

La médiation aide employés et employeurs à mieux s'entendre (et s'écouter)

Les synonymes de médiation dans le dictionnaire? Arbitrage, conciliation, entremise, intermédiaire, intervention... Aucun de ces mots ne convient parfaitement pour définir le travail des médiateurs. Ce sont ces derniers qui l'affirment: il est relativement difficile de donner une vue d'ensemble et complète de leur activité, même si quelques points saillants dans leurs discours révèlent malgré tout une volonté d'écoute, de compréhension et de clarification. Il s'agit, lors d'une crise entre deux ou plusieurs personnes, d'amener chacun à se (re)parler pour trouver une solution à un désaccord ou, simplement, pour constater ce désaccord. Un constat par les uns et par les autres qui gomme toutefois tout excès émotionnel dans l'analyse de la situation. En effet, des ambiances délétères subsistent des jours, des semaines, voire des mois à cause d'un état d'esprit qui n'est pas le bon. Il ne s'agit pas de savoir qui a raison ou qui a tort, mais de «rétablir une communication de manière durable», pour reprendre les termes utilisés par Marc Rosset, médiateur professionnel basé à Lausanne. La médiation concerne bien sûr potentiellement tous les aspects de la vie, mais on a l'habitude de la voir s'appliquer surtout dans les relations familiales difficiles ou dans les conflits de voisinage. L'entreprise constitue également un contexte où la médiation déploie avec succès ses effets. Elle sert par exemple à l'interne, lorsque des tensions entre collaborateurs surviennent. Des entreprises romandes de toutes tailles, bien au-delà des seules contraintes légales, font de plus en plus appel aux compétences des médiateurs.

GRÉGORY TESNIER

Les statistiques du rapport d'activité 2013 de la Maison genevoise des médiations sont les suivantes: son savoir-faire a été mis à profit dans un contexte familial dans 76% des cas; la médiation de voisinage représentait 3% de ses interventions. Les médiations menées dans le cadre d'entreprises publiques ou privées? Cela concernait 13% des dossiers traités par l'institution. Ces chiffres offrent une vue d'ensemble des situations de la vie courante où l'action menée par un médiateur peut se révéler utile. En revanche, ces pourcentages ne sont pas forcément significatifs par rapport aux besoins réels exprimés par tels ou tels acteurs de la société ou par rapport aux activités réelles des différents médiateurs professionnels actifs en Suisse romande.

Par exemple, Florence Studer, membre du Groupement Pro Médiation et responsable pédagogique du CAS (Certificate of Advanced Studies) spécialisé en médiation en entreprise proposé par la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (Heig-vd), consacre la moitié de son temps professionnel à des aides effectuées dans des PME ou des organisations de plus grande taille. De son côté, Arlene Weingart, cofondatrice du cabinet privé Atout Médiation et membre de la Commission de communication de la Fédération suisse des associations de médiation (FSM), souligne que tous les médiateurs professionnels possèdent leurs propres spécialisations, certains travaillant effectivement davantage, voire exclusivement, en lien avec des conflits ou des crises qui surviennent au

sein d'entreprises. Les Journées suisses de médiation 2014 de la FSM et de la CSMC (Chambre suisse de médiation commerciale), qui ont eu lieu en juin dernier, avaient d'ailleurs pour la première fois pour thème «Médiation et entreprises», preuve de l'importance prise par cette problématique. Car une réalité s'impose surtout aujourd'hui: ce sont les employeurs qui adoptent de plus en plus le «réflexe médiation».

DE PLUS EN PLUS DE DEMANDES

Pas encore assez, semble-t-il, pour une spécialiste comme Arlene Weingart – qui parle au nom de l'association faitière qui groupe la quasi-totalité des groupements de médiation en Suisse –, mais bien davantage qu'il y a quelques années. Marc Rosset, lui, note que la connaissance des atouts de la médiation se renforce auprès des acteurs de l'économie. Ce phénomène s'inscrit en parallèle à l'évolution, depuis une vingtaine d'années, de l'environnement juridique helvétique qui, dans différents textes (lois, commentaires, jurisprudences), conseille ou impose de plus en plus le recours à cette pratique. La création par Marc Rosset, il y a quelques mois, de l'Association suisse des personnes de confiance en entreprise (AS-PCE), répond à cette évolution juridique, puisque la nécessité pour une entreprise, quelle que soit sa taille, de disposer d'un dispositif de règlement des conflits en dehors de la hiérarchie a été confirmée par un arrêt du Tribunal fédéral de 2012.

Les personnes de confiance sont dès lors des intervenants neutres vers qui un salarié peut se tourner en cas, notamment,



SE METTRE AUTOUR D'UNE TABLE et essayer de résoudre les différends avec l'aide d'un médiateur permet souvent des économies de temps, d'énergie et d'argent.

de problèmes relationnels. Ils ne sont toutefois pas des médiateurs professionnels, même s'ils possèdent une formation de base en médiation.

Dans la même perspective, beaucoup de cadres et de responsables des ressources humaines acquièrent également des compétences en médiation. Cela s'ajoute à leur palette d'outils utiles à la gestion de leurs missions quotidiennes. Le CAS de la Heig-vd constitue par exemple pour eux une voie possible pour se former. Les médiateurs professionnels restent toutefois des experts à l'expérience et au savoir-faire beaucoup plus poussés. Ils sont tous accrédités par la FSM, la CSMC ou la FSA (Fédération suisse des avocats), à la différence des personnes pour qui la médiation ne constitue pas le cœur véritable de leur métier. Ce sont eux qui, concrètement, peuvent agir efficacement lors d'un conflit. Et ce sont à eux que les employeurs font de plus en plus appel, bien au-delà des seuls textes de loi. Car la médiation «ne doit pas être vue comme un simple moyen de dernier recours», comme le note Florence Studer, mais bel et bien comme un processus à appliquer avant qu'une crise ne dégénère.

