

***Petit guide pratique
pour
l'usager potentiel de la médiation***

***en entreprise, dans le non marchand,
dans les organisations, les institutions, les administrations***



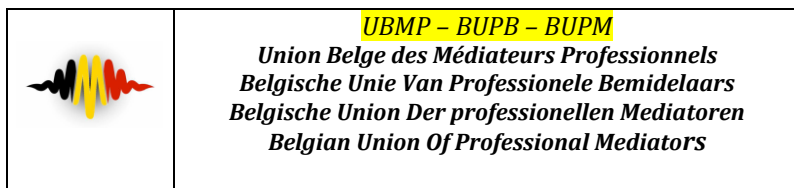
Du Conflit destructeur à une dynamique positive

Contenu

1	PREAMBULE	3
2	CONFLIT ET MEDIATION	5
3	EN ENTREPRISE, LE CONFLIT C'EST QUOI ?.....	6
4	GERER LE CONFLIT : UNE ACTION QUOTIDIENNE DE TOUT RESPONSABLE	7
5	LA MEDIATION, C'EST QUOI ?.....	9
6	LE DEROULEMENT TYPE D'UNE MEDIATION	14
7	LE ROLE DES CONSEILS.....	17
8	LE COUT DE LA MEDIATION.....	17
9	INTRODUCTION D'UNE DEMANDE DE MEDIATION.....	19
10	QU'EST CE QUI POURRAIT VOUS RETENIR ?.....	20
11	QU'EST CE QUI POURRAIT VOUS DECIDER ?.....	21
12	C'EST FAIT, VOUS AVEZ DECIDE DE FRANCHIR LE PAS.....	22
13	QUELQUES CONSEILS	23
14	PREVENTION DES RISQUE PSYCHO-SOCIAUX AU TRAVAIL (RPS).....	24
15	CLAUSE DE MEDIATION DANS LES CONTRATS.....	25
16	TEMOIGNAGES.....	26
17	REFERENCES.....	27
18	DICIONNAIRE	28
19	LES AUTEUR(E)S.....	28

Avec la contribution active des relecteurs

Elisabeth Radar, Dr Maurice Theunissen, Véronique Pironet, Michel Vessiere, Michel Piraux, Jacques Talbot, Annette Bridoux, Ghislaine Delvigne, Hélène Halperin-Katz, Monique De Pauw, Véronique de Jamblinne de Meux, Catherine Tellin, Anne Habets, Marjan Abadie, Anne-Catherine Lederer-Verhulst, Thierry Marchandise,

Et le soutien de

1 Préambule

La recherche de sens, d'équilibre, de motivation, de reconnaissance, nous est commune à tous, quelle que soit l'organisation professionnelle ou privée à laquelle nous appartenons.

L'exécutant est aussi responsable de la tâche qui lui a été confiée, mais il est avant tout un homme, une femme. Pour être motivé et participer pleinement à la réussite de l'activité, il a les mêmes besoins et intérêts que n'importe quelle autre personne de l'entreprise : RH, directeur, contremaître, administrateur...

C'est le sentiment d'utilité, de considération et d'adhésion au projet qui contribue à donner à chacun du sens à sa vie, procure une sensation de bien-être, même dans les difficultés et favorise le succès du projet.

C'est donc en ayant l'adhésion des personnes et des équipes aux projets qu'il est possible de créer cette motivation permettant à chacun de donner le meilleur de lui-même et d'en retirer le bien-être tant espéré.

La formule magique du succès et du plaisir au travail peut être énoncée de la manière suivante :

L'efficacité d'une décision est le produit de sa qualité par son taux d'acceptation élevé au carré.

Certes, une mauvaise décision est destructrice. Mais la meilleure décision possible, même longuement préparée, a peu de chance d'aboutir au résultat espéré si elle suscite une faible adhésion des personnes chargées de la mettre en œuvre.

C'est pratiquement toujours d'un manque d'adhésion au projet que naît le conflit à l'intérieur d'une organisation.

Créer l'adhésion est le challenge le plus difficile de tout responsable, quel que soit son niveau.

Travailler à l'adhésion de l'équipe représente une grande partie du temps consacré à l'action. Rien n'est jamais acquis et il est des moments où pour chacun dans l'organisation, le blocage est tel qu'il devient délétère.

Faire appel à un médiateur extérieur, tenu à la confidentialité, par essence neutre, indépendant et impartial, permet souvent de sortir de ce cycle infernal.

Ce petit livre est un guide pratique pour tous ceux qui envisagent de sortir de ce mal-être provoqué par un conflit latent ou exacerbé et que la médiation pourrait aider.

2 Conflit et médiation

Penser à la médiation en situation de conflit dans les organisations est une démarche du XXIème siècle.

Le conflit est inhérent à la vie, c'est la base même du mécanisme de l'évolution.

Au cours de cette évolution, d'autres stratégies subtiles telles que la coopération et l'empathie, sont apparues pour survivre et se développer.

