

Delsol Avocats

## La médiation : une réponse adaptée à la gestion des crises associées aux risques psychosociaux ou aux enjeux des transmissions d'entreprise

**Maître Camille Rousset, avocat associé du Cabinet DELSOL Avocats, co-responsable du département droit social et spécialisée sur la question des risques psychosociaux, exerce désormais son activité principalement en qualité de médiateur. C'est en cette qualité qu'elle propose des solutions adaptées aux situations de crise sociale en entreprise, en lien avec des partenaires externes, notamment des psychologues du travail ou coach en gestion du personnel, plus spécifiquement pour la résolution de conflits collectifs lors d'opérations de restructuration.**



Maître Camille Rousset



Maître Delphine Bretagnolle



Maître Philippe Pacotte



Maître Audrey Baborier

**À** travers le nombre croissant de dossiers associés à la question des risques psychosociaux, l'avocat doit faire face à des problématiques impliquant des solutions tout à la fois juridiques, managériales, psychologiques voire sociologiques, solutions pour lesquelles une approche strictement juridique pourrait s'avérer insuffisante.

Le rôle du médiateur, tel que le conçoit Maître Camille Rousset est de créer des passerelles entre les acteurs d'un projet en priorisant et respectant les besoins

de chacun, avec la volonté d'entendre la parole des représentants du personnel et/ou des salariés et ainsi de s'inscrire dans une logique participative et responsable du projet d'entreprise.

### LA MÉDIATION : OUTIL D'ANALYSE ET DE RÈGLEMENT AMIABLE DES CONFLITS

Le médiateur peut intervenir en amont de conflits latents ou lors de crise pouvant conduire à des procédures disciplinaires impliquant parfois des licenciements, soit,

le plus souvent, pour gérer des situations déclarées de souffrance au travail, soit pour analyser et anticiper les difficultés liées à un changement d'organisation.

Certaines crises sont, dans certains cas, liées à des difficultés strictement organisationnelles, dans un contexte de changements de structure, de culture mais aussi de statut juridique comme lors du passage d'une structure relevant d'un statut public à un statut de droit privé<sup>1</sup> lorsque ces évolutions, pourtant nécessaires et incontournables, sont mal accompagnées.

La médiation offre l'opportunité d'entendre la parole de chaque personne impliquée dans un conflit, et ainsi, d'en identifier les causes souvent partagées pour faire émerger des solutions pratiques, accompagnées d'un cadre juridique.

En tant qu'avocat et expert juridique, la médiation en droit du travail<sup>2</sup>, telle que proposée par Maître Camille Rousset, est portée par la connaissance d'un environnement juridique favorisant l'anticipation des risques judiciaires associés à chaque situation conflictuelle.

### **LE MÉDIATEUR : LE COORDINATEUR DES ORGANES DE GOUVERNANCE ET INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL**

La résolution des conflits internes peut supposer l'intervention des délégués du personnel<sup>3</sup> ou du CHSCT<sup>4</sup>, notamment en matière de harcèlement moral<sup>5</sup> dans le cadre du droit d'alerte<sup>6</sup>. En dehors de ces instances ou avec leur concours, la médiation permet d'apporter des réponses concertées et adaptées, et ainsi, de participer à une logique constructive d'accompagnement des salariés dans leur formation et leur progression.

Les solutions qui en résultent évitent par ailleurs les aléas financiers et de calendrier des contentieux judiciaires avec des réponses sur-mesure.

Il est certain que l'intervention du coach ou psychologue du travail aura pour intérêt premier de permettre aux salariés de

s'exprimer librement sous couvert de l'anonymat et de la confidentialité, avec des préconisations constructives au plan organisationnel et individuel, y compris pour ceux des salariés mis en cause dans leur positionnement managérial.

C'est en ce sens que la collaboration avocat – psychologue du travail et coach a tout son sens.

### **LA MÉDIATION : UN OUTIL PRÉCIEUX POUR ACCOMPAGNER LES TRANSFERTS D'ENTREPRISE**

La médiation se révèle aussi être un outil précieux en matière de transmission d'entreprise.

Que ce soit dans le cadre de transmission « assumée » spécifiquement lors du départ en retraite d'un dirigeant fondateur d'une entreprise, par exemple, ou que ce soit dans le cadre de transitions « imposées » par des difficultés économiques, le transfert d'entreprise induit généralement des situations de conflits, avec l'impératif de concilier des intérêts financiers divergents et la réalité d'un changement de gouvernance.

Au-delà des questions juridiques liées à l'harmonisation du statut collectif – toutes les fois qu'il y a, au sens de la loi, un transfert d'entreprise<sup>7</sup> – demeure la question – très pragmatique – du changement de culture d'entreprise. Le médiateur s'avère être à cet égard un facilitateur du dialogue afin de gérer au mieux les conflits dits de valeurs ou de culture d'entreprise. Il peut également prendre en compte la

dimension affective de l'opération, dans le cas typique d'une succession d'entreprises familiales impliquant plusieurs générations, ce qui permettra ensuite de décortiquer plus sereinement les problématiques d'ordre strictement financier ou patrimonial ou encore de gouvernance et, d'une manière générale, les aspects plus juridiques ou techniques de l'opération.

Le rôle du médiateur est ainsi de concilier des enjeux souvent très éloignés en créant un lien entre les personnes, en tenant compte des impératifs du droit des sociétés, du droit du travail ou encore de la psychologie, et plus simplement, de l'humain. C'est en cela que le médiateur contribuera au succès d'une transmission car les solutions équilibrées qui émergeront, sous sa bienveillance, tiendront compte des besoins de chacune des parties avec des passerelles assumées entre une réalité capitaliste et des préoccupations plus affectives ou qualitatives autour d'un même projet.

Plus les crises seront cristallisées et anciennes avec des situations de blocages mettant en péril la survie même de l'entreprise, plus l'intervention du médiateur aura du sens pour restaurer le dialogue et éviter aux protagonistes de s'enliser dans des procédures judiciaires aléatoires, coûteuses et, au final, peu constructives, quelle qu'en soit l'issue. ■

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

<sup>1</sup> Article L1224-3-1 du Code du travail

<sup>2</sup> Les réformes récentes confirment la volonté du législateur de favoriser le recours à la médiation dans les conflits du travail. En particulier, la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques n° 2015 990 du 6 août 2015 dite loi Macron a étendu le champ d'intervention de la médiation, jusqu'alors limité aux litiges transfrontaliers par l'article 24 de la loi 95-125 du 08 février 1995, le recours à la médiation conventionnelle étant désormais possible, avant même la saisine du conseil de prud'hommes. Parallèlement, en matière de harcèlement moral, la loi n° 20002-73 du 17 janvier 2002 avait déjà institué dans le code du travail, une procédure alternative de médiation spécifique à ce contentieux.

<sup>3</sup> Article L2313-1 du Code du travail

<sup>4</sup> Article L4612-1 du Code du travail

<sup>5</sup> Le harcèlement moral est défini par l'article L1152-1 du Code du travail, aux termes duquel aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

<sup>6</sup> Articles L2313-2 et L4131-2 du Code du travail

<sup>7</sup> Article 1224-1 et suivants du code du travail et suivants