guère surprenant du fait de la bonne réceptivité à la médiation interne qui rend l'identification des critères de décision plus difficiles à identifier (nous n'avons pas anticipé un résultat aussi net et la littérature n'offre pas beaucoup de pistes en la matière). Un approfondissement spécifique et complémentaire serait certainement souhaitable.

Ces modèles (complétés et précisés par d'autres modèles non présentés ici) nous permettent d'identifier des facteurs clefs du recours à la médiation. Aucune des caractéristiques présentées ci-dessous n'est en elle-même suffisante. Chacun des facteurs influence le recours à la médiation.

### Facteurs clefs influençant le recours à la médiation

Caractéristiques	Médiation Externe	Médiation Interne
<b>Partie concernée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aime négocier en général</li> <li>- Plutôt quelqu'un de jeune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus souvent une femme</li> </ul>
<b>Perception de la médiation par les parties concernées et leurs collègues</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perçue comme compatible avec les usages (à priori)</li> <li>- Perçue comme n'étant pas une formalisation exagérée du problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perçue comme compatible avec les usages (in situ)</li> <li>- Bien perçue par les collègues</li> <li>- Perçue comme quelque chose de connu</li> <li>- N'est pas associée à une dégradation de l'autorité</li> </ul>
<b>Enjeu financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plutôt élevé</li> <li>- Coût de la médiation modéré par rapport à l'enjeu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plutôt faible</li> </ul>
<b>Enjeu relationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les parties ne souhaitent pas rompre toute relation</li> </ul>	
<b>Situation</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perçue comme difficile</li> <li>- Implique peu d'enjeux confidentiels</li> </ul>

Il est aussi apparu qu'un encouragement de la direction générale avait un impact déterminant sur les attitudes, notamment pour la médiation interne. Cet encouragement doit probablement contribuer à lever des réticences en rapport aux usages et à l'opportunité du coût de la médiation.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Au début de cette recherche nous avons deux grandes directions : expliquer une situation passée et présente (1) et explorer des perspectives (2). Nous avons montré que la **médiation a et n'a eu que peu de perspectives dans les relations industrielles** (ou relations professionnelles) du fait du contexte politique, historique et institutionnel (aucune possibilité de négocier le droit de grève, faible représentativité des syndicats, interventions étatiques...). Cela ne signifie pas qu'aucune médiation ne soit possible dans ce champ mais simplement que le contexte actuel crée une barrière. Les procédures existantes pourraient devenir efficaces si l'environnement était changé (les projets législatifs actuels, en réaction aux licenciements collectifs chez Moulinex et Marks & Spencer, pourraient y contribuer). En ce qui concerne les perspectives de **médiation informelle par un médiateur interne** et pour des situations internes (autres que les conflits ou négociations collectifs), nous avons montré qu'il s'agissait non seulement d'une aspiration mais d'une réalité. La médiation avec un médiateur externe semble réservée aux situations dont l'enjeu est important et de préférence pour une relation externe (relations commerciales par exemple).

La **valeur de la recherche** est cependant limitée par le nombre d'hypothèses que nous devons tester. En conséquence, pour des raisons pratiques (le besoin de limiter la lourdeur du questionnaire pour le répondant, avec le risque d'un accroissement des non réponses) nous n'avons pas pu développer et proposer des échelles multi-items pleinement rigoureuses. Cela reste à faire, notamment sur la base des tendances que nous avons dégagées. Le nombre de questionnaires devrait aussi être plus important à des fins confirmatoires. De plus, des facteurs importants (le rôle des phénomènes escalatoires) n'ont pu être testés convenablement et restent donc des pistes à explorer. De plus amples investigations pourraient consister à observer en pratique comment la médiation interne est acceptée et quels résultats sont atteints. Une recherche action, incluant une formation, un suivi et la collecte de données pourrait y contribuer. Les effets à long terme dans l'équipe ou l'organisation devraient aussi être mesurés.

Ces résultats contribuent à enrichir les Sciences de Gestion, en particulier ce qui concerne le management des ressources humaines. Le manager, lorsqu'il / elle est confronté à un conflit au sein de son équipe est souvent face à un dilemme. Prendre partie en rendant une décision est parfois une prise de risque et conduit souvent à une insatisfaction et à une dégradation (parfois subtile et lente) de l'autorité. Vis à vis d'une stratégie d'évitement et de refus d'assumer son rôle, le même effet risque de se produire en cas de blocage entre les personnes concernées. La médiation apparaît comme une autre fonction possible du management qui nous semble utile en pratique (aider à négocier sans prendre soi-même la décision si possible). La conscientisation de cette pratique (déjà existante) et son développement pourrait constituer une ouverture pour la médiation externe en favorisant une sensibilisation. Des situations plus difficiles ou des situations externes semblent en effet plus appropriées à l'intervention d'une personne extérieure et spécialiste de la médiation. Après la reconnaissance (encore partielle) de la négociation comme fonction majeure du management et son inclusion dans les programmes de formation (universités, écoles, centre de formation continue), nous plaidons pour la prise en compte de cette fonction médiation.