Le monde de l'entreprise dans toutes ses composantes oscille en permanence entre conflit et coopération. Dans toutes les entreprises du « non marchand », telles que les administrations, les organisations, les institutions (hôpitaux, universités, armée etc.) ou celles du « marchand », les choses sont fondamentalement similaires. Il faut se battre et coopérer pour défendre son projet, lui donner une place, l'étendre ou simplement le garder en vie.



D'une façon générale, dès qu'un groupe se constitue pour mettre en œuvre un projet, à côté de l'enthousiasme coexistent des conflits latents porteurs de forces contraires. Conflits positifs permettant l'émergence d'idées nouvelles nécessaires à la dynamique du projet ou conflits destructeurs délaissant l'idée globale du projet au profit d'une querelle d'ego.

Comment faire du conflit un allié de son développement personnel plutôt qu'un ennemi pouvant conduire à une destruction psychologique ?



C'est le défi que se propose de relever la

Médiation

3 En entreprise, le conflit c'est quoi ?

Les raisons de conflits dans l'entreprise ou dans les organisations sont variées. Voici quelques exemples :

- *Entre collègues*
 - Deux collègues pressentis pour le même poste*
 - Collègues effectuant le même travail à des rythmes différents*
 - Collègue pris comme souffre-douleur*
 - Conflits liés à l'utilisation sauvage de mails...*
- *Entre un responsable et son équipe*
 - Discordances sur les priorités*
 - Traitements inégalitaires entre membres d'une même équipe*
 - Situations qui conduisent au burn-out.*
- *Entre les managers*
 - Visions différentes sur la stratégie, le management.*
 - Différends entre commerciaux et développement technique*
 - Différends entre les ressources humaines et le responsable du développement*
- *Entre un responsable et une personne*
 - Responsable qui prend en grippe un de ses employés*
 - Reproches pouvant aller jusqu'au harcèlement*
- *Entre membres d'un conseil d'administration à propos de*
 - Nomination d'un directeur*
 - Orientation et vision sur le futur de la société*
- *Entre partenaires ou associés, désaccords*
 - Sur la nature des investissements*
 - Sur la répartition des bénéfices*
 - Sur la vente ou la continuation de l'activité*
- *Entre la société et un fournisseur ou un sous-traitant*
 - Reproches de malfaçon*
 - Retard de livraison des commandes*
- *Entre la société et son client*
 - Le client trouve le vendeur arrogant, peu serviable*
 - Fourniture non conforme à la commande*
 - Les délais de paiement non respectés*
- *Les conflits relevant des RPS (Risques Psychosociaux)*

4 Gérer le conflit : une action quotidienne de tout responsable

Tous les responsables ont un savoir-faire plus ou moins développé pour gérer les conflits qui se font jour. Chacun a sa façon d'approcher un différend, soit en ayant développé cette aptitude dans sa pratique ou par des formations adéquates.

Chacun sait l'énergie qu'il faut en permanence déployer pour maintenir un équilibre toujours précaire entre les conflits positifs qui aident au progrès et les conflits destructeurs qui gaspillent l'énergie vive dont l'entreprise a besoin pour mener ses activités à bien.

Chacun connaît les impacts psychologiques délétères des conflits latents ou déclarés. Leur traitement régulièrement reculé entraînent pour toutes les parties, de longues nuits sans sommeil avec comme conséquences des sautes d'humeur et des comportements agressifs dont le seul résultat est l'aggravation de la situation.

Les réponses données à ces situations sont d'une grande diversité et dépendent du moment, de l'état d'esprit, du type de conflit : attaque ou recul, négociation, entretien personnalisé, décision hiérarchique, avocats, consultants selon la matière, tribunaux, arbitrage ou conciliation ou encore fuite dans la démission ou la maladie.



Il est rare que dans la diversité de toutes ces approches, les parties s'en sortent indemnes. Celle qui a eu gain de cause renforce son attitude de combattant gagnant tandis que celle qui a dû céder éprouve une frustration qui sera à l'origine du prochain conflit. Si les parties ont décidé de couper la poire en deux, elles éprouvent toutes deux une insatisfaction qui continuera à peser sur les relations futures.

Une autre voie existe

Pensez à une démarche « Gagnant / Gagnant » !

C'est la voie du processus de médiation qui se développe au niveau international comme méthodologie alternative de gestion des conflits.

Ce processus peut s'effectuer de manière extrajudiciaire ou judiciaire. Il est formellement encadré par la loi du 21/02/2005 (M.B. 23/03/2005).

Ce petit guide a pour ambition de préciser les objectifs, révéler les méthodes d'action et mettre en évidence les résultats obtenus et les spécificités de la médiation par rapport aux autres approches de gestion des différends.

Voyons cela plus en détail.

5 La médiation, c'est quoi ?

La médiation est une approche structurée de gestion de désaccords, de différends ou de conflits. Précisons sa définition que nous commentons synthétiquement.

