

# DÉLÉGUÉ SYNDICAL ET MEDIATEUR

## UNE DOUBLE CASQUETTE AU SERVICE DE LA QVCT

### Interview

Après avoir occupé des fonctions opérationnelles dans l'industrie pendant plus de 35 ans, Eric Charlemagne, délégué syndical CFE-CGC, a à cœur de développer la médiation interne chez Airbus. Il nous explique en quoi ces deux missions sont tout à fait complémentaires.



Eric Charlemagne, médiateur à Airbus Protect

#### Comment êtes-vous venu à la médiation ?

“J’ai eu la chance de débiter ma carrière chez Dassault puis j’ai exercé dans le domaine de l’électronique médicale, avant de rejoindre Thalès pour travailler dans une usine de commande de tirs en tant que responsable Qualité.

En 1993, j’ai intégré le groupe Airbus comme chef de projet puis manager. À partir de 2012, je me suis orienté vers la cybersécurité.

Ma quatrième vie professionnelle a commencé officiellement le 1er juillet 2022 avec la création d’Airbus Protect, entité de 1400 collaborateurs répartis entre Toulouse, Marignane et Elancourt. Je suis rattaché à ce dernier site, situé dans les Yvelines, qui regroupe plusieurs entités d’Airbus où travaillent et se côtoient plus de 2000 salariés.

La fonction de chef de projet requiert une forte implication pendant la durée du projet sans garantir nécessairement de nouvelles opportunités intéressantes lorsque le projet touche à sa fin.

Mes diverses expériences - allant de la sous-traitance à la fusion-acquisition, en passant par les relations internes entre Business units et les partenariats internationaux - m’ont permis de découvrir la richesse des rencontres multiculturelles.

Avec l’enjeu de savoir respecter les forces et les faiblesses de chacun, de collaborer harmonieusement et de co-construire.

**“La médiation m’est apparue comme une évidence !”**

Passionné par la « co-construction » au sein de l’organisation, et à la recherche d’outils pour faciliter une bonne écoute de chacun au sein de projets complexes de plusieurs années, la médiation m’est apparue comme une évidence !

Ma première formation date de 2010, en parallèle d’un premier mandat syndical au sein du Comité Hygiène Santé et Conditions de Travail (CHSCT) d’Airbus CyberSécurité. Mon expérience de Président d’une association de médiation a renforcé ma motivation pour déclencher l’obtention d’un diplôme universitaire (D.U) en 2018. J’ai eu alors l’opportunité d’être accompagné par l’éminent médiateur Jacques Salzer, dans la réalisation de mon mémoire.

En 2022, j’ai quitté mes fonctions opérationnelles pour me consacrer pleinement à ma mission de délégué syndical CFE-CGC et à la médiation.



## Interview

### **En interne, exercez-vous en tant que médiateur officiel ou personne-ressource dédiée à la régulation des tensions ?**

Je suis un fervent défenseur de la médiation interne. Je pense qu'il y a beaucoup à faire dans ce domaine au sein d'une organisation. J'ai donc eu l'initiative de promouvoir cette approche avec l'espoir que plusieurs exemples probants facilitent la création d'un pôle de médiation interne officiel Airbus comme il existe déjà chez Naval Groupe par exemple.

Mon diplôme en poche, j'ai partagé mes réflexions dans mon entourage. J'ai reçu beaucoup de soutien et de marques d'intérêt en interne. Cela dit, je n'ai pas à ce jour le statut officiel de médiateur interne, même si cette fonction est mentionnée dans ma signature électronique.

J'ai donc fait le choix de développer ma mission syndicale, tout en consacrant du temps à la médiation, au service du collectif de travail. Ainsi, je suis disponible pour intervenir dans tous types de situations professionnelles difficiles. L'idée est de sensibiliser les salariés à cette démarche et de leur offrir un espace pour trouver des solutions à leurs difficultés.

### ***“Je me présente souvent comme un facilitateur”***

Le bouche à oreille aidant, de nombreux salariés me sollicitent. Mon engagement en tant que médiateur est aujourd'hui reconnu, y compris par la Direction des ressources humaines qui me sollicite parfois dans certaines situations.

