

24heures
Tribune
deGenève

formation

La médiation est en plein essor dans le monde de l'entreprise

Ni thérapeutique ni magique, cette pratique reconnue permet de résoudre les conflits. Focus sur les formations continues HES

Éliane Schneider Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC-Genève)

Le conflit fait organiquement partie de la vie des entreprises. Des formations spécifiques permettent aux participants de conceptualiser et mettre en place des dispositifs de prévention et de gestion des conflits dans leur contexte professionnel respectif. «Aujourd'hui, la médiation participe à la régulation sociale et s'inscrit dans les profondes et rapides mutations que traverse notre société, y compris dans le monde professionnel. Depuis 2012, elle revêt par ailleurs une obligation légale pour les entreprises suisses», lance François Gonin, responsable du CAS de médiation en entreprise, à la Haute École d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD).

Coût du conflit

«Les sociétés aux processus managériaux évolués intègrent la médiation dans leur culture d'entre-



La médiation en entreprise permet de redonner une place aux rapports humains entre les collaborateurs. DR

prise: le conflit est naturellement considéré comme une opportunité de management permettant de fluidifier la communication et les relations de travail. Dans les entreprises sans processus établis, en revanche, les situations de crispation doivent être anticipées et gérées par des spécialistes de la médiation, tant à l'interne que face à l'extérieur», explique François Gonin. Les outils sont variés: transformation de la plainte en demande, approche de l'ensemble du système, intelligence émotionnelle, communication non-violente, jeux de rôle, etc. Les entreprises réalisent aujourd'hui le coût que représentent les conflits, mal ou pas gérés, entre autres en matière d'image, de climat social,

d'absentéisme ou de rotation de personnel.

La posture du médiateur repose sur une déontologie claire. «Ces principes sont reconnus par la Fédération suisse des associations de médiation (FSM) sous un label de qualité. Car la profession n'est pas protégée», intervient Monika Schumacher, responsable du programme de formation à la Haute École de travail social (HETS), à Genève. La participation au processus est volontaire et l'intervenant doit être indépendant, neutre et impartial. Le médiateur ne pose pas de diagnostic, il aide à réfléchir à des issues favorables. Il définit, en amont, un cadre clair quant à la confidentialité et sécurise l'espace de parole. Ses compé-

tences lui permettent d'accompagner les personnes en conflit vers une solution (sans garantie de résultat) qui leur semble juste et équitable. Selon Monika Schumacher, le médiateur en entreprise doit impérativement clarifier la situation avec les mandataires. «Il pourrait refuser une séance de seulement deux heures, pour une équipe de plus de 30 personnes, qui le mettrait en échec...».

Posture professionnelle

Sylvie Pont termine un DAS en médiation de conflits, spécialisation dans le champ familial, à la HETS. La chargée de recrutement dans un département de ressources humaines d'une organisation internationale donne le ton. «Un stage

de 40 heures validera mes compétences dans les situations conflictuelles. Car ce qui est valable pour un groupe familial se transpose en entreprise.» L'essentiel, dans une posture professionnelle, sera de définir un cadre compris par tous, au-delà des loyautés et des hiérarchies. «Loin des performances, la médiation redonne une place évidente aux rapports humains», approuve-t-elle.

À l'issue du CAS acquis à la HEIG-VD, Cyrille Pigué, avocat à Lausanne, suit le module complémentaire de 80 heures - organisé par le Groupement Pro Médiation - en vue d'obtenir la certification de médiateur professionnel. «J'élargis ma pratique. La médiation vient en complément à ma

formation juridique.» Selon lui, les tribunaux ne sont souvent pas à même d'apporter des solutions satisfaisantes, par exemple, en matière de droit successoral. Une partie gagne. L'autre perd. Tout se fige. Les litiges s'enlisent, durent et coûtent cher. «Les magistrats et les avocats devraient se familiariser avec cette méthode, ne serait-ce que pour mieux la promouvoir et donner plus de chances à des solutions construites par les parties; le jugement ne devrait intervenir que comme pis-aller.»

Solution durable

En effet, la médiation n'impose rien. Elle aide les protagonistes à réfléchir ouvertement aux enjeux du litige et leur permet de devenir les acteurs de la résolution de leur propre conflit. Elle décrit les positions en rétablissant la communication et donne l'opportunité d'aboutir à une solution solide et durable. Et l'avocat d'argumenter: «C'est une innovation en matière juridique, un changement de mentalité à instiller. Le droit, par exemple, est considéré comme une science humaine alors qu'il formate la vie et impose des chablon de règles rigides qui peuvent traumatiser, sans autre recours, tous les membres d'une famille, tous les collaborateurs d'une entreprise.»

Plus d'infos:

HEIG-VD: www.cas-mediation-entreprise.ch (inscriptions ouvertes pour le CAS le 26 septembre 2019); HETS: www.hesge.ch/hets, formation continue, médiation