La médiation est un processus volontaire et confidentiel de résolution de conflit par lequel les parties recourent à un tiers professionnel, neutre, indépendant et impartial appelé le médiateur qui les aidera à élaborer un accord acceptable pour chacune des parties dans le respect de leurs besoins respectifs.

Point par point

• Processus

Un processus, c'est-à-dire une suite d'étapes rigoureusement suivies pour in fine formaliser un accord acceptable. Ce n'est pas une approche psychologique ou juridique qui s'élabore à partir de chaque situation rencontrée. Derrière toute médiation il y a une méthodologie professionnelle et rigoureuse qui s'apprend dans le cadre d'un cursus de formation spécialisé.



• Volontaire

Un patron, un directeur ou même le juge, si l'affaire est au tribunal, **ne peut obliger une personne à aller en médiation**. La médiation peut être suggérée, jamais imposée. Le refus ou l'interruption d'une médiation ne peut avoir de conséquence sur la suite du règlement du conflit. Cette liberté existe tout au long de la médiation. Chaque partie peut y mettre fin, sans justification ni conséquence.



Il y a là une différence fondamentale avec l'arbitrage.

• Confidentiel

La médiation est un processus confidentiel. Le médiateur, tenu par le secret professionnel, ainsi que les parties s'engagent par la signature d'un **protocole** de médiation à la stricte confidentialité de tout ce qui est dit, écrit... en médiation.

Toute personne incitée à entrer dans un processus de médiation, ne devra jamais tenir informé le référent de ce qui s'est passé au cours du processus de médiation sauf accord formel des parties. Rien de ce qui se sera passé en médiation ne pourra être utilisé devant un juge si le conflit était ultérieurement porté devant la justice.



Le respect de la confidentialité la plus totale est probablement un des avantages marquants du processus de médiation par rapport à toutes les autres méthodes de gestion de conflits.

La confidentialité permet la libération de la parole, le respect mutuel, la prise de conscience des besoins et intérêts de l'autre.

• **Le conflit**

On classe généralement les conflits sur lesquels peut porter une médiation en plusieurs catégories : Familiaux, Civils et commerciaux, Sociaux...

Les causes les plus fréquentes de l'émergence d'un conflit portent sur le non-dit, les personnalités, les comportements, les informations, les punitions pour l'exemple, la finance, l'économie-les budgets, les croyances et les cultures, les interprétations, la réminiscence de conflits anciens, les règles ou valeurs, l'interprétation des lois, l'abus de position dominante, la frustration des plus faibles, etc.

• **Un tiers médiateur, neutre-impartial-indépendant**

Seul un tiers, extérieur au conflit voire à l'entreprise ou à l'organisation, peut garantir les trois principales qualités du médiateur : la neutralité, l'impartialité et l'indépendance.

Toute personne faisant partie de l'organisation peut évidemment utiliser les outils de la médiation pour traiter les conflits et c'est même recommandé. Mais, si le conflit présente un caractère récurrent, une complexité grandissante, un caractère émotionnel important, il sera préférable de faire appel à un tiers extérieur pour garantir ces points essentiels :

La neutralité : pouvoir faire interagir les parties sans les influencer et leur accorder une égale attention.

L'impartialité : ne jamais prendre parti pour l'un ou pour l'autre, quels que soient les éléments avancés par l'un et l'autre. C'est avoir conscience de soi et de toute résonnance qui pourrait faire ressortir une préférence pour les raisonnements de l'un ou de l'autre.

L'indépendance : c'est n'être en rien lié aux intérêts de l'une ou l'autre partie. C'est pouvoir, si l'état de la situation l'exige, arrêter librement le processus de médiation, tout comme peut le faire chacune des parties.

Ces qualités sont absolument nécessaires. Elles sont particulièrement travaillées dans la formation du médiateur et sont au cœur de la réussite d'une médiation.

Médiateur agréé est un titre officiel décerné par la Commission Fédérale de la Médiation près du ministère de la justice. Une formation spécifique est exigée et la présentation d'un dossier complet auprès de cet organisme dépendant du SPF (Service Public Fédéral) Justice, mis en place par la loi de 2005.

Un accord de médiation conclu par l'intermédiaire d'un médiateur agréé fait force de loi dès lors qu'il est homologué par le tribunal.

• **Aider les parties à élaborer un accord**

Il ne s'agit pas de proposer des solutions de par la connaissance ou l'expérience du médiateur comme pourraient le faire le juge en conciliation, l'arbitre, l'ombudsman ou encore n'importe quelle personne de l'institution agissant pour régler le conflit.

Le médiateur, après avoir rétabli un climat de dialogue et de confiance mutuelle suffisant, aide les parties à exprimer leurs points de vues, mettre en évidence leurs intérêts et besoins. Il permet aussi d'élargir le champ des solutions possibles, parfois bien différentes de celles envisagées au départ.

En régime anglo-saxon, le médiateur peut suggérer des pistes de solution. Pour garder la neutralité, il en suggère alors plusieurs. En Belgique, on l'évite le plus souvent pour laisser l'initiative aux parties en pleine liberté et confidentialité.