## BIBLIOGRAPHIE

**ADAM G. & REYNAUD J.D.**, *Conflits du travail et changement social*, Presses Universitaires de France, Paris, 1978.

**AMADIEU J.F.**, *Les syndicats en miettes*, Seuil, Paris, 1999.

**ARROW K., MNOOKIN R.H., ROSS L., TVERSKY A., WILSON R. (ed.)**, *Barriers to Conflict Resolution*, Norton, New York, 1995.

**BACHARACH S.B. & LAWLER E.J.**, *Bargaining*, Jossey Bass, San Fransisco, 1982.

**BERCOVITCH J.**, Understanding mediation's role in preventive diplomacy, *Negotiation Journal*, july 1996.

**BLOHORN-BRENNEUR B.**, La médiation judiciaire en matière prud'homale, le protocole d'accord et la décision d'homologation, *Le Dalloz*, n°3, 2001.

**BRETT J.M., BARSNESS Z.I., GOLDBERG S.B.**, The effectiveness of mediation, *Negotiation Journal*, july 1996.

**BRESLIN & RUBIN**, *Negotiation Theory and Practice*, PON of Harvard Law School, Cambridge (USA), 1991.

**CARNEVALE P.J.D.**, *Mediating disputes and decisions in organizations*, in LEVICKY R.J., SHEPPARD B.H., BAZERMAN M.H. (ed.) (1986).

**COHEN R.**, *Negotiating across cultures*, United States Institute of Peace Press, Washington, 1999.

**COSER L.** *Les fonctions du conflits social*, PUF, Paris, 1982.

**COSTANTINO C.A. & MERCHANT C.S.**, *Designing conflict management systems*, Jossey Bass, San Fransisco, 1995.

**CROZIER M. & FRIEDBERG E.** *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 1977.

**DELEON L.**, Using mediation to resolve personnel disputes in a state bureaucracy, *Negotiation Journal*, january 1994.

**DEMORGON J.**, *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Anthropos, Paris, 1996.

**DIDRY C.**, *Arbitration in contexte : socio-economic conditions and the implementation of the law on conciliation and compulsory arbitration in the parisian metal industries and light engineering in the Arve Valley*, in **WHITESIDE & SALAIS**, *Governance, Industry and Labour Markets in Britain and France*, Routledge, London, 1998.

**DILTS D.A., WALSH W.J.**, *Collective Bargaining and Impasse Resolution in the Public Sector*, Quorum Books, New York, 1988.

**DREU K. (de), VLIERT E. (Van De)**, *Using conflict in organizations*, Sage, London, 1997.

**DUPONT C.** *La négociation : conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris, 1994.

**DUNLOP J.T., ZACK M.Z.**, *Mediation and Arbitration of employment disputes*, Jossey-Bass, San Fransisco, 1997.

**FAURE G.O., RUBIN J.Z.**, *Culture and Negotiation*, Sage, Newbury Park (California), 1993.

**FAURE G.O., MERMET L., TOUZARD H., DUPONT C.**, *La négociation : situations et problématiques*, Nathan, Paris, 1998

**FISHER W. & URY R.**, *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, Paris, 1982 (American edition : *Getting to Yes*, Houghton Mifflin, Boston, 1981)

**FOLGER J.P. & JONES T.R.**, *New directions in mediation : communication research and perspectives*, Sage, Newbury Park (USA), 1994.

**FREUND J.** *Sociologie du conflit*, PUF, Paris, 1983.

**GENN H.**, *The central london county court pilot mediation scheme*, Research Paper, The Lord Chancellor's Department, 1998.

**GIDDENS A.**, *The constitution of society*, Polity Press, Cambridge, 1984.

**GIRARD R.** *La violence et le sacré*, Hachette/Pluriel, Paris, 1995 (1972). See also Williams J. (Ed.), *The Girard reader*, Crossroad, New York, 1996.

**GLASL F.**, *Konfliktmanagement*, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, 1997 (5ème édition).

**HENDERSON D.A.**, Mediation success : an empirical analysis, *The ohio journal on dispute resolution*, vol.11 n°1, 1996.

**JAVILLIER J.C.**, *Les conflits du travail*, PUF, Que Sais-je, Paris, 1981.

**KARAMBAYYA R. & BRETT J.M.**, *Managerial Third Parties : intervention strategies, Process and Consequences*, in FOLGER & JONES (1994).

**KOCHAN T.A. & BAZERMAN M.H.**, *Macro determinants of the future of the study of negotiations in organizations*, in LEVICKY R.J., SHEPPARD B.H., BAZERMAN M.H. (ed.) (1986).

**KOLB D.M.**, *The Mediators*, MIT Press, Cambridge (USA), 1983.

**KOLB D.M.**, *Who are organizational third parties and what do they do ?*, in LEVICKY R.J., SHEPPARD B.H., BAZERMAN M.H. (ed.) (1986).

**KRESSEL K., PRUIT D.G. (dir.)**, *Mediation Research*, Jossey Bass, San Fransisco, 1989.

**LEVICKY R.J., SHEPPARD B.H., BAZERMAN M.H. (ed.)**, *Research on Negotiation in Organizations vol.1*, JAI Press, Greenwich (Connecticut), 1986.



