



À quoi sert la médiation en entreprise ?

Quand les conflits de personnes rendent difficile la vie en entreprise, les médiateurs interviennent. Leur mission ? Rétablir le dialogue entre les parties. Utilisée il y a quelques années pour calmer les esprits après des grèves difficiles, la médiation est aujourd'hui de plus en plus considérée comme un outil de prévention par les entreprises calédoniennes.

Photo : Delphine Mayeur

« **L**a médiation, c'est le développement durable de la relation humaine. » C'est ainsi que Béatrice Louvet-Levasseur résume son métier de médiatrice. Celle qui a d'abord exercé comme juriste est aujourd'hui associée à Gérard Joyault, un ancien DRH, au sein de la société Orase*. « *Le but de la médiation est de permettre à deux personnes qui ont des difficultés relationnelles de trouver par elles-mêmes une solution avec l'aide d'un médiateur. Ce dernier est un facilitateur neutre, indépendant et impartial. La*

confidentialité est la règle de base », prévient Gérard Joyault. Au début de leur activité, Béatrice Louvet-Levasseur et Gérard Joyault intervenaient principalement pour apaiser les esprits après des grèves et des conflits difficiles. Aujourd'hui, les entreprises sont passées à la prévention. Objectif ? Éviter que la mauvaise ambiance de travail ne dégénère. Le problème apparaît souvent au travers d'un conflit entre deux personnes : deux salariés, un cadre et un salarié, deux associés, etc. « *Derrière toutes les situations conflictuelles, nous retrouvons souvent les trois mêmes problèmes : mauvaise communication, manque de respect et*

manque de reconnaissance », explique Gérard Joyault. Des collègues qui ne s'adressent plus la parole, un manager qui oublie de diffuser l'information à certains membres de son équipe et le ressentiment s'installe. « *En ce qui concerne le manque de reconnaissance, je vous répète la phrase que j'entends le plus souvent : "Le chef, il gueule toujours quand ça va pas, mais il ne dit jamais quand c'est bien". Ce besoin de reconnaissance s'applique aussi aux supérieurs ceci dit* », note le médiateur.

CONFIDENTIALITÉ

La médiation commence par deux entretiens individuels de chacune des parties, où chacun peut raconter sa version de l'histoire. Après un délai de réflexion de 48 heures, les deux parties se retrouvent aux côtés des médiateurs qui travaillent toujours en binôme. « *Nous définissons les règles de fonctionnement de la médiation dans un protocole signé par les participants. Les échanges sont confidentiels, on ne doit pas se couper la parole, chacun est libre de quitter la médiation quand il le souhaite* », liste Gérard Joyault. Puis chacun à son tour présente les faits comme il le ressent. Le médiateur redit ensuite ce que chaque partie a formulé.

« *Entendre les faits prononcés par une voix qui ne nous énerve pas peut permettre d'entendre certaines choses que l'on n'a pas voulu*



Gérard Joyault et Béatrice Louvet-Levasseur pratiquent la médiation sur le territoire depuis huit ans.



LA question



entendre auparavant », explique le médiateur. Le dialogue s'installe ensuite entre les deux parties, les médiateurs intervenant le moins souvent possible. « Notre rôle c'est de souligner les valeurs communes. Les deux personnes peuvent parler de respect sans forcément vouloir dire la même chose ». En moyenne, une médiation dure entre deux et quatre heures. « La médiation la plus courte à laquelle j'ai assisté a duré quarante minutes. Les deux parties ne se parlaient plus depuis deux ans suite à une dispute. Lors de la médiation, elles se sont rendu compte qu'elles avaient la même définition des faits. Elles sont revenues sur ce qui a provoqué la fameuse dispute, deux ans auparavant. Puis, elles en ont rigolé. La médiation s'est conclue par un accord oral ». La séance la plus longue de médiation, elle, a duré 5h30 d'une traite, avec un accord à la clé.

ACCORD ÉCRIT

Il y a dix ans, les poignées de main et accords oraux étaient les plus fréquents. Aujourd'hui, les participants accordent de l'importance aux accords écrits, cela inclut aussi les excuses. « Il m'est arrivé de mettre par écrit : "M. A a présenté ses excuses à M. B qui les a acceptées". Les deux parties y ont attaché de l'importance », se souvient-il. Les médiations entre deux associés qui souhaitent se séparer se font généralement en plusieurs séances. Il s'agit d'abord de rétablir de bonnes relations humaines avant de pouvoir négocier le partage des biens matériels, des finances, etc. « Les accords conclus sont viables dans le temps car ils sont trouvés par les parties elles-mêmes, les médiateurs ne proposent rien. Nous faisons un suivi des parties pendant



Mauvaise communication, manque de respect et manque de reconnaissance sont les principales causes des conflits en entreprise.

trois mois après la médiation », explique Gérard Joyault. 90% des médiations se soldent par un accord. Parmi les succès rencontrés, on trouve la médiation menée au sein de Carsud après le conflit social de 2008. « La direction a fait appel à nous car la société était divisée entre les grévistes et les non-grévistes. Ils avaient du mal à travailler ensemble, se souvient le médiateur. Une délégation a été formée pour chacune des parties. Nous avons organisé sept réunions de deux heures. Un accord a finalement été trouvé, il a été soumis aux employés. Les délégués syndicaux qui étaient autrefois opposés travaillent aujourd'hui en intersyndicale. »

MÉDIATION COLLECTIVE

Dans 80 % des cas, le conflit est dû à des causes extérieures à l'entreprise, mais il en affecte son bon fonctionnement. « Un jour, un chef d'entreprise a fait appel à moi car l'un de ses employés perdait les pédales suite à sa séparation avec sa compagne. Il ne voyait plus son enfant et ne le supportait pas. Or, cet employé avait des compétences rares sur le territoire, le chef d'entreprise tenait à

le garder au sein de sa société. Nous avons mené une médiation entre lui et sa compagne. Ils ont trouvé un accord sur la garde de leur enfant et l'employé est resté dans l'entreprise. » Lorsque c'est l'ambiance générale de l'entreprise qui est dégradée, la médiation se fait en groupe. Le processus est bien entendu plus long lorsqu'il inclut vingt à cinquante personnes. « Les résultats approchent les 100 % de réussite dans cette configuration », assure Gérard Joyault. La capacité à rétablir de bonnes relations humaines est un outil utile dans bien des professions : DRH, chefs d'entreprise, assistants sociaux. C'est pourquoi des formations à la médiation existent à destination de ces professionnels. Objectif ? Rouvrir le dialogue au sein de l'entreprise. ■

* www.orase.nc

“ Les accords conclus sont viables dans le temps car ils sont trouvés par les parties elles-mêmes ”

UN SERVICE CONSULAIRE

Depuis juin 2013, la médiation fait partie des services proposés par les chambres consulaires du territoire, à Nouméa, Koné et Poindimié. La société Orase organise des permanences pour les entretiens individuels et des réunions d'information collectives à des dates et horaires précis. Renseignements auprès des chambres consulaires ou sur le site Internet www.orase.nc