• **Acceptable pour chacun dans le respect de leurs besoins respectifs**

Dans le secret de la médiation sous la protection et la conduite du médiateur, chacun peut être amené à exprimer librement et à son rythme ses vrais besoins et à en dresser une liste exhaustive.

C'est à partir de cette expression que les parties peuvent collaborer pour co-construire avec l'aide du médiateur un ensemble de solutions plus ouvertes que celles exprimées dans les positions de départ. Parmi ces solutions, l'une s'imposera le plus souvent aux deux parties comme répondant le plus largement possible à leurs besoins respectifs.

Cette solution formera un accord acceptable pour tous parce que :

- *Elle est élaborée à partir des besoins et intérêts réciproques plutôt que des positions de chacun;*
- *Elle tient compte des sentiments librement exprimés ;*
- *Une solution élaborée en commun, dépasse les clivages originels ;*
- *Elle est forgée suite à la mise en œuvre d'un processus de créativité conduit par le médiateur ;*
- *C'est un accord indépendant d'un cadre juridique exigü, étroit. Le droit n'est pas à la base de l'élaboration. "J'ai droit à....". La réponse aux besoins exprimés n'est pas nécessairement liée aux droits, ou au « bon droit » ;*
- *L'accord est ouvert aux solutions partielles permettant de « tester » la bonne volonté des parties, la faisabilité de celui-ci pour avancer plus avant dans un accord plus large.*
- *Personne ne perd la face.*

6 Le déroulement type d'une médiation

Chaque médiateur a évidemment sa personnalité et une approche qui lui est propre. Cependant, un canevas général global sera suivi, structuré en cinq étapes importantes.

- **Accueil, rappel des règles, explication claire sur le déroulement**

Un rappel des spécificités de la médiation par rapport aux autres MARC (Méthode Alternative de Résolution des Conflits) est souvent nécessaire en début de processus. Il s'agit de répondre clairement à toutes les questions relatives notamment au rôle du médiateur, à la fonction des conseils qui y participent éventuellement (voir rôle des conseils § 7), aux engagements réciproques ...

Engagement formel des parties à respecter.

- ✓ **Ecoute** : Chacun parle à tour de rôle, à l'invite du médiateur, qui conduit le processus **sans interrompre** l'autre, même en cas de désaccord. Chacun pourra s'exprimer aussi librement après. L'écoute attentive permet, de comprendre le point de vue de l'autre **sans l'accepter nécessairement**. Cette démarche est difficile mais indispensable.
- ✓ **Respect, pas d'injure**. Tout peut être dit sans utiliser des termes blessants, des gestes grossiers ou des insultes.
- ✓ **Chacun parle pour lui**: L'habitude dans le langage courant est d'exprimer le reproche que l'on fait à l'autre avec l'usage du « tu » ou du « vous ». « Tu (Vous) as (avez) tort » Dans notre culture, cela amène automatiquement une riposte agressive (Mais non, c'est toi qui etc). En médiation, **avec l'aide du médiateur**, il est bon de remplacer ce mode d'expression par celle de son ressenti en utilisant le « je » ou le « nous ». « Je (Nous) vois (voyons) les choses de manière différente ». **L'objectif de cette façon de s'exprimer, parfois ressentie comme étant un peu artificielle, est de rendre les explications plus paisibles et plus calmes.**
- ✓ **Respect des règles de confidentialité**

Ces engagements sont matérialisés par la signature d'un protocole de médiation signé par les parties et le médiateur.

- **Exposé des faits et du ressenti (les sentiments)**

Que s'est-il passé ? Quels sont les faits qui nous amènent ici ? Quel a été le déclenchement ? Qu'est-ce qui est important ? etc. Mais aussi : Qu'est-ce qui a été ressenti ? Qu'est-ce qui provoque tant de rancœur, de déception ?

*Le rôle du médiateur est fondamental. Il permet d'aller vraiment au fond des choses tant dans la réalité que dans la perception des faits exprimés, que dans l'expression des sentiments de chacun. Il s'assure que chaque partie comprenne réellement le désaccord tel qu'il est perçu par l'autre. **Comprendre n'est pas accepter !***

- **Expression des besoins, intérêts et motivations de chacun**

Derrière les positions de chacun se cachent bien évidemment des besoins spécifiques et/ou des intérêts qui ne sont pas exprimés dans une situation « conflictuelle ». Pourtant, ces éléments sont la clef qui permettra d'ouvrir la porte aux solutions nouvelles.

Le caractère confidentiel de la médiation interdit, sauf accord des parties, la communication des informations échangées hors du champ de la médiation. C'est pourquoi elles peuvent être partagées sans crainte. Là aussi, le rôle du médiateur est essentiel pour renforcer le climat de confiance indispensable à la libération de l'expression.

