

LA MÉDIATION DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES FRANÇAISES : UNE RELATION A TROIS ?

L'ÉPREUVE DES FAITS

Conçue depuis la loi du 13 novembre 1982 comme une simple aide au développement de la négociation collective, la procédure de la commission mixte place le médiateur devant une injonction paradoxale : il doit être, à la fois, le représentant de la puissance publique, garant du droit, et l'animateur proche des spécificités d'une branche où la négociation n'a pu avoir lieu sereinement sous la forme paritaire. Or, loin de se limiter au rôle d'un tiers neutre, animant un débat n'appartenant qu'aux partenaires sociaux, on constate que le médiateur affirme sa position et que, s'il assure le respect des règles du jeu de la négociation comme l'y invite la définition officielle de son rôle, il contribue tout autant à en instituer de nouvelles, si besoin...

PAR **François GRIMA**, UNIVERSITÉ PARIS 8, LERGO

Le thème de la médiation est à la mode. Des domaines aussi diversifiés que ceux de la famille, de la politique de la ville, de la culture, des grandes entreprises, à l'image de la SNCF et de la RATP [Collard, 2003] mettent en place des dispositifs s'y référant. Dans ce cadre, un salarié de l'organisation se voit assigner comme tâche de réguler les conflits, tant en interne qu'avec des partenaires externes, sans disposer de pouvoir de contrainte. Or, en se fondant sur les nombreux travaux récents dans le domaine, Stimec [2003] souligne l'ambiguïté des pratiques entourant l'introduction d'un tiers dans la gestion des conflits. Sans entrer plus avant dans un débat technique (1), il semble qu'au moment même où l'État, des associations professionnelles, comme l'ANDCP, entament un tra-

(1) Nous renvoyons le lecteur intéressé au travail de Stimec [2003].

vail de sensibilisation des acteurs sociaux à la médiation, la confusion demeure autour de cette notion. La création de supports de presse spécialisés ou la rédaction de rapports [Naulin, 1998] soulignant la neutralité de la démarche, l'extériorité du médiateur par rapport aux parties, ne suscitent qu'un intérêt poli. Sa nouveauté intrigue, engendre des réticences. Pourtant, loin d'être une innovation à connotation américaine, la médiation, en tant que procédure de règlement pacifique des conflits du travail dans les relations sociales, apparaît en France à partir de 1955 ! Cependant, à l'image des procédures de gestion pacifiques des conflits du travail en général, elle tombe en désuétude rapidement. Elle ne subsiste essentiellement que sous une forme officieuse, lors de l'intervention de l'inspecteur du travail dans la gestion de la grève. Plusieurs explications peuvent être avancées pour

	Stratégie réflexive	Stratégie substantive	Stratégie contextuelle
Définition des stratégies	Tisser des liens de confiance avec les parties pour faire accepter la médiation	Agir sur les liens entre les parties et faciliter une compréhension réciproque	Convaincre les parties de l'existence d'un intérêt commun
Tactiques mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> – Clarifier le cadre de son action. – Proposer une démarche à suivre pour arriver à un accord. – Prendre le contrôle de l'agenda des parties. – Mettre en exergue les règles de savoir-vivre. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se faire le porte-parole d'une avancée. – Ramener le débat sur le terrain consensuel. – Orienter le débat vers des points spécifiques. – Redéfinir le cadre de l'accord. – Prendre parti. – Menacer de la loi. – Argumenter par la raison. – Découpler les relations. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rassurer les négociateurs. – Assurer les négociateurs d'une assistance post accord. – Assister les négociateurs dans la présentation de l'accord obtenu à leurs mandants. – Souligner le coût de l'absence d'accord. – Recourir à l'intervention d'un tiers extérieur.

Tableau 1 : Synthèse des stratégies et tactiques utilisées par le médiateur.

expliquer ce désintérêt. Dressant une comparaison entre les États-Unis et la France, Adam et Reynaud [1978] montrent que dans le premier cas le gouvernement a fait pression pour que se développe ce type de régulation dans les relations sociales en créant un corps de médiateurs professionnels. Il a aussi donné une reconnaissance juridique aux accords collectifs, ce qui n'est pas le cas en France où les signataires ne sont pas véritablement engagés par leur signature. Par ailleurs, Naulin [1998] souligne que la faiblesse des syndicats ne les incite pas à s'engager dans une logique contractuelle. Enfin, Stimec [2003] met en exergue l'importance des gains potentiels issus de la négociation, notamment pour la partie patronale en termes de paix sociale, que vient remettre en cause la nature personnelle et constitutionnelle du droit de grève en France.

Face à cette faible réceptivité, la médiation que Bercovitch [1996] définit comme : « *Un processus de gestion d'un conflit lié, mais distinct des efforts des parties, où ces dernières recherchent l'assistance ou acceptent une proposition d'aide d'un individu, d'un groupe ou d'un État pour changer, faire évoluer ou influencer leurs perceptions ou leurs comportements sans avoir recours à la force physique ou à la contrainte de la loi* » reste peu étudié dans les relations professionnelles françaises, au moment où un besoin de recherches contextualisées se fait plus pressant [Wall et al., 2001 ; Carnevale et Pruitt, 1999] afin d'éviter des contresens survalorisant des interprétations culturelles.

Le but de cet article est d'apporter de premiers éléments de réponse aux questions suivantes : « *Comment un*

médiateur exerce-t-il son rôle dans le contexte français des relations professionnelles ? Comment perçoit-il son rôle ? »

Pour cela, nous nous fonderons sur les résultats d'une recherche menée en collaboration avec le ministère du Travail sur la négociation dans les branches professionnelles fonctionnant en commission mixte, c'est-à-dire avec la présence d'un tiers médiateur. Après avoir rappelé les principaux résultats théoriques, nous exposerons les caractéristiques du terrain retenu et de notre méthodologie, avant de décrire les logiques d'action des médiateurs. Pour conclure, nous examinerons l'apport de nos résultats au champ spécifique des relations professionnelles.