DES ÉCONOMIES DE TEMPS, D'ÉNERGIE ET D'ARGENT

«C'est aussi un moyen de prévention», argumente Arlene Weingart, qui constate que de nombreuses

entreprises incluent maintenant – et de leur propre chef – la possibilité de la médiation dans leurs règlements internes. Elle admet aussi que, s'il ne faut pas croire au miracle et que si, parfois, la médiation n'est tout simplement pas adaptée à une situation particulière, elle n'en demeure pas moins une aide précieuse dans bien des cas. «Elle permet des économies de temps, d'énergie et d'argent», souligne Florence Studer. «On évite aussi une mauvaise publicité, puisque tout le processus s'effectue dans le respect des personnes et avec la plus grande discrétion», explique pour sa part Arlene Weingart. «Le contexte spécifique de l'entreprise, qui implique des rapports hiérarchiques, est bien pris en compte. Seule la manière d'exercer le pouvoir entre dans les dis-

cussions», spécifie Marc Rosset. Notons que quelques séances suffisent généralement pour rétablir un «espace de parole sécurisé à destination de personnes qui ont besoin de discuter de certaines choses et qui n'y arrivent pas seules», pour reprendre les termes de Florence Studer. Arlene Weingart explique «qu'une médiation dure rarement plus de trois mois». Et, il faut bien le préciser, sa réussite peut certes être mesurée par l'apparition d'une solution entre les parties en conflit, mais, plus que cela, et même en cas de désaccord persistant, le succès se verra aussi dans la capacité des acteurs à affronter la réalité et à construire une vision d'avenir. Notons encore un cas particulier où la médiation se révèle utile pour une entreprise: les contextes de suc-

cession au sein des entreprises familiales. Ici se mêlent souvent des intérêts économiques et émotionnels divergents. L'Antenne Régions Valais romand, dont la mission consiste notamment à soutenir les entreprises, a fait de ce type de médiation une de ses spécialités. «Trouver une solution élégante entre la vision de celui qui arrive et celle de celui qui part: voilà notre objectif! Cette solution, bien entendu, doit se dégager d'une conversation de qualité que le médiateur a contribué à créer entre tous les acteurs. Les qualités requises pour que le médiateur accomplisse convenablement sa mission? Une neutralité totale et une qualité d'écoute au-dessus de la moyenne», commente Jean-Daniel Antille, responsable de l'Antenne Régions Valais romand. ■

Un exemple de médiation en entreprise

L'Antenne Régions Valais romand donne, sur son site internet, un exemple de médiation en entreprise. Un des «héros» de l'histoire? René. Il est le fils du patron d'une petite affaire employant une trentaine de personnes. René et son père travaillent tous les deux dans l'entreprise. Les rôles ne sont pas clairement définis, et les relations père-fils ne sont pas excellentes. Les employés ressentent ce flou et en tirent profit. Le père, Bernard, a créé l'entreprise de ses propres mains; il aimerait prendre sa retraite, mais n'arrive pas à se retirer des affaires. Il trouve également beaucoup de défauts à son fils, qui aimerait faire évoluer l'entreprise à sa manière. Les coups de gueule réguliers n'améliorent pas les chiffres de l'entreprise. Avant que la crise n'aille plus loin, René décide de contacter une tierce personne pour régler ce conflit. Le père, réticent au début, accepte finalement de participer à la médiation. Le processus a duré plusieurs séances. Chaque partie a été entendue et a fait part de ses différends. En pouvant dire les choses clairement, René et son père ont pris du temps pour s'écouter et pour se comprendre. Une solution, émanant des deux intéressés, a été trouvée. Le père a décidé de laisser les pleins pouvoirs à son fils. Il reste néanmoins président du conseil d'administration de la société et est chargé de relations avec les clients qui lui sont les plus chers.

A lire

Florence Studer et Marc Rosset, médiateurs professionnels actifs en Suisse romande, ont écrit en 2013 un «petit manuel, ensemble ordonné de fiches techniques courtes et pragmatiques, destiné à toute personne intéressée par la pratique de la médiation».

Florence Studer et Marc Rosset, *Médiation*, 2013
Pour plus d'informations: www.conflits.ch

Arlene Weingart, cofondatrice du cabinet privé Atout Médiation et membre de la Commission de communication de la Fédération suisse des associations de médiation (FSM), recommande la lecture du livre *Médiation, résoudre les conflits par le dialogue*, écrit par Esther Haas et Tony Wirz. «Voilà un livre en français qui s'adresse de manière simple à un public de non-professionnels. Il est particulièrement conseillé aux entreprises.»
Esther Haas et Tony Wirz, *Médiation, résoudre les conflits par le dialogue*, éditions Beobachter, 2014

PROCARE SYSTEMS

Traitement et Protection :
moquettes, tapis, tentures,
tissus et cuirs de mobilier.

Proprement indispensable

1227 Genève Acacias
022 301 7 301
www.procare-systems.ch