- **La génération d'options**

*Les options sont des pistes de solutions, imaginées librement par les acteurs dans un esprit de créativité stimulé par le médiateur. **En elles-mêmes, elles ne nécessitent aucun accord.** Chacun peut se sentir libre de les imaginer sans aucune contrainte.*

L'objectif est de chercher comment répondre à travers les pistes proposées, aux besoins, intérêts et motivations exprimés par chacun. La co-construction est en marche, aucune décision n'est à ce stade à l'ordre du jour.

Le médiateur utilise dans cette phase toutes les techniques de créativité et d'ouverture pour ouvrir en grand le champ des possibles.

• ***Les choix et l'accord***

Parmi toutes les pistes élaborées, les acteurs sont amenés à déterminer celles qui pourraient être retenues. Avec le médiateur, ils envisagent les avantages et inconvénients, les modalités de mise en œuvre (timing, accords partiels), éventuellement les changements d'organisation nécessaires etc.

Le médiateur rédige l'accord formel avec les parties et éventuellement avec leurs conseils.

Si les acteurs le souhaitent, l'accord ainsi conclu, rédigé par le médiateur agréé et signé par toutes les parties, peut être homologué par le tribunal ce qui lui donne ainsi force de loi.

• ***En cours de médiation***

A chaque moment de ce processus, les parties peuvent demander des interruptions pour pauses, réflexions ou des entretiens séparés mais équilibrés avec le médiateur (caucus). Pour que l'accord conclu soit vraiment efficace, il ne doit être entaché d'aucune zone d'ombre. Le médiateur aide les parties à prendre conscience des conséquences des accords pris.

Un accord conclu à l'arraché est un accord qui a toutes les chances de ne pas être respecté, avec à la clef la réanimation du conflit.

7 Le rôle des conseils

Les conseils sont les avocats des parties, les experts ou les conseillers.

Toutes les médiations ne nécessitent pas l'intervention de conseils extérieurs, mais lorsqu'ils sont déjà intervenus dans le conflit à la demande des parties, leur rôle dans le processus de médiation est fondamental.

En cours de médiation, il se peut que des éclaircissements sur des points techniques ou de droit soient utiles ou nécessaires. Il arrive aussi que les conseils soient directement à l'origine de la demande de médiation.

Le médiateur s'assure que les conseils sont bien au courant du processus et des règles de la médiation et, au besoin, il les leur rappelle. Ils ne sont pas présents pour plaider mais bien pour soutenir leur client et l'aider à dégager des solutions. Lorsqu'ils sont présents, ils apportent une aide précieuse à l'élaboration des options et à la rédaction de l'accord final.

En cas de difficulté en cours du processus, ils peuvent renseigner leur client sur les risques d'un échec et évaluer avec eux les conséquences possibles des choix posés.

8 Le coût de la médiation

La durée plus courte d'une médiation est sans comparaison avec celle d'une procédure judiciaire. De quelques heures à trois mois, alors qu'une procédure judiciaire se compte couramment en années avec un résultat aléatoire et des frais importants répartis tout au long de cette durée.

La médiation a un coût qu'il convient de mettre en rapport avec les avantages qu'on peut en retirer.

Les honoraires et frais sont partagés entre les parties. D'autres modes de répartition sont possibles et peuvent être discutés avec le médiateur. Les entreprises peuvent prendre en charge le prix de l'intervention, comme elles le feraient pour un consultant extérieur. La neutralité du médiateur ne peut être entachée par cette démarche. Le retour à une situation apaisée a une réelle valeur pour les équipes et l'entreprise.

- *Le montant des honoraires du médiateur est généralement compris pour chaque partie entre 60 et 250 € de l'heure. (selon la difficulté, le type d'organisation, etc.)*
- *Des frais administratifs sont en général évalués à 10% du montant total des honoraires.*
- *Il peut s'y ajouter les frais « logistiques » (location de salle, frais de déplacement...)*

Les honoraires et les modalités de paiement sont toujours fixés avant la première séance de médiation et nécessitent l'accord écrit préalable des parties.

En cas de difficulté de paiement des frais et honoraires, il convient de s'en ouvrir au médiateur qui renseignera l'une ou l'autre partie sur les possibilités de faire appel à l'assistance judiciaire en médiation.

En effet, les frais et honoraires d'une médiation menée par un médiateur agréé peuvent être pris en charge en tout ou en partie par l'autorité fédérale, dans le cadre de l'assistance judiciaire en médiation (M.B. 09/2005).

Ne confondons pas assistance judiciaire en médiation et aide juridique.

La première concerne les frais et honoraires du médiateur, la seconde est destinée aux frais d'un avocat lorsque la personne demandeuse de l'assistance ou de l'aide a peu de finances (conditions sur site p.27).

9 Introduction d'une demande de Médiation

Quand ? Qui ? Comment ? Où ? Pourquoi ?

Toute personne peut à tout moment se renseigner auprès d'un médiateur agréé sur l'intérêt de la médiation à propos d'un problème qui le concerne.

Ce premier entretien est généralement gratuit. La liste des médiateurs agréés peut être consultée sur le site de la Commission Fédérale de la Médiation (voir page 27).