Etant donné que le mot « médiation » peut parfois susciter des craintes, je préfère souvent me présenter comme un facilitateur. L'objectif reste le même : il s'agit de gérer et de résoudre les tensions de manière efficace et équitable. Même si ma fonction n'est pas officielle, je considère mon rôle comme celui d'un gestionnaire de conflits, qui intervient en suivant un processus clair et structuré, avec différentes étapes, de la gestion initiale à la résolution du conflit. Je développe une communication claire et un engagement constant pour faire connaître la médiation auprès des employés et de la Direction RH.

### **Comment parvenez-vous à concilier vos fonctions syndicales et de médiateur interne ?**

Je suis souvent interrogé sur ces deux rôles que je considère complémentaires bien que très différents. Il est à priori difficile d'être à la fois délégué syndical et médiateur, car la posture de soutien aux salariés en tant que délégué syndical contraste avec la neutralité et l'impartialité nécessaires à la médiation. Pourtant, j'ai trouvé une façon relativement simple de combiner les deux casquettes. J'ai étudié le fonctionnement d'un conseil de Prud'hommes. J'ai été marqué par la parité observée dans le choix des juges, avec deux conseillers issus du monde patronal et deux issus du monde des employés. J'ai adopté une approche similaire en médiation, en cherchant systématiquement à équilibrer les médiateurs choisis en fonction des parties en conflit.

Puisqu'il n'y a pas encore d'autres médiateurs internes chez Airbus, pour disposer d'une équipe de “co-médiateurs” je choisis de m'appuyer sur des personnes ayant une expérience de la facilitation, une forte aptitude à la communication ou au développement personnel. Par exemple, dans une situation de conflit entre un manager et un membre de son équipe, j'ai fait appel à un autre délégué syndical pour maintenir cet équilibre.

### ***“Ma méthode de médiation varie selon les besoins”***

Je peux privilégier la facilitation lorsque je réalise seul des médiations navettes, calqué sur les méthodes anglo-saxonnes, et faire appel à d'autres acteurs en interne pour les médiations qui nécessitent des réunions en plénière.

Quand je suis dans mon rôle d'élu, j'interviens en qualité de témoin.

Ma posture se situe en retrait par rapport au responsable des ressources humaines qui pilote l'entretien. En tant que médiateur, je dispose de plus d'outils et je prends le lead pour permettre aux parties de s'accorder pour faire émerger des solutions.



## Interview

À long terme, je pense que la posture du médiateur et celle d' élu sont complémentaires, complétant leurs analyses avec une vue plus large, afin de mieux contribuer à la qualité de vie et des conditions de travail de tous.

Pour prévenir les éventuelles difficultés liées à ma double casquette de représentant syndical et de médiateur, je m'efforce de clarifier dès le départ ma posture, dans chaque situation que je suis amené à traiter. En prenant cette précaution, je pense justement que cette diversité de rôles me permet d'apporter une contribution significative à la résolution des conflits et à l'amélioration du climat social au sein d'Airbus.

Cela me permet d'avoir une vision plus globale des situations au sein de l'entreprise. Je suis à la fois un auditeur attentif des conflits individuels et un observateur des dysfonctionnements organisationnels qui peuvent les sous-tendre. En tant que représentant syndical, j'ai une grande visibilité sur le fonctionnement de l'organisation. Cette connaissance approfondie me permet également de faire des suggestions pour améliorer les conditions de travail et prévenir d'autres éventuels conflits.

### **Etre élu syndical, est-ce un plus ?**

Je suis convaincu que mon rôle en tant qu' élu prend tout son sens. Je m'engage en effet dans diverses initiatives et instances qui me permettent de traiter les problèmes organisationnels sous-jacents qui ont pu être à l'origine du conflit. Je veille toutefois à ne pas prendre des mesures qui compromettraient ma neutralité.

Jusqu'à présent, j'ai reçu plusieurs compliments et sollicitations à ce sujet de la part de mes collègues élus syndicaux de la CFE-CGC ou d'autres organisations syndicales.

Par ailleurs, lorsque les pistes de solution proposées par les médiés impliquent l'aval de la hiérarchie, mon rôle est d'aller discuter avec les ressources humaines et/ou le management pour faire valider leur faisabilité. En tant qu' élu, on me connaît, ce qui peut faciliter ma mission.