CADRE THÉORIQUE

Loin d'être un champ exploratoire, la médiation a fait l'objet d'une attention croissante de la communauté scientifique anglo-saxonne. Plusieurs revues de littérature attestent [Wall et Lynn, 1993 ; Wall et al., 2001] de ce dynamisme. Le comportement du médiateur constitue un axe majeur de ces différents travaux, comme le montre le tableau 1. Pour autant, si beaucoup a été écrit, il aura fallu attendre les travaux de Kressel [1972] pour voir se développer des recherches se fondant sur des éléments empiriques. Sans entrer dans le détail des résultats avancés (2), plusieurs conclusions peuvent être avancées.

(2) Pour une lecture exhaustive de ce domaine, nous renvoyons à la revue de littérature de référence de Wall et al [2001].



© Gianni Dagli Orti

Le même homme peut-il être un expert technique, un gendarme de la légalité, un expert économique, un agent d'information et de conseil et, en même temps, un médiateur à l'occasion d'un conflit ?

Le médiateur apparaît comme ayant une parfaite maîtrise des situations de négociation. Pour chaque cas, il dispose d'une tactique adaptée. Il articule l'empathie avec les parties, pour susciter la confiance autour du processus de médiation [Kressel et Pruitt, 1989], avec une proximité instrumentalisée où il travaille à la disparition des incompréhensions entre les parties et à l'émergence d'un intérêt commun. Cette plasticité ne se limite pas au champ tactique. Elle comprend aussi une dimension identitaire. Le médiateur peut ainsi se montrer chaleureux avec chacun, à l'écoute des difficultés et ne pas hésiter, face à des parties peu investies, voire opposées au consensus, à recourir à des tactiques plus ou moins coercitives [Bercovith, 1989 ; Touval et Zartman, 1985]. Il en est ainsi de l'humour à l'égard d'une proposition, sa stigmatisation, la menace de la loi, voire celle de son propre retrait. Autre trait saillant de la littérature, sa capacité à présenter les faits de manière à les rendre consensuels. Il peut aussi susciter l'intérêt d'une partie en lui indiquant les compensations qu'elle pourrait obtenir en contrepartie de son accord sur un point précis. Certains, à l'image de Kochan et Jick [1978], suggèrent que le médiateur peut s'insérer dans le débat en faisant des propositions d'accord. Son capital de confiance, lui permet de limiter toute perception négative de ses propos. De plus, sa proximité des parties lui facilite le travail de présentation.

Cette richesse de description ne se retrouve pas dans l'analyse des déterminants de ses options stratégiques [Wall et al, 2002]. Tout au plus, voit-on apparaître que la culture nationale serait un élément important [Abu-

Nimer, 1996], sans que, pour autant, les travaux empiriques dans le champ des relations professionnelles soient nombreux à venir le confirmer. Les caractéristiques personnelles du médiateur comme son idéologie, sa formation aux techniques de médiation, sa connaissance antérieure des parties [Welton et al., 1992] semblent des pistes à investiguer. Wall et Lynn [1982] insistent sur l'importance du contexte d'insertion du médiateur dans la négociation. Ils distinguent les tiers dont l'intégration à fait l'objet d'un accord préalable ou d'une disposition législative, à l'image des fonctionnaires, des acteurs privés dont cette activité constitue le métier. Si certains agissent car ils pensent que leur intervention sera profitable aux parties [Rogers, 1991], en revanche, plusieurs auteurs [Smith, 1985 ; Schmemann, 1991 ; Zartman et Touval, 1985] soulignent que l'on ne peut pas écarter l'hypothèse d'une implication répondant à des motifs moins nobles, à l'instar du soutien d'un partenaire, voire des mobiles pécuniaires. Kolb [1983] souligne que les typologies existantes de profils stratégiques de médiateurs reposent souvent sur des entretiens avec ces derniers, des expérimentations avec des étudiants et non sur des observations de situations concrètes, ce qui contribue à créer un fossé entre la production théorique et les pratiques de médiation.

Ce bref panorama de la littérature laisse apparaître une vision du médiateur peu conforme à ce que promeut la presse professionnelle et le ministère du Travail. Loin d'être extérieur au débat, cantonné à un rôle de

(3) Ce travail n'intègre pas ce cas de figure.

simple animateur du dialogue social, il apparaît comme au cœur des discussions dont il constitue un troisième participant à part entière. Ce constat ne va pas sans poser question aux parties souhaitant l'intervention d'un médiateur : ont-elles réellement conscience de cette évolution de l'équilibre de leurs relations ? Pour autant, plusieurs chercheurs réfutent cette toute-puissance du médiateur. Wall et al. [2001] montrent qu'il demeure dépendant d'éléments extérieurs pouvant influencer le comportement des parties prenantes. Il en va ainsi d'une évolution de la législation ou d'un changement de majorité dans une fédération patronale qui peut conduire à un changement dans la logique de négociation de ses représentants. En outre, les débats peuvent intégrer des dimensions techniques propres à l'activité des participants que le médiateur ne connaît pas dans la plupart des cas. L'analyse sur les déterminants de son comportement confirme cette remise en cause d'un tiers facilitateur. Elle introduit de multiples sources d'incertitudes quant aux motivations de l'implication du médiateur dans la négociation.

Enfin, il convient de garder à l'esprit le poids de l'environnement culturel dans l'analyse des relations professionnelles. Comme le notait récemment Jacques Rojot [2003] : « *Il faut cependant noter que la place accordée par son environnement au processus de négociation collective est différente dans chaque pays. Il est en premier lieu strictement encadré par des notions qui lui sont consubstantielles et sur lesquelles les droits du travail nationaux ont choisi des options très différentes...* » [p. 37]. Cette faiblesse de la validité externe de ces travaux nous amène à ne les considérer que comme de simples orientations de travail qu'il reste à confirmer. Au-delà, le faible nombre de recherches empiriques fondées sur une observation directe du comportement du médiateur lors d'une négociation contribue à relativiser l'intérêt de la littérature existante pour comprendre l'activité et les motivations du médiateur dans le contexte français des relations professionnelles.