La médiation peut être envisagée à tout moment : avant, pendant, après une procédure judiciaire. Si une action en justice a déjà été introduite, on peut demander au juge d'envisager une médiation. Si l'autre partie accepte, la procédure est suspendue voire arrêtée pendant la durée de la médiation.

Si vous avez choisi de traiter le différend au moyen de la médiation, vous pouvez mandater le médiateur choisi de prendre contact avec l'autre partie et lui expliquer l'intérêt de la démarche. Si l'autre partie accepte, une première rencontre est effectuée.

La plus grande simplicité est de rigueur pour entamer une médiation et se donner le maximum de chances pour résoudre la situation conflictuelle, réparer voire restaurer sur le long terme la relation abîmée par le conflit.

10 Qu'est ce qui pourrait vous retenir ?

- *J'ai peur, je ne veux pas affronter l'autre (en particulier en entreprise).*
- *La « faute » est chez l'autre.*
- *On va régler le problème tout seul.*
- *L'autre ne va jamais accepter la médiation.*
- *J'ai déjà beaucoup donné, je ne veux plus discuter.*
- *On est allé trop loin, c'est au juge de trancher.*
- *Mon avocat et/ou mon entourage me l'a déconseillé.*
- *C'est un manipulateur qui va mettre le médiateur dans sa poche.*
- *Je ne veux pas consacrer de l'argent à cela.*
- *Je ne peux pas tout dire (secret).*
- *Je n'ai pas de temps à consacrer à cela (le responsable).*
- *Je sais gérer mes conflits tout seul (responsable).*
- *Qu'est-ce que mes collègues vont penser de moi.*
- *Il m'a trop démoli, il faut qu'il paie.*
- *Encore une manœuvre pour perdre du temps, remettre à plus tard.*
- *Le médiateur ne connaît rien à nos problèmes.*
- *Le médiateur ne peut pas comprendre.*
- *Je ne connais pas de médiateur indépendant (de l'organisation).*
- *Le médiateur de l'entreprise est influencé par la direction.*
- *...*
- *...*

11 Qu'est ce qui pourrait vous décider ?

Voici quelques raisons objectives qui pourraient vous décider à franchir le pas :

- *Je ressasse ce conflit tout le temps, j'ai envie que ça s'arrête.*
- *Je n'en dors plus et cela nuit à ma santé.*
- *Je suis au bord du burn-out, je voudrais que ça s'arrête.*
- *Nous nous entendions bien et tout se gâte.*
- *Il faut s'expliquer, qu'il me livre vraiment le fond de sa pensée.*
- *J'ai toujours été content de lui, on devrait pouvoir s'entendre.*
- *C'est risqué mais un procès l'est encore plus.*
- *Je ne veux pas que ça traîne trop longtemps.*
- *J'ai d'autres préoccupations plus intéressantes.*
- *Je veux garder le contrôle de la situation.*
- *Je ne veux pas m'en remettre à la décision d'un juge, ou d'un arbitre.*
- *J'ai besoin qu'on m'entende et que l'on connaisse mes vraies raisons.*
- *Un procès sera long, cher et la décision aléatoire.*
- *Un procès nécessite du temps pour développer les arguments.*
- *La solution avec médiation devrait être plus pérenne.*
- *La vie est trop courte, il faut essayer, cela n'engage à rien.*
- *Toutes les discussions sont bloquées, je ne peux pas rester comme ça.*
- *Je n'ai pas envie de mettre le litige sur la place publique.*
- *Il paraît que cela fonctionne dans 70% des cas, alors essayons.*
- *Finalement je risque quoi à prendre contact et me renseigner.*
- *Avec un juge ou un arbitre, je suis dépossédé de la décision.*
- *Nous avons une clause de médiation dans le contrat.*
- ...

Quelques réflexions complémentaires

Si l'autre partie accepte le principe d'une médiation, toutes les chances d'arriver à un accord existent.

Il est possible d'expérimenter la médiation pendant quelques séances et d'arrêter sans aucune explication si cela ne convient pas (mais c'est rare).

Le médiateur n'est pas un spécialiste de votre domaine, c'est pourquoi il pose les questions permettant à chacun d'être factuel et simple. Le médiateur est par contre un spécialiste du dialogue, du questionnement et de la communication.

Dans les situations difficiles, nous imaginons souvent les réactions de l'autre et ce sans aucun fondement. La médiation permet d'y voir plus clair.

12 C'est fait, vous avez décidé de franchir le pas

Vous avez décidé de recourir à la médiation, mais l'autre ne le sait pas encore. Vos relations sont très tendues. (« L'autre », c'est votre patron, votre client, votre fournisseur, votre collègue, votre voisin etc.).

Vous avez pris contact avec un médiateur agréé que vous avez trouvé par relation ou sur la liste des médiateurs agréés disponible sur le site de la Commission Fédérale de Médiation.