**LIPSKY D.B., SEEGER R.L.**, *The appropriate resolution of corporate disputes : a report on the growing use of ADR by US corporations*, Cornell University – PERC Institute on Conflict Resolution, Ithaca (New York), 1998.

**MARCH J.G & SIMON H.A.**, *Les organisations*, Dunod, Paris, 1974, 2<sup>ème</sup> édition.

**MENARD S.**, *Applied logistic regression analysis*, Sage University Paper, Thousands Oaks (California), Sage, 1995.

**METZGER N.**, *Dispute Resolution*, in SETHI, METZGER ET DIMMOCK, *Collective bargaining in the public sector in the United States : a time for change*, JAI Press, Greenwich (Connecticut), 1990.

**MOORE C.W.**, *The Mediation Process*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

**NAULIN G.**, *Prévention et résolution des conflits du travail*, Avis et Rapports du Conseil Economique et Social, Les éditions des Journaux Officiels, 1998.

**NECHELES-JANSYN R.F.**, *The mediator revisited : profile of a profession 1960s and 1985*, Institute of Management and Labor Relations Series n°3, The Scarecrow Press, Metuchen (New-Jersey), 1990.

**NETZIG L.**, *Täter-Opfer-Ausgleich aus der Sicht der Betroffenen*, WAAGE, Hannover, 1996.

**NUGENT P.S.**, *Third party interventions by managers in organizational conflicts*, working paper n°490, IAE Aix-en-provence, juin 1997.

**O’LAUGHLIN J., SCHUMAKER J.R.**, *Barriers to using alternative dispute resolution in federal natural resources agencies*, Martin Journal of Conflict Resolution (voir références sites ADR), n°1, 1998.

**PAMPEL F.C.**, *Logistic Regression : A primer*, Sage University Paper, Thousands Oaks (California), Sage, 2000.

**PASCALE R.T.**, *Managing on the edge : how successful companies use conflict to stay ahead*, Penguin, London, 1991.

**PRASOW P., PETERS E.**, *Arbitration and Collective Bargaining : Conflict Resolution in Labor Relations*, Mc Graw Hill, New York, 1970.

**RAIFFA H.**, *Analytical Barriers*, in Arrow (1995).

**ROJOT J. & BERGMAN A.**, *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris, 1991.

**ROJOT J.**, *La négociation*, Vuibert, Paris, 1994.

**ROWE M.**, *The corporate ombudsman : an overview and analysis*, in BRESLIN & RUBIN (1991)

**RUBIN J.Z., PRUIT D.G., KIM S.H.**, *Social Conflict : Escalation, stalemate, and settlement*, Mc Graw Hill, New York, 1994 (1986), 2<sup>ème</sup> édition.

**SALZER J.**, *Résistances à la médiation et refus de médiation*, Working paper, Université Paris IX Dauphine, 1995.

**SALZER J.**, Panorama des médiations dans les organisations, in La médiation dans le travail et les organisations, *Personnel*, Cahier n°64, février-mars 1999.

**SIMMEL G.**, *Le conflit*, Circé, Paris, 1995 (1901).

**SLOANE A.A., WITNEY F.**, *Labor Relations*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs (New Jersey), 1972 (2<sup>ème</sup> édition).

**STIMEC A.**, *Les attentes et résistances en médiation*, mémoire du DEA GRH, Université Paris I – Sorbonne, sous la direction du Pr. Jacques Rojot, 1997.

**SUSSKIND L. & BABBITT E.**, *Overcoming the obstacles to effective mediation of international disputes*, in BERCOVITCH. J. & RUBIN J.Z. (dir.), *Mediation in International Relations*, Macmillan Press, London, 1992.

**SUSSKIND L.**, *Mediated Negotiation in the public sector*, in BRESLIN & RUBIN (1991).

**THOMAS K.W.**, "Organizational Conflict", in *Organizational Behavior*, S.Herr, (Columbus, Ohio : Grid), 1979.

**THOMAS K.W.**, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto (CA), 1992.

**TOUZARD H.**, *La médiation et la résolution des conflits*, PUF, Paris, 1977.

**TOUZARD H.**, La pratique de la médiation informelle chez les inspecteurs du travail, in La médiation dans le travail et les organisations, *Personnel*, Cahier n°64, février-mars 1999.

**URY W.L., BRETT J.M., GOLDBERG S.B.**, *Getting disputes resolved*, Jossey-Bass, San Fransisco, 1988.

**WACHEUX F.**, *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris, 1996.

**YIN R.K.**, *Case study research*, Sage, Newbury Park (California), 1989 (1984).

**ZARTMAN I.W.**, A skeptic's view, in FAURE G.O., RUBIN J.Z. (1993)

**ZARTMAN I.W.**, *The structuralist Dilemma in Negotiation*, in LEWICKY ET AL., *Research on Negotiation in Organizations vol.6*, JAI Press, Greenwich (Connecticut), 1997.

**ZUBEK J. M. et al.**, " Disputant and Mediator Behaviors Affecting Short-Term Success in Mediation", *Journal of Conflict Management*, Vol. 36, n°3, September 1992, p.546.