CHOIX DU TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE

Bien que concurrencée par le niveau de l'entreprise tant dans la pratique [Barrat et Daniel, 2002] que dans la loi [lois Auroux, 1982 ; Loi Séguin, 1987 ; loi quinquennale, 1993 ; loi relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social, 2004], la branche demeure un des lieux privilégiés du dialogue social. Combault [1999] souligne que plus de neuf salariés sur dix bénéficient d'une couverture collective. À ce niveau, le rôle de la négociation est fondamental dans un ensemble de domaines-clés de la gestion des hommes : définition des salaires minima, des classifications, des garanties collectives de protection sociale complémentaire et du financement de la formation professionnelle. Au-delà, Saglio [1991] met en exergue le fait que l'affaiblisse-

ment de la présence syndicale dans les entreprises conduit la branche à tenir un rôle nouveau d'instance de légitimation de la présence syndicale. Elle lui apparaît aussi comme un lieu d'expertise donnant une base aux accords au niveau inférieur.

Malgré cette dimension nouvelle conférée à la branche, il s'avère, dans des cas d'activités nouvelles, ou de tensions accentuées entre les partenaires sociaux, qu'une dynamique de coopération est difficile à trouver. Pour ces cas, l'article L. 133-1 du code du Travail prévoit que le ministre du Travail peut, à la demande de l'une des parties, ou à sa propre initiative (3), provoquer une réunion des partenaires en commission non plus paritaire mais mixte. En effet, la présidence de la commission est alors assurée par un représentant du ministre qui est, ou a été, à quelques exceptions près, un inspecteur du travail. Il a pour tâche : «... *d'aider à l'établissement (ou au rétablissement) du dialogue social. Il offre un cadre de discussion et assure le respect des règles du jeu de la négociation, mais en aucun cas il ne se substitue aux négociateurs dans les débats de fond* ». [Documentation interne au ministère du Travail, 2001]. Bien que demeuré minoritaire au sein des trois cent cinquante branches professionnelles recensées, ce type de gestion des rapports sociaux a été mobilisé dans soixante-dix cas.

Nous fondant sur les définitions données par Rojot [1994] de la stratégie comme : «... *étant le schéma organisateur qui sous-tend les actions, les attitudes et les comportements à l'intérieur du processus de négociation* » et de la tactique comme : «... *des mouvements spécifiques sélectionnés dans le but de mettre en œuvre la stratégie sélectionnée* » [Rojot, 1994, p100-101], et partant du principe que le médiateur se fixe pour mission d'établir une dynamique de coopération entre les parties, voire d'arriver à un accord, nous avons pu suivre la négociation dans dix commissions mixtes. Pour cela, nous avons opté pour une triangulation méthodologique, articulant essentiellement deux sources : l'entretien semi-directif et l'observation participante (4). À titre complémentaire, nous avons eu recours à la documentation et aux archives.

Les entretiens furent menés auprès de trente-cinq présidents de commission mixte en activité ou ayant cessé de l'être depuis moins d'un an. Dans la constitution de notre échantillon, nous avons cherché à maximiser les différences entre nos interlocuteurs selon plusieurs variables susceptibles d'avoir une influence sur leur approche du dialogue social : expérience en tant qu'inspecteur du travail, ancienneté dans la fonction de pré-

(4) Après avoir exposé l'objet de notre travail comme une étude sur la médiation professionnelle dans les branches en commission mixte paritaire et obtenu l'accord des parties, nous avons pris place à côté du président afin de l'observer dans les meilleures conditions, voire dialoguer avec lui, afin de cerner les raisons de ses stratégies, sa compréhension de la situation. Dans un seul cas, nous avons dû accepter d'être à deux fauteuils du PCM car notre présence à son côté remettait en cause les habitudes d'une délégation.

	Anticipation positive sur la capacité des parties à s'accorder	Anticipation négative sur la capacité des parties à s'accorder
Compréhension distanciée	Facilitateur : la médiation comme une technique.	Articulateur : la médiation comme donnant-donnant.
Compréhension empathique	Entraîneur : la médiation comme la recherche de l'équité.	Tiers négociateur : la médiation comme recherche de la justice.

Tableau 2 : Les styles de médiateurs

sident de commission mixte (PCM), expérience de la gestion d'un conflit social, niveau de conflictualité dans la branche où la personne officie et volonté d'aboutir à un accord des parties (5). Nous avons aussi tenu compte de variables démographiques tels que l'âge et le sexe. L'entretien comportait deux parties. Après une première phase de détermination des motivations de la personne pour devenir président de commission mixte, nous lui avons demandé de nous décrire plusieurs cas de médiation qu'elle avait déjà animés. Il s'agissait ici d'appliquer la méthode des incidents critiques décrite par Flanagan [1954].

En ce qui concerne l'observation directe, qui ne commença, pour une large part, qu'une fois notre insertion dans le milieu des PCM bien établie, elle s'appuie sur dix cas reflétant des situations différentes. Néanmoins, chaque PCM avait fait l'objet d'un entretien semi-directif avant le commencement de la phase d'observation. Notre choix associe volonté de construction d'un échantillon diversifié et opportunisme lié aux contraintes d'emploi du temps. La conjugaison de ces deux critères nous a amenés à suivre l'ensemble des commissions sur deux années (soit une réunion de quatre à huit heures tous les deux mois en moyenne) dans trois cas et, pour deux autres, sur une seule année. Pour les deux dernières, nous nous sommes limités aux réunions décrites comme essentielles par le PCM (deux à cinq par an).

Parallèlement, nous avons eu accès à des comptes rendus, voire des retranscriptions intégrales, des débats portant sur plusieurs années. Nous avons pu nous entretenir par téléphone ou de vive voix avec les PCM afin d'analyser leur pratique. Le ministère du Travail a mis à notre disposition l'ensemble des documents internes portant sur le fonctionnement d'une commission mixte et sur le rôle de son président, ce qui nous a permis d'évaluer, à l'image de Collard [2003], l'écart entre le travail prescrit et la réalité de l'exercice du rôle. Enfin, nous avons pu présenter nos résultats à l'ensemble des PCM en activité au cours d'un séminaire de formation et confronter nos analyses de l'activité du

PCM à celles des partenaires sociaux lors d'une autre session de formation. Cette triangulation approfondie des sources de preuve nous a permis de mettre en évidence la diversité des logiques d'action mises en œuvre par les médiateurs, bien loin de l'uniformité prônée par la structure centrale d'animation.