Vous pouvez proposer vous-même la médiation et/ou vous pouvez demander au médiateur d'en faire la proposition à l'autre partie. La médiation est un processus libre et volontaire. Il est possible que le choix du médiateur soit remis en question et que les deux parties s'accordent sur un autre choix. Il est également possible que l'autre refuse, demande du temps de réflexion ou encore, souhaite un rendez-vous d'information avant de se décider.

En cas d'accord des deux parties, un rendez-vous est fixé pour une première séance, dans un endroit neutre. Le processus décrit ci-dessus peut démarrer.

13 Quelques conseils

- **Vous avez décidé d'envisager une médiation.** Vous gardez toujours le leadership des décisions et laissez le leadership du processus au médiateur. C'est lui et lui seul qui est le pilote de la communication. Il faut lui faire confiance et le laisser aux commandes.
- **Soyez patient.** Le processus n'a pas été élaboré par hasard. C'est un processus construit qui donne des résultats si les étapes ne sont pas bousculées.
- **Soyez ouvert.** Le médiateur apaise les tensions, permet l'expression des besoins et intérêts et sollicite l'émergence de nouvelles solutions.
- **Soyez vous-même.** Ne jouez pas un rôle. Le médiateur vous mettra à l'aise et vous permettra de vous exprimer librement le temps nécessaire, sans être interrompu et dans le respect réciproque. Il rétablit l'équilibre si vous pensez que l'autre est plus doué que vous pour prendre la parole.
- **Exprimez vos sentiments.** Ceux-ci existent et ne se discutent pas, ne se jugent pas. Le médiateur le rappelle pour que chacun puisse être vrai dans son expression.
- **Laissez-vous guider** par le médiateur pour sortir des schémas classiques de la confrontation, de la négociation du donnant-donnant, du demander plus pour avoir ce que l'on veut. Le médiateur peut ouvrir les portes d'autres possibles.
- **Ouvrez-vous au médiateur**, si la médiation prend une tournure qui ne vous convient pas. Dites-le en entretien individuel si cela le concerne directement, ou au cours d'une séance commune si cela concerne l'autre partie. Le médiateur est là pour permettre la libération de la parole de tous dans le respect de chacun.

14 Prévention des Risque Psycho-Sociaux au travail (RPS)

Une réalité coûteuse pour tous ! Le stress au travail est un des symptômes relatifs au RPS. Il est responsable de 350.000 jours d'absence dans l'administration fédérale en 2014 (**rapport sur l'absentéisme pour maladie chez les fonctionnaires fédéraux.**), soit 28% de l'absentéisme total, loin devant le cancer et la grippe saisonnière. Plus de 85.000 cas de burn-out sur la même période (Source : La Libre 6/03/2016).

La loi du 4/08/1996 concernant le bien-être au travail, cite explicitement les aspects psycho-sociaux comme l'un des domaines importants à prendre en compte. Plusieurs lois et arrêtés royaux sont venus la compléter et la préciser.



Les RPS proviennent

- de l'organisation du travail
- du contenu du travail
- des conditions de travail
- des relations de travail
- des conditions de vie au travail

Dans toutes ces composantes, peuvent apparaître des situations dégradées provoquant de grandes souffrances, quel que soit le niveau hiérarchique des personnes concernées.

Plusieurs acteurs peuvent intervenir tels que le responsable de l'entreprise, les ressources humaines, le CPPT*, le SIPPT*, le SEPPT*, le médecin du travail, les représentants des organisations syndicales.

A tous les niveaux, de façon légale et simple, il est toujours possible de faire appel à la médiation. L'intervention d'un médiateur extérieur peut être envisagée, selon les modalités reprises dans ce petit guide.

* Voir page 27

15 Clause de médiation dans les contrats

Tout contrat peut contenir une clause de médiation.

Cette clause indique que les parties s'engagent à recourir à la médiation avant tout autre mode de résolution de différends, de conflits ou de litiges.

Employé et employeur ont tout intérêt à insérer une clause dans le contrat qui permet, en cas de conflit, litige ou contestation, d'inviter les parties autour de la table avec le médiateur. Cette façon de faire renforce et augmente les chances d'obtenir rapidement un accord satisfaisant.

Au moment de la négociation d'un contrat de travail, d'un intérim par exemple, il est possible d'inclure la clause suivante :

« Les parties s'engagent, conformément à l'article 1725 §1 du CODE JUDICIAIRE, à recourir à la médiation, préalablement à tout autre mode de résolution de leurs éventuels différends quant à la validité, la formation, l'interprétation, l'exécution et la rupture que le contrat pourrait susciter. Le médiateur sera choisi de commun accord et 75% des frais de la médiation seront pris en charge par l'employeur, les 25 % restant à charge de l'employé ».

Les modalités d'intervention peuvent être différentes, par ex : le partage des frais par moitié.

La clause de médiation peut aussi être insérée dans les contrats de vente/achat, convention d'actionnaires, contrats d'assurances etc.

Nb La loi relative aux contrats de travail interdit aux travailleurs et à leurs employeurs de s'engager d'avance à soumettre à des arbitres des contestations à naître du contrat de travail, mais aucune disposition légale n'empêche les parties de s'engager à recourir en priorité à la médiation, en cas de conflit.

