

## 18 Carrières

# Quand le médiateur pacifie l'entreprise

**FORMATION** Le métier de médiateur, dont le rôle est d'aider à résoudre les conflits selon une méthodologie précise, a gagné en crédibilité ces dernières années, notamment dans le monde du travail. De plus en plus d'entreprises comptent un médiateur ou y font régulièrement appel

JULIE EIGENMANN  
@JulieEigenmann

Quatre chaises autour d'une petite table basse dans un espace vitré. C'est ici que Viktoria Aversano, médiatrice et avocate de formation, reçoit à Genève les personnes qui contactent Esprit d'entente, le cabinet de médiation et de coaching qu'elle a fondé en 2008. «Il est important que la rencontre ait lieu dans un endroit externe, neutre et confidentiel», commente Viktoria Aversano.

La médiation: un procédé de traitement des conflits dans lequel des tiers impartiaux aident à trouver des solutions à l'amiable. Le cabinet de Viktoria Aversano pratique entre autres des médiations en entreprise. «Le conflit au travail part souvent d'intentions mal comprises. Par exemple, le choix de ne pas saluer un collègue pour ne pas le déranger peut être perçu comme de l'irrespect. Et ces genres de cas s'accumulent, provoquant un ressentiment, parce qu'on ne prend pas le temps de clarifier les choses.» On imagine des insultes fuser à travers l'open space, la médiatrice nous explique que ces micro-interactions sont souvent à l'origine des tensions.

Esprit d'entente intervient donc sur demande des entreprises qui constatent une mésentente entre deux collaborateurs, ils ont le choix d'accepter ou non la médiation. «Le médiateur n'arrive pas avec une solution et n'impose rien, il est un facilitateur pour que les gens trouvent un accord», précise Viktoria Aversano. La discussion est confidentielle: rien n'est rapporté à la hiérarchie, à moins que cela ne soit souhaité.

## Le coût important des conflits

Le nombre de séances varie selon les besoins. Il faut compter de une à trois séances communes et le coût total d'une médiation oscille entre 1000 et 3000 francs. Cela peut paraître beaucoup mais les conséquences des conflits en entreprise coûtent bien davantage, selon une étude des experts en psychologie du travail The Myers-Briggs Company - anciennement OPP - parue en 2008 et effectuée dans neuf pays. Un salarié passerait environ un jour par mois à gérer des conflits. En Grande-Bretagne par exemple, cela représente une perte annuelle de 370 millions de jours de travail.

Non seulement Viktoria Aversano constate une demande exponentielle de la part des



Un salarié passerait environ un jour par mois à gérer des conflits. (KON IMAGES/GETTY IMAGES)

entreprises pour les médiations de base, mais aussi pour un service parallèle proposé par son cabinet: celui des personnes de confiance. «Nous avons un contrat avec des entreprises qui stipulent que leurs employés peuvent nous contacter en cas de problème, ce qui peut conduire ensuite à une médiation si besoin est.»

Le Conseil œcuménique mondial des Eglises a choisi cette seconde option. Les collaborateurs de l'organisation, qui sont une centaine à Genève, ont la possibilité de s'adresser à Esprit d'entente depuis 2016 pour parler de leurs difficultés. «Il est important, en cas de conflit, d'avoir un point de vue qui ne soit pas partie prenante comme les ressources humaines peuvent parfois sembler l'être, juge Laurent Veyrat-Durebex, responsable des ressources humaines. C'est une vraie soupape de sécurité et une expertise précieuse.»

Pas de doute, la crédibilité des médiateurs auprès des entre-

**«Le médiateur n'arrive pas avec une solution et n'impose rien, il est un facilitateur pour que les gens trouvent un accord»**

VIKTORIA AVERSANO, MÉDIATRICE ET FONDATRICE D'ESPRIT D'ENTENTE

prises a changé. «Il y a trente ans, quand on parlait de médiation, on nous disait: «Ah! vous faites de la médiation», se souvient Anne Catherine Salberg, médiatrice et présidente de la Commission de reconnaissance de la Fédération suisse des associations de médiation.

«Le tournant s'est fait en 2012, lorsque le Tribunal fédéral a confirmé dans un arrêt l'importance de désigner une personne à qui s'adresser en cas de conflit», raconte Anne Catherine Salberg. Mais en Suisse, le titre de médiateur n'est pas protégé. Un problème? «La Fédération suisse des associations de médiation (FSM)

réfléchit à une reconnaissance fédérale, répond Anne Catherine Salberg. Mais nous comptons déjà en Suisse 813 médiateurs qui ont un titre de médiateur FSM et qui ont donc suivi des formations reconnues.»

Car pour devenir médiateur, il existe plusieurs voies. En Suisse romande, plusieurs Certificate of Advanced Studies (CAS) apprennent à faire usage de la médiation dans sa pratique professionnelle en entreprise. Mais pour devenir médiateur à proprement parler, il faut effectuer une deuxième formation complémentaire que proposent plusieurs universités romandes et des insti-

tuts privés tels qu'Ipromed ou le Groupement Pro Médiation.