Proposition d'une typologie des logiques d'action des médiateurs

Comme chez Kolb [1983], l'examen des stratégies révèle une stabilité quant à leur utilisation. Loin de remettre en cause leur flexibilité, leur contingence, l'analyse des données (portant tant sur les stratégies que sur les motivations pour concilier, la conception que le médiateur a de son rôle, ou encore ses caractéristiques personnelles) fait émerger des logiques d'action, des styles. Ces derniers traduisent la recherche d'un compromis entre la compréhension des parties et les anticipations du conciliateur quant à leur capacité de s'accorder. Le tableau 2 synthétise quatre profils de médiation.

Le facilitateur conçoit son rôle comme l'exercice d'une technique, essentiellement d'animation des débats. Il n'y a, chez lui, aucun investissement idéologique ou affectif. Il revendique sa neutralité à l'égard des parties. Dans cette logique d'action, le rôle du médiateur est de donner « *un coup de pouce* » à des partenaires qui auraient sans doute trouvé sans lui un accord, mais moins optimal. Cette conviction le conduit à minimiser son rôle de conciliateur : « *Je pense qu'ils n'ont pas vraiment besoin de moi. Ce sont de bons techniciens du droit. Ils se voient en dehors pour discuter sans moi et cela se passe bien. Mon rôle se limite à garantir les participants contre des débordements. Je rassure...* ». Ses choix stratégiques sont réduits. Pour l'essentiel, ils se concentrent sur les tactiques de facilitation qu'il utilise dans toute leur variété, à l'instar du respect de la bienséance et de la police des débats. Il valorise aussi le recours à des tiers dont l'expertise vient éclairer techniquement les parties. Ce type de logique d'action amène le médiateur à relativiser son rôle : « *Quand on sort d'un stage de formation à la conciliation, on peut croire que l'on va influencer les parties, être un acteur du débat. Dans les faits, on s'aper-*

(5) Ces deux dernières variables se fondent, pour la première, sur le nombre d'accords signés dans la branche et, pour la seconde, sur les notes de synthèse fournies par les PCM à la cellule centrale d'animation de la négociation collective.

çoit que notre champ d'action est beaucoup plus réduit. On a l'espace que les parties veulent bien nous laisser, et c'est bien ainsi. Ce n'est pas nous qui négocions, mais eux ». Certains facilitateurs s'assimilent à de simples présidents de séance. Au-delà, cette approche minimaliste conduit le médiateur à valoriser son départ : « Mon travail consiste à m'effacer et je le rappelle souvent aux parties ». Il inscrit son action sur la courte durée : « J'ai déjà fait plusieurs tentatives pour me retirer de la négociation et je vais poursuivre. La conciliation est un état passager qui doit conduire à une convention paritaire qui demeure la norme. Le PCM ne doit pas s'accrocher ».

Menée dans cette optique, la médiation apparaît comme une tâche parfaitement limitée, purement technique, ne comportant donc aucun coût affectif traduisant un engagement idéologique ou personnel. Le médiateur se veut en dehors d'un débat techniquement fructueux entre les parties (6) : il le surplombe. La présence de partenaires ayant des connaissances en droit social importantes, assistés d'avocats spécialisés qui, de surcroît, ont un lien réel avec les réalités de leur branche, réduit l'apport du PCM à un simple rôle de facilitateur de la négociation. Pour autant, il serait faux de croire que ce rôle est négligé par les parties. Au contraire, elles l'apprécient à un point tel qu'elles sollicitent le ministère du Travail afin qu'il pourvoie à son remplacement lorsqu'il se retire des négociations.

Le profil de l'articulateur traduit une logique du donnant-donnant. Dans la négociation, le PCM recherche de l'efficacité, de la production d'accord. Si, à l'image du facilitateur, il se définit comme neutre, son scepticisme quant à la capacité des parties à s'entendre seules le conduit, en revanche, à dépasser le cadre de l'animation de la négociation. Au-delà de la facilitation des débats, il recourt à des tiers afin que leur expertise oriente et soutienne le débat dans le sens qu'il souhaite. Il dirige les débats à distance en proposant des méthodes de travail comme l'examen article par article

(6) Nous avons noté ici à plusieurs reprises que la technicité juridique des débats dépassait les compétences du PCM, l'amenant, en cas de questions, à différer sa réponse à la séance suivante.

ou le travail en sous-commissions. Il tente de peser sur la négociation sans y intervenir directement : « Mon rôle ne se limite pas à la communication et l'animation de la commission. Si je suis présent, c'est pour faire avancer des dossiers. En revanche, je ne me laisse jamais aller à prendre parti, même si les parties m'y invitent. On se fait toujours instrumentaliser... ».

Cette logique d'action témoigne d'une volonté d'éduquer les parties, sans pour autant devenir indispensable : « Dans cette commission, la présence d'un tiers est nécessaire mais cela ne veut pas dire que tout doit passer par moi ». Elle se manifeste dans des contextes où les partenaires sont inexpérimentés en matière de négociation ou lorsqu'ils ne disposent pas d'un appui juridique. Plusieurs PCM s'attachent à faire prendre conscience aux parties qu'elles travaillent dans la commission au niveau de la branche, ce qui doit les amener

à s'éloigner des problématiques particulières à leur entreprise. Certains PCM assurent faire de l'alphabétisation en droit social. Cette action est facilitée par leur connaissance du terrain en tant qu'inspecteur du travail qui leur permet de comprendre les spécificités de la branche. Cette recherche de résultat, combinée aux caractéristiques des parties, notamment en termes de connaissances et d'expérience de la négociation,

conduit l'articulateur à concentrer ses efforts sur des points précis : « Dans une négociation, il faut être réaliste. On ne peut pas débloquent toutes les situations. Il faut fixer des priorités. Moi, j'ai choisi ici de faire avancer les débats sur les classifications ». Ce choix permet de montrer aux parties que la négociation est productive, qu'ils ne perdent pas leur temps.