16 Témoignages

➤ **Jean Louis Deckers : fondateur et administrateur de sociétés**

« Je suis fondateur de plusieurs entreprises dans le secteur de l'informatique industrielle, et co-auteur de ce petit guide. Dans le cadre de mes activités, comme tout entrepreneur, j'ai évidemment été confronté à des conflits latents ou franchement déclarés. Je me suis intéressé à la médiation et suivi le cursus de formation à L'UMONS. Tout au long de cette formation, je me suis posé la question de savoir si, ayant connu la médiation plus tôt, j'aurais été amené à l'utiliser pour mieux résoudre l'un ou l'autre des conflits ou différends que j'ai eus à traiter. **La réponse est clairement affirmative.** Outre un gain de temps, j'y aurais encore gagné en convivialité et en efficacité. **Il faut créer le réflexe « solution » plutôt que « combat ».**

➤ **Véronique Pironet : Médiatrice agréée**

« La tension était perceptible, au début de cette première séance de médiation, où les membres de cette équipe d'une organisation publique ne se sont pas même adressés un regard, comme cela se passait au bureau depuis quelques temps. Nous avons commencé: un mot d'accueil, un moment pour poser notre cadre de travail et chacun a ensuite reçu tour à tour la parole. L'histoire entrecroisée des événements, difficultés, non-dits, malentendus et besoins insatisfaits de chacun, toile de ce conflit que tous voyaient inextricable, s'est progressivement déroulée, offrant à tous l'ensemble des éléments qui l'ont constituée. Les visages se sont détendus, les regards se sont peu à peu tournés à nouveau les uns vers les autres. Et nous avons patiemment cheminé, à travers les séances, jusqu'à convenir de nouvelles modalités de fonctionnement pour l'équipe et vers une nouvelle connaissance et compréhension les uns des autres, avec suffisamment de confiance pour consacrer à nouveau l'essentiel de l'énergie de l'équipe aux bénéficiaires de l'organisation. »

➤ **Revue « chef d'entreprise »**

Dans une entreprise, la guerre est déclarée depuis plus d'un an et demi entre une secrétaire et un chef d'atelier. Au fil des mois, les accrochages ont laissé la place à une franche hostilité, compliquant considérablement les relations de travail. Impossible pour le patron de rétablir un semblant de dialogue, or il souhaitait vraiment que ces deux salariés continuent de travailler avec lui. Impossible de les réunir autour d'une table pour essayer d'aborder le problème. D'où sa décision d'opter pour la médiation. Cette démarche est validée par les deux salariés concernés. A l'issue de la médiation qui a duré deux jours, les deux salariés en conflit ont signé un protocole d'accord qu'ils ont souhaité gardé confidentiel et qui leur a permis de rétablir entre eux, dans la durée, une saine collaboration.

Relations difficiles, différends, conflits..... :

Préférons la médiation

17 Références

Commission fédérale de médiation – près SPF Justice

<http://www.fbc-cfm.be/fr>

Trouver un médiateur agréé

<http://www.fbc-cfm.be/fr/trouver-un-mediateur>

UBMP-BUPB-BUPM - Union Belge des Médiateurs Professionnels

<http://www.ubmp-bupb.org>

Espacifique

<http://www.espacifique.com>

Maison de justice

<http://www.maisonsdejustice.be/>

Bureaux d'aides juridiques

<http://www.avocats.be/fr/bureaux-daide-juridique-baj>

Centre Européen de Médiations (asbl)

<http://www.centre-europeen-mediations.com>

18 Dictionnaire

<i>CE</i>	<i>Conseil d'entreprise</i>
<i>CPPT</i>	<i>Comité pour la prévention et la protection au travail</i>
<i>RPS</i>	<i>Risque Psycho-Sociaux</i>
<i>SEPPT</i>	<i>Services Externe de Prévention et de Protection au Travail</i>
<i>SIPPT</i>	<i>Services Interne de Prévention et de Protection au Travail</i>
<i>CCT</i>	<i>Convention Collective de Travail</i>
<i>PME</i>	<i>Petite et moyenne entreprise</i>
<i>CPAP</i>	<i>Conseiller en Prévention Aspect Psychosociaux</i>

19 Les auteur(e)s



Jean Louis Deckers,

Ingénieur Civil, médiateur civil et commercial agréé

Multi-entrepreneur

Membre de l'UBMP (Union Belge des Médiateurs Professionnels)

Médiateur auprès du Tribunal de Commerce du Brabant Wallon

Jl.deckers@liance.be



Hélène van den Steen

Médiatrice familiale, civile et commerciale, sociale - agréée

Formatrice, médiatrice « Centre Européen de Médiations »

Membre de la Commission Fédérale de Médiation – SPF Justice

Présidente de l'Union Belge des Médiateurs Professionnels (UBMP)

helene.vds@ubmp-bupb.org

Cachet du Médiateur Promoteur