### **En tant que médiateur interne dont la mission n'est pas officielle, quelle est la place des écrits dans vos interventions ?**

Lorsque je m'engage dans une médiation, je m'assure systématiquement d'avoir une lettre de mission claire, émanant par exemple soit du manager soit de la DRH, une fois que nous avons confirmé ensemble le besoin. Cette lettre de mission définit les objectifs et le cadre de la médiation. De plus, chaque partie impliquée signe un accord individuel au début du processus, ainsi qu'un contrat de médiation le jour de la séance en plénière.

Dans mes écrits, j'ai à cœur d'informer de manière sélective en partageant comptes-rendus et plans d'actions avec l'accord des parties, de façon à respecter la confidentialité des échanges. Par exemple, je fais un compte rendu par mail pour officialiser uniquement le début de la médiation, en précisant les objectifs convenus et les prochaines étapes. Cela permet d'assurer une transparence et une traçabilité dans le processus de médiation. En tant que médiateur, je suis engagé dans toutes les phases de préparation, y compris les concertations avec les parties en conflit et les discussions avec la direction pour comprendre les enjeux organisationnels. Je considère ces étapes préliminaires comme essentielles pour garantir le succès de la médiation.

### **Quelles difficultés rencontrez-vous en tant que médiateur interne ?**

L'une des principales difficultés en interne est de ne pas chercher à être le sauveur. Il faut rester humble dans son rôle et la médiation n'est pas la réponse à tout type de conflit. Il peut également être délicat de définir clairement les frontières avec la hiérarchie, ce qui parfois me place dans un rôle de pompier, quand le manager a trop attendu avant de demander de l'aide. Une autre difficulté est de maintenir la neutralité et l'impartialité, notamment lorsque les parties en conflit sont affiliées à des syndicats différents.



## Interview

Pour contourner cela, j'ai recours à des co-médiateurs non affiliés, en explicitant clairement leur rôle et en l'indiquant aussi dans le contrat de médiation. suis convaincu que la formation d'autres médiateurs au sein des différentes organisations syndicales équilibrerait les choses et faciliterait mon travail. Un vrai défi !

En tant que médiateur interne, j'ai à cœur de faire évoluer l'organisation de façon humble mais efficace. Je m'assure que les actions décidées entre les parties en médiation sont viables et réalisables.

### ***“Je me considère comme un facilitateur organisationnel”***

Puis je vois si elles sont suivies d'effets en faisant une post-médiation auprès des médiés. Je me définis en quelque sorte comme un préventeur, car j'agis en amont pour éviter les conflits et les déséquilibres au plan humain.

Cependant, je reste conscient des limites de mon action. Je veille à ne pas chercher à tout bouleverser ! Toute la richesse du médiateur interne réside dans sa capacité à accueillir et à aider les personnes en difficulté, même lorsque celles-ci n'ont pas de conflit ouvert avec autrui.

Je me considère comme un auditeur attentif, prêt à consacrer du temps pour écouter et soutenir les salariés. Je suis convaincu que la médiation interne est un outil précieux de prévention des conflits et de promotion du bien-être au travail. Il est cependant essentiel que cette démarche soit soutenue et intégrée dans la culture de l'entreprise.

En fin de compte, je me considère comme un « facilitateur organisationnel », guidé par mon intuition et mon ressenti pour faire évoluer les situations de manière constructive. Mon objectif est de contribuer au bien-être des salariés et d'améliorer le climat social au sein de l'entreprise. Pour cela, je m'efforce d'utiliser tous les moyens à disposition, que ce soit en tant que médiateur, facilitateur ou représentant syndical.

Mon souhait serait que ces préliminaires contribuent à développer la médiation interne au sein d'Airbus et de former d'autres médiateurs, ce qui demande certes du temps et des ressources. Car selon moi, le médiateur interne peut jouer un rôle clé, complémentaire à celui des autres acteurs internes impliqués dans la prévention et la santé au travail.”



Propos recueillis par Marie-José Gava

En savoir plus :

<https://www.cfecgc-orange.org/201907177935/evenements/developper-la-mediation-en-interne-au-sein-des-entreprises-pourquoi-comment-et-avec-quels-succes.html>