Cette présence indirecte dans le débat doit être synonyme d'investissement des parties. L'articulateur attend de la réciprocité. S'il est prêt à s'investir, il rappelle aussi que : « Le cœur de mon activité n'est pas d'être PCM. Cela vient en plus. C'est parfois difficile de faire face ». Il ne souhaite pas être absorbé par les négociateurs. Il insiste ici sur la charge de travail que constitue pour lui le statut de PCM : plusieurs articulateurs soulignent la faible valorisation de cette fonction par le ministère, tout en reconnaissant l'intérêt de la mission. Loin d'être défai-



Les médiateurs soulignent l'intérêt pour eux d'agir pour le bien de la collectivité à travers la constitution d'accords perçus comme équitables, voire effectivement justes. (Saint Louis (1214-1270), roi de France, médiateur entre Henri III d'Angleterre et ses barons, le 23 janvier 1264).

tiste, l'articulateur est soucieux d'obtenir des résultats, d'autant qu'il se pense capable de les obtenir. Comme le synthétise un PCM : « *Je recherche un équilibre entre mes activités professionnelles* ».

L'entraîneur cherche à maximiser l'équité dans les accords entre les parties. Il se perçoit comme « *un organisateur d'un débat social harmonieux, ne pouvant tolérer des accords le remettant en cause* ». Cette vision contractuelle des relations sociales le conduit à intervenir directement sur le fond de discussions juridiques pointues. Son expertise en ce domaine, ou sa capacité à en mobiliser, constitue les premiers piliers de sa légitimité. Cette insertion dans le débat s'opère de la manière la moins contraignante, grâce notamment à la reformulation : « *Après plusieurs rencontres, un accord commence à se dessiner. Après une pause, la partie patronale donne son accord sur un point où jusqu'ici elle avait toujours refusé de s'engager. J'ai fait une reformulation de la proposition syndicale. La délégation patronale a continué à donner son accord. Alors, j'ai demandé une suspension et j'ai été expliqué dans le détail aux représentants les tenants et aboutissants de leur accord en leur demandant le pourquoi de ce changement* ». Il peut aussi profiter des fins de séances, moments où les négociateurs sont moins attentifs ou lorsque les ordres du jour de la prochaine séance sont difficiles à élaborer pour introduire un thème de discussion qui lui semble pertinent. La mise en œuvre de cette logique est facilitée par l'inexpérience des parties. Pour autant, elle est aussi utilisée dans des contextes de partenaires habitués aux négociations, disposant d'une expertise juridique. Le PCM s'entoure de précautions oratoires : « *Il est évident que ce sont les partenaires sociaux qui sont les maîtres de la discussion mais...* », mais aussi : « *Je ne suis pas à votre place mais si je l'étais, je...* ». Son efficacité n'est pas remise en cause. Les parties l'acceptent avec humour, tant elles perçoivent la bienveillance de l'intention : « *Nous savons bien que le ministère est en dehors de la négociation, mais ses avis sont à écouter...* ». Sa variété stratégique ne s'arrête pas là. Il agit en dehors de la réunion plénière : « *Être PCM est une véritable activité à part entière. Moi, dans ma commission j'ai passé une journée auprès de chaque délégation pour les comprendre. Je suis allé sur le terrain voir les conditions de travail dans la branche. Je me suis aussi déplacé auprès d'intervenants ne venant plus depuis plusieurs années pour les faire revenir. Je les appelle régulièrement pour savoir comment leurs travaux avancent* ». Le PCM tente ici de créer une dynamique de négociation fondée sur une confiance réciproque en élargissant son champ d'action au-delà des réunions. Il investit sur la qualité des premiers contacts, afin de se constituer une image positive auprès de chacune des parties. Comme le souligne l'un d'entre eux : « *Il est plus important de montrer son intérêt pour les problématiques des parties que de les intégrer* ». Ne pouvant être assimilée à un recours au tiers, plus près d'une facilitation élargie, cette valorisation de la compréhension des parties dans leur contexte souligne l'optimisme de l'entraîneur : « *Il est essentiel de montrer*

aux parties que l'on est attaché à leurs problèmes. Toute marque d'intérêt en dehors de la séance plénière est très appréciée. Cela permet de mettre fin à des représentations erronées sur le PCM. Je leur montre aussi que malgré un emploi du temps chargé, je consacre du temps à les écouter. Cela ne peut être que rentable pour la négociation ». L'entraîneur s'investit dans son rôle. Il fait des recherches sur les spécificités de la branche. Il veille à la qualité de l'interface avec son prédécesseur afin d'obtenir des informations sur le fonctionnement concret de la commission.

Dans la dernière logique d'action, le médiateur allie engagement et scepticisme quant à l'autonomie des parties dans la définition d'un accord. Un déséquilibre dans l'expertise juridique, l'expérience de la négociation, une histoire de la branche marquée par un passé social tendu rendent les débats délicats. Cette combinaison conduit le PCM à devenir un tiers négociateur. Il manifeste clairement sa présence dans la négociation tant dans l'espace, où il exige d'avoir une position centrale dans la pièce, que dans les débats. Cela prend plusieurs formes. Il attache une grande importance au protocole, à la dimension formelle de son rôle, notamment au titre de président, à son statut de représentant du ministère du Travail et au respect de l'ordre du jour. Il contrôle le déroulement des négociations. Ceci est particulièrement visible dans le tour de parole qu'il octroie. Il peut mener « *un travail de sappe* », selon l'expression de l'un d'entre eux, à l'égard de l'une des parties, en valorisant les positions adverses. Cette adéquation entre l'âpreté des débats et la réaction du PCM peut prendre une forme encore plus directe. Il en va ainsi lorsque les partenaires deviennent violents ou tentent de créer un rapport de force physique par l'intermédiaire d'une délégation importante. En ce cas, le PCM s'explique sèchement avec la partie incriminée en soulignant qu'il existe d'autres moyens pour faire progresser le dialogue. Au-delà, le médiateur est à la recherche d'accord juste, non pas en termes d'accord entre les parties, mais au regard du droit du travail : « *Je suis le gardien de l'état de droit, donc j'ai autorité, légitimité à intervenir. Par exemple, dans cette branche, les employeurs comme certains syndicats souhaitaient avoir une dérogation permanente en matière de durée du travail. Je leur ai dit qu'il est possible d'en discuter entre eux mais que cela ne pourra pas être mis dans l'accord final* ». La référence à la légalité, au respect des normes sociales est très présente dans cette logique d'action. La compétence juridique du médiateur est forte. Elle lui permet de se positionner face à des acteurs à la recherche de dispositifs complexes. Au-delà, la démarche de ce type de médiateur est aussi marquée par l'idée de justice sociale. Il protège la partie la plus faible : « *Un accord ne doit pas être synonyme de spoliation, surtout si elle intervient à cause d'une mauvaise compréhension de l'une des parties. Ce n'est pas ma conception du dialogue social. Dans ce cas-là, je me sens obligé d'intervenir* ». À l'inverse du facilitateur, le tiers négociateur n'hésite pas, au nom d'une conception de la justice sociale, à

