

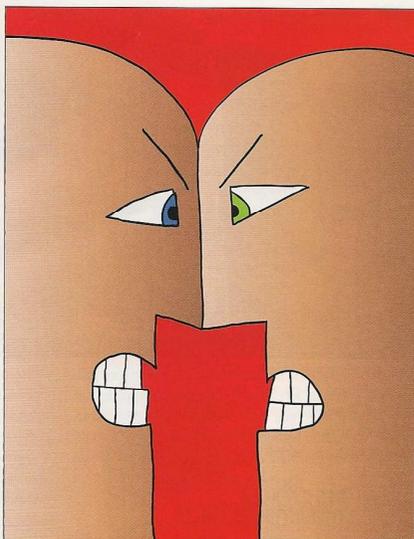
La gestion des conflits dans les entreprises

Rétablir le dialogue avec la médiation

Le mois dernier à l'auditorium de la CCI, le Cnam⁽¹⁾, en partenariat avec l'Orasé⁽²⁾, organisait une conférence sur la médiation préventive en entreprise. Cette approche, qui permet de résoudre des conflits, vise la mise en place d'une communication durable. La conférence était animée par un spécialiste de métropole, médiateur et formateur, Pascal Denormandie.

Qu'est-ce que la médiation ? Dans quels domaines s'applique-t-elle ? Pourquoi y recourir ? En quoi les entreprises peuvent-elles être concernées ? Quels sont les rôles et les missions d'un médiateur ? Tels ont été les principaux thèmes abordés durant la conférence animée par un spécialiste de la médiation, Pascal Denormandie, le mois dernier.

Considérée comme une alternative à des procédures classiques souvent longues, la médiation repose sur un objectif prioritaire : réconcilier des parties rapidement, mais surtout durablement en les sortant d'un conflit, qui pourrait s'enliser. Conjugale, familiale, patrimoniale, économique, sociale, environnementale, la médiation s'applique quasiment à autant de domaines qu'il y a de différends possibles : « partout où des hommes ou des groupes sont en rupture de communication », soulignait Pascal Denormandie. Elle peut donc revêtir diverses formes selon le moment et le contexte où elle est mise en œuvre.



RECHERCHER DES SOLUTIONS

Ainsi, dans une même logique, elle est aujourd'hui fortement recommandée pour résoudre des situations conflictuelles au sein de l'entreprise : problèmes d'autorité, rivalités hiérarchiques, environnement trop rigide, mésentente entre salariés, mais également conflit avec des fournisseurs ou des clients. Parallèlement, peuvent se greffer des frictions dues à toute une vie collective et communautaire. La médiation peut également accompagner des projets au sein de l'entreprise comme les changements d'organisation ou encore l'évolution du dialogue social. Dans toutes les situations, elle permet un retour au dialogue entre les différents protagonistes. Selon les chiffres, dans 60% des affaires contentieuses, les deux parties acceptent de négocier. Sur ce même pourcentage, 85% des dossiers découlent sur un accord amiable. Concrètement, il s'agit de rechercher des solutions satisfaisantes et de négocier en sachant dépasser les conflits avec l'aide d'une tierce personne, extérieure à l'entreprise.

Ce dernier est un professionnel formé aux techniques de médiation, en

particulier celles de la communication et du management. Écoute, neutralité et confidentialité sont donc les qualités essentielles du médiateur psychologue et sociologue à la fois. Il est tenu à la plus stricte confidentialité sur tout ce qui se dit devant lui, y compris, si tel était le cas, devant un juge. Il doit tout mettre en œuvre pour préserver le caractère volontaire, confidentiel et consenti du recours à la médiation.

LE MÉDIATEUR, NEUTRE MAIS À L'ÉCOUTE

Le médiateur donne une information claire et complète des modalités de la procédure et s'assure de leur bonne compréhension. Il a pour mission de rétablir la communication entre les parties grâce à l'écoute et à la compréhension réciproque. Après la phase d'approche et d'analyse pour comprendre le mode de fonctionnement de

l'entreprise et évaluer la situation, une stratégie sera élaborée. Elle permettra aux différents acteurs non pas de renoncer à leurs convictions, mais de les dépasser pour définir une position commune. Ainsi, le médiateur pourra construire les règles d'une nouvelle communication basée sur la prise de conscience des différends et des problèmes rencontrés par les uns et les autres. En revanche, si le médiateur endosse un rôle d'accompagnateur, il n'impose jamais de solution : les personnes élaborent elles-mêmes un protocole d'entente.

L'accord trouvé pourra faire preuve d'innovation, de souplesse et de pragmatisme, contrairement à une solution purement juridique parfois plus rigide. Alors qu'autrefois on entendait dire qu'un « mauvais arrangement est préférable à un bon procès », on sait que les arrangements peuvent non seulement être bons mais surtout « gagnants-gagnants ».

Des délais et des coûts réduits, un dispositif souple et surtout une continuité dans la procédure : en somme, la médiation s'inscrit dans une réalité relationnelle tout en intégrant la créativité de chacun et demeure une discipline à part entière.

⁽¹⁾ Conservatoire national des arts et métiers

⁽²⁾ Observatoire des relations humaines au sein de l'entreprise