## Au sein même de l'entreprise

Et si le médiateur exerce ensuite en cabinet, il peut aussi travailler au sein des entreprises. «S'il s'agit d'une médiation interne, il est important qu'elle soit loin de la hiérarchie, note Anne Catherine Salberg. Il y a un risque d'instrumentalisation du médiateur qu'il faut absolument éviter.»

Lauriane Bridel est médiatrice certifiée et responsable de l'Espace collaborateurs au sein du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV).

Mandatée par la direction du CHUV, elle a mis en place en 2015 cet espace de confiance et d'écoute consistant en une antenne téléphonique et des entretiens sur rendez-vous. Une démarche de médiation entre les personnes en conflit, si opportune et souhaitée, peut être organisée.

Cette décision a fait suite à un constat: «Les ressources humaines

observaient une augmentation des conflits et la mise à disposition d'un lieu impartial et qui garantisse la confidentialité est apparu comme une réponse adéquate, avance la médiatrice. Parler à la hiérarchie représente souvent une crainte de s'exposer.»

Aujourd'hui, l'Espace collaborateurs reçoit environ 130 demandes d'aide par année. Les médiations se font sur l'initiative des collaborateurs eux-mêmes, ou de la hiérarchie. Deux entretiens individuels précèdent une ou deux séances de médiation. Dans tous les cas, l'objectif est «la remise en lien entre les collaborateurs».

La démarche comporte cependant des limites. «L'espace sécurisé permet de mettre les choses à plat, mais en contexte, les mécanismes problématiques peuvent ressurgir, admet Lauriane Bridel. Nous encourageons les collaborateurs à nous recontacter dans ce cas. Nous rappelons que ce n'est pas une baguette magique.»

## L'EXPERT

### La LPP discrimine les femmes



ALAIN SALAMIN  
CHARGÉ DE COURS À L'HEC  
LAUSANNE ET À L'IMD

La différence de traitement salarial en défaveur des femmes vient une nouvelle fois d'être documentée par l'Office fédéral de la statistique (OFS). En 2016, les femmes du secteur privé gagnaient 19,6% de moins que les hommes. Est-ce pareil pour les rentes de retraite? Malheureusement c'est bien pire encore: les rentes moyennes annuelles de prévoyance profession-

nelle (2e pilier) versées aux hommes, toujours en 2016, se montent à 35917 fr. alors que celles réservées aux femmes s'élèvent à 18627 fr. L'écart homme-femme augmente donc à plus de 50%! On explique une partie de cette infamie par le décalage temporel entre les salaires H/F des personnes actives actuelles et rentières, les interruptions de cotisation dans les carrières professionnelles plus entrecoupées des femmes et le temps partiel, majoritairement féminin. Mais cela ne suffit néanmoins pas à justifier toute cette différence.

Pour ce faire, il faut comprendre un aspect plus spécifique de la loi fédérale sur la prévoyance professionnelle

(LPP). Illustrons-le avec une anecdote récente: une femme de mon entourage ne comprend pas son certificat LPP. On regarde ses données: salaire brut de 30000 fr., taux d'activité de 40%, âge dans le milieu de la quarantaine. La suite me laisse pantois: la rente projetée est de 97 fr. par mois. Vous avez bien lu. En travaillant dans ces conditions jusqu'à sa retraite, cette femme recevra une retraite de 97 fr. par mois!

Au-delà de l'outrage et du caractère avilissant de cette situation, vient la question: comment est-ce possible au XXIe siècle? Tout simplement parce que notre archaïque système LPP permet à l'employeur de ne pas couvrir les

premiers 24885 fr. de salaire (appelé «montant de coordination»). Dans notre cas, les cotisations employeur/employée sont donc calculées sur un montant déterminant de 5115 fr. annuels, soit 17% du salaire effectif de 30000 fr.! Une honte.

Selon la LPP, il est tout à fait légal de déduire l'entier du montant de coordination, même pour les temps partiels! Les femmes sont spécialement impactées par ce dispositif, car 60% d'entre elles travaillent justement à temps partiel, alors que 80% des hommes sont à plein temps. Reste à comprendre l'ampleur du phénomène. Sur quatre millions d'assurés au 2e pilier, seuls 11% voient l'entier

de leur salaire couvert. Tous les autres peuvent être potentiellement impactés, notamment les 40000 travailleurs en Suisse qui reçoivent le strict minimum LPP, en particulier dans les PME soumises à une fondation collective.

Les femmes sont donc doublement discriminées: au niveau de leur salaire et dans leur rente de retraite. Si l'on rajoute le fait que la LPP défavorise également de manière inacceptable les seniors (18% de cotisation employeur pour les plus de 54 ans, contre 0% pour les moins de 25 ans, et 7% pour les moins de 35 ans), on ne peut qu'appeler à la révolution de ce système aux règles anachroniques. ■