rompre sa neutralité. Il utilise une large gamme de stratégies pouvant aller jusqu'à des tactiques extrêmes afin d'atteindre ses objectifs : « *La délégation patronale avait dénoncé la convention collective alors qu'une dynamique d'accord se mettait en place. Je réagis vivement en disant que l'on aurait pu en discuter avant. Je transporte la négociation dans une autre salle où les syndicats viennent en force (de dix à quinze personnes par délégation). Je ne dis rien et quand la délégation employeurs arrive, elle doit se contenter des places restées libres et s'éparpiller. Je le fais exprès, pour les mettre en difficulté* ». Ces orientations l'amènent nécessairement à faire face à des réactions des parties dont il ne s'offusque pas tant la légitimité de ses objectifs lui paraît fondée. Le tiers négociateur est donc prêt à supporter des coûts émotionnels et d'emploi du temps important, afin d'atteindre ses objectifs.

LA MÉDIATION : UNE RELATION À DEUX PLUS UN, OU À TROIS ?

Conçue depuis la loi du 13 novembre 1982 comme une simple option sur l'initiative des partenaires sociaux afin d'aider au développement de la négociation collective, la procédure de la commission mixte place son président devant une injonction paradoxale. Il doit être à la fois le représentant de la puissance publique, garant du droit, et l'animateur proche des spécificités d'une branche où la négociation n'a pu avoir lieu sereinement sous la forme paritaire.

Loin de s'inscrire dans le modèle proposé par l'institution d'un tiers neutre, animant un débat n'appartenant qu'aux partenaires sociaux, le président affirme sa position en fonction de deux paramètres : ses anticipations sur la capacité des parties à s'accorder et la distance à leur égard. Un continuum se fait jour au cours duquel le médiateur passe d'une position de retrait dans les commissions, au sein desquelles une dynamique de coopération se déploie, à un interventionnisme marqué, dans les contextes qu'il perçoit comme conflictuels et socialement injustes. Dans ce dernier cas, notre recherche montre à la fois l'intensité et l'ampleur de cette intervention. Le maintien de la neutralité du tiers passe au second plan. Le médiateur intervient dans le fond du débat de manière plus ou moins diplomatique, quitte parfois à s'opposer frontalement avec l'une des parties. L'emprise du médiateur est globale. Elle comprend le hors réunion et l'usage de tactiques proches du *lobbying*. S'il « assure le respect des règles du jeu de la négociation », comme l'y invite la définition officielle de son rôle, il contribue tout autant à en instituer de nouvelles, si besoin. Un écart important se fait jour entre le travail prescrit et le travail réellement accompli.

Pour autant, il convient de relativiser cette vision d'un interventionnisme direct et partial qui ne concerne réellement que le contexte du tiers négociateur. Celui-ci ne correspond qu'à des contextes de fortes tensions.

À l'opposé, avec des nuances selon les logiques d'action, le médiateur s'insère dans la négociation en mobilisant des tactiques d'influence indirecte, à l'image de la reformulation, du recours à l'expert. Il fonde sa légitimité sur une gestion intelligente de son capital image auprès des parties [Wayne et Liden, 1995].

Ce savoir-faire comportemental, cette intelligence des contextes qui s'accordent avec le modèle proposé par le ministère du Travail, qui décrit le rôle du PCM comme consistant à « *décrypter l'ensemble, à prendre la mesure et le rythme de la négociation en saisissant les meilleures opportunités permettant de faire progresser les parties vers un consensus possible* » s'articule avec des compétences, en fonction du contexte de la négociation et qui viennent le renforcer. Il en est ainsi des connaissances tant en droit social que sur les spécificités de la branche. Si le facilitateur et l'articulateur n'ont pas besoin de bases juridiques importantes pour mener à bien leur mission, l'entraîneur et le tiers négociateur assoient leur légitimité sur cette maîtrise. Pour autant, dans ces deux derniers cas, nos observations attestent que lorsque le débat devient technique, il échappe aux partenaires sociaux qui s'en remettent à leurs conseillers juridiques, lesquels discutent entre experts avec le PCM. La même dichotomie se retrouve dans la proximité du terrain. L'articulateur et l'entraîneur instrumentalisent leur connaissance du terrain pour gagner en intimité avec les protagonistes, ce qui n'est pas concevable dans les deux autres logiques d'action.

Loin de valider une extension du modèle anglo-saxon de la médiation au contexte français, cette recherche relativise une conception conflictuelle des relations sociales [Adam et Reynaud] (7) rendant difficile cette procédure. Elle propose une voie médiane de résolution des conflits. Les partenaires sociaux que nous avons pu rencontrer sont satisfaits de cette modalité. À notre connaissance, aucune commission mixte n'a souhaité se séparer de son président. Au contraire, comme en témoignent nos observations, elles cherchent à le conserver, que la conflictualité ait disparu ou que le nombre d'accords signés soit faible. Comme l'énonce un syndicaliste : « *Le PCM change l'attitude des participants. Ils ont l'air sérieux... quand il est là...* ». L'intervention du PCM n'est que très rarement mal ressentie. Lorsque cela se produit, donnant alors lieu à une altercation verbale, nous avons pu observer qu'au terme de la séance, la partie impliquée vient s'excuser de la véhémence de son propos. Les partenaires sociaux attendent un PCM qui ne soit pas neutre et extérieur à leur relation, mais au contraire impartial et à leur côté dans les discussions. Ce choix peut s'expliquer par le constat d'impasse de la négociation dans une configuration paritaire. D'autres raisons, plus prosaïques peuvent être envisagées : l'accès gratuit à

(7) Rappelons que Reynaud et Adam ne mentionnent pas la procédure de commission mixte dans leur analyse de la médiation. Ils se concentrent sur le rôle officieux de l'inspecteur du travail dans la résolution des grèves.

des ressources facilitant la négociation comme une salle de réunion confortable, un expert en droit social, capable de surcroît de mobiliser les ressources du ministère du Travail. Au-delà, l'interventionnisme du médiateur ne canaliserait pas l'ensemble de la négociation. Il existe toujours des liens directs entre les parties qui lui échappent. Nos données montrent ainsi que les médiateurs, quelle que soit la logique d'action qu'ils mobilisent dans leur rôle, ont su se constituer une place dans une négociation devenue, de fait, triangulaire.

Si les attentes des parties à l'égard de la médiation peuvent expliquer l'émergence de cet équilibre à trois, celles du médiateur nous semblent importantes à prendre en compte. En effet, comment expliquer qu'au niveau des branches professionnelles un inspecteur du travail puisse mener à bien son rôle de médiateur alors que dans sa section, Reynaud et Adam [1978] mettent en lumière de multiples limites ? Ces deux auteurs s'interrogent : « *Le même homme peut-il être un expert (en matière de sécurité), un gendarme*

de la légalité (respect de la législation), un expert économique se prononçant sur l'opportunité des licenciements économiques, un agent d'information et de conseil et, en même temps, un médiateur à l'occasion d'un conflit ? L'addition des tâches n'aboutit pas toujours à leur clarification, d'autant que les employeurs mettent parfois en cause l'impartialité d'un corps qui passe pour être le protecteur officiel des salariés et de leurs représentants ». Plusieurs raisons peuvent être avancées.

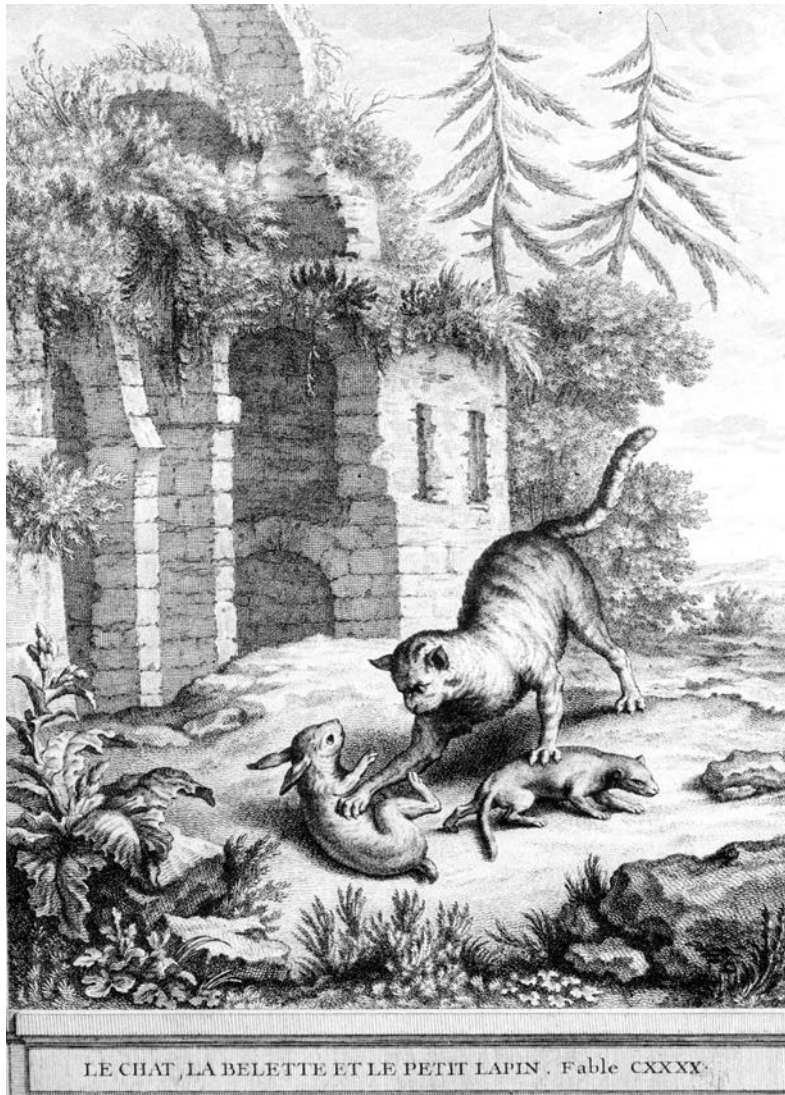
D'abord, il convient de ne pas confondre la population des inspecteurs du travail et celles des PCM. Bien

qu'issue de la première, elle en diffère notablement. Beaucoup des PCM occupent des positions hiérarchiques d'adjoints ou de directeurs du travail. Leur expérience en matière de gestion de conflits est plus importante que celle des inspecteurs du travail. Par ailleurs, après la formation organisée par le ministère du Travail, l'attribution du statut de PCM n'est pas auto-

matique. Cette formation joue le rôle de filtre informel. Le modèle proposé du rôle du médiateur a souvent un effet dissuasif auprès d'inspecteurs qui s'en font une représentation trop legaliste. Seuls les individus partageant une vision pacifiée des rapports sociaux, capables de se distancier de leur rôle traditionnel de contrôleurs sont susceptibles d'accéder à la fonction de PCM. La crainte de médiateurs exagérément partiaux semble non fondée.

Ensuite, à la différence d'inspecteurs du travail devant gérer seuls un grand nombre d'entreprises, le PCM a rarement plus d'une commission à sa charge. Il peut compter sur l'appui d'une cellule spécialisée du ministè-

re du Travail pour lui fournir un appui tant logistique que juridique. Un fonctionnement en réseau existe, qui permet un transfert des connaissances, un maillage des compétences. Une fois installé dans ses fonctions, le PCM a accès à un système de formation continue intégrant les dimensions juridiques et comportementales. Enfin, le PCM a accès à l'ensemble des experts du ministère du Travail pour traiter de difficultés techniques qui dépassent ses capacités. Ainsi, derrière sa personne se trouve concentré un ensemble de dispositifs, de compétences susceptibles de garantir sa position



© Collection ROGER-VIOLETT
Au-delà des différences institutionnelles dans la définition du rôle du médiateur, la recherche sur la médiation doit intégrer les caractéristiques personnelles de cet acteur d'interface. (*Le chat, la belette et le petit lapin*, fable de Jean de La Fontaine)

et la dynamique de négociation dans la branche. Enfin, nos entretiens avec les PCM montrent que ce rôle constitue pour eux une ouverture intellectuellement valorisante. Ils soulignent l'intérêt de positionner leur action au niveau de la branche, d'aborder des thématiques diversifiées, d'agir pour le bien de la collectivité à une autre échelle, à travers la constitution d'accords perçus par eux comme équitables, voire, pour certains, effectivement justes. Cette compréhension désintéressée de leur mission met à l'abri les parties de toutes motivations fondées sur la rémunération ou le prestige, comme le soulignent certains auteurs anglosaxons [Schmemmann, 1991]. On peut cependant s'interroger sur la viabilité d'un système ne reconnaissant pas extrinsèquement ces principaux acteurs, notamment en termes d'évolution professionnelle (8). L'intérêt intellectuel peut s'émousser et laisser place à l'usure, à l'image de plusieurs PCM rencontrés. Dans ce contexte, une solution pourrait être d'ouvrir plus largement le poste à des personnes extérieures au corps des inspecteurs du travail, voire à des juristes du secteur privé, ce qui pourrait toutefois ne pas toujours répondre aux attentes des partenaires sociaux...

À la lumière de ces différents éléments, cette recherche permet d'élargir la validité externe des recherches anglosaxonnes sur les relations professionnelles. Les stratégies, les tactiques mises en œuvre dans le contexte français s'apparentent à celles utilisées aux États-Unis [Kressel, 1972 ; Kressel et Pruitt, 1985, 1989 ; Lim et Carnevale, 1990]. Plus spécifiquement, elle montre qu'au-delà des différences institutionnelles dans la définition du rôle du médiateur, la recherche sur la médiation doit intégrer les caractéristiques personnelles de cet acteur d'interface. Kolb et Rubin [1991], Karambayga, Brett et Lytle [1992] soulignent l'importance de facteurs telle que l'idéologie du médiateur dans ses choix stratégiques, facteurs qui ont jusqu'ici été largement ignorés.

BIBLIOGRAPHIE

ABU-NIMER, M., «Conflict resolution approaches : Western and Middle Eastern lessons and possibilities», *American Journal of Economics and Sociology*, 55, 35-52, 1996.

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

BARRAT, O., DANIEL, C., «La négociation collective, le statisticien, sa lanterne et le débat social», *La Revue de l'IRS*, 39-2, 3-32, 2002.

BERCOVITCH, J., *Mediation in international disputes, in Mediation research*, edited by K. Kressel and D.G. Pruitt, 394-436, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

(8) A titre anecdotique, un PCM me faisait remarquer qu'il ne disposait même pas de carte de visite attestant de sa qualité.

BERCOVITCH, J., Understanding mediation's role in preventive diplomacy, *Negotiation Journal*, 12, 241-258, 1996.

CARNEVALE, P.J., PRUITT, D.G., Negotiation and Mediation, *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582, 1992.

COLLARD, D., «La médiation : une compétence ingérable ?», *Gérer et Comprendre*, n° 72, 15-25, juin 2003.

COMBAULT, P., *La Couverture conventionnelle fin 1997, Premières informations*, 29, 2, Dares, 1999.

FLANAGAN, J-C, The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 51, 327-358, 1954.

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

KOCHAN, T., JICK, T., The public sector mediation process, *Journal of Conflict Resolution*, juin, XXII, 209-241, 1978.

KRESSEL, K., *Labor mediation : an exploratory survey*, Albany, NY, Association of Labor Mediation Agencies, 1972.

KRESSEL K., PRUITT D.G., Themes in the mediation of social conflict, *Journal of Social Issues*, 41, 179-198, 1985.

NAULIN, G., *Prévention et résolution des conflits du travail, Avis et rapports du Conseil économique et social*, Paris, Les éditions des Journaux officiels, 1998.

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

ROJOT, J., *La Négociation sociale*, Personnel, 438, 37-40, 2003.

SAGLIO, J., *La Régulation de branche dans le système français de relations professionnelles*, Travail et Emploi, 47, 26-42, 1991.

SCHMEMMANN, S., The sun has trouble setting on the Soviet empire. *New-York Times*, 10 mars 1991.

SMITH, W.P., Effectiveness of the biased mediator. *Negotiation Journal*, 1, 363-372, 1985.

STIMEC, A., La médiation : un recours pour gérer les conflits en entreprise. *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 49, 25-42, 2003.

TOUVAL, S., ZARTMAN, I.W., *International Mediation in Theory and Practice*. Boulder, Co, Westview Press, 1985.

WALL, J.A., LYNN, A., A current review, *Journal of Conflict Resolution*, 37, 160-194, 1993.

WALL J.A., STARK, J.B., STANDIFER, R.L., A current review and theory development, *Journal of Conflict Resolution*, 45, 370-391, 2001.

WAYNE, J.S., LIDEN, R.C., Effects of impression management on performance ratings : a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 38, 1, 232-260, 1995.

WELTON, G.L., PRUITT, D.G., MCGILLICUDDY, IPPOLITO, C., A., ZUBEK, J.M., Antecedents and characteristics of caucusing in community mediation, *International Journal of Conflict Management*, 3, 303-317, 1992.

ZARTMAN, I., TOUVAL, S., International mediation : conflict resolution and power politics, *Journal of Social Issues*, 41, 27-45, 1985.