

# DEROULEMENT D'UNE MEDIATION

## Déroulement pratique d'une médiation en entreprise

### 1. Récit du conflit

Lorsque le médiateur est contacté, le ou les protagonistes font le récit du contentieux en cours ou des différents points concernant le litige. Généralement, c'est par un récit que le médiateur rencontre le sujet même auquel il sera confronté.

### 2. Analyse du récit

Le médiateur, logiquement, entreprend alors la reconstitution des faits. Il diagnostique historiquement les différents événements, les replace dans leur contexte chronologique. Il essaye de dégager les opinions personnelles et les émotions des faits concrets pour tendre vers un établissement objectif de tous les éléments du dossier.

### 3. Analyse du conflit : la carte d'identité

Comme dans le cadre de l'analyse et gestion de conflits, le médiateur dressera la carte d'identité du conflit d'entreprise. Cette approche lui permettra de constater la nature apparente du conflit. Il essayera de cerner les enjeux en présence chez les protagonistes.

Au-delà des caractéristiques apparentes, le médiateur pourra envisager les extensions possibles du conflit afin de déterminer les nouveaux enjeux en cas de manifestation ou de prolongation de la manifestation du conflit.

### 4. Préparation de la médiation

#### 1. *Quels sont les enjeux du demandeur ?*

Dans le cas d'une instance supérieure de l'entreprise, la médiation est surtout demandée pour éviter toute prise de position délicate au sein même de la direction.

#### 2. *Pistes de solutions possibles*

Cette démarche n'est pas spécialement induite dans le travail du médiateur. Les solutions doivent être dégagées par les protagonistes. Néanmoins, le médiateur demeure au sein même de la médiation un moteur motivant pour la recherche d'une solution. Il doit être la ressource pour encourager des solutions envisageables lors de la médiation. Par cette entreprise, le médiateur peut dégager des idées pouvant amener des solutions ou des pistes de compromis en prévision d'une entente réciproque des deux parties sur un accord mutuel.

### 3. Les phases de la médiation

#### **1<sup>ère</sup> PHASE**

##### **PRESENTATION DE LA MEDIATION**

- a) *Présentation du médiateur* : le médiateur doit se présenter et définir le rôle qu'il va jouer et qu'il attend des deux parties. Dans sa présentation, le médiateur rappelle les objectifs de sa tâche : renouer une communication entre les parties afin d'obtenir un pacte sur un désaccord. Toutefois, le médiateur peut intervenir s'il le juge, comme gestionnaire de conflit, mais ce rôle ne lui est pas assigné d'office. Il garantit sa neutralité, son impartialité, sa discrétion ainsi que les solutions possibles en cas d'échec de la médiation. Le médiateur se doit d'insister sur ce qu'il n'est pas : il n'est pas là pour juger ou émettre un jugement, il n'est pas non plus arbitre et décisionnaire.
- b) *Déroulement de la médiation* : le médiateur définit ensuite les étapes du processus de médiation. Il donne les règles du jeu notamment dans le déroulement des échanges (impartialité), les travaux préparatoires qu'il envisage (entretiens individuels ou collectifs, les confrontations), les phases de recherche d'une solution puis,
- c) *La signature d'un protocole d'accord* : les deux parties signeront un pacte ou protocole d'accord où chacune s'engage à respecter les clauses de l'accord.

##### **LES ENTRETIENS**

- a) Le médiateur à travers ces entretiens doit permettre de dégager les vues, les opinions, les sentiments que partagent les protagonistes vis-à-vis d'eux-mêmes dans la situation conflictuelle.
- b) Cette phase doit lui permettre de cerner comment chaque partie perçoit l'autre.
- c) Enfin, la conclusion de ces rencontres doit permettre au médiateur de comprendre les réels enjeux personnels que chaque partie et d'en dégager déjà, à ce niveau, de nouvelles pistes de solutions pour passer à la phase suivante. Le médiateur veille à ce que les parties discutent systématiquement de tous les points litigieux, selon leur ordre de priorité. Une partie peut, à tout moment, demander de s'entretenir avec le médiateur ou la médiatrice en privé, sous le sceau du secret, pour discuter d'éléments susceptibles de faciliter la résolution du différend.

## **2<sup>ème</sup> PHASE**

### **RECHERCHE DE SOLUTIONS**

- a) Définitions de tous les **enjeux négatifs** de chaque partie en cas d'échec de la médiation. Le médiateur peut aider à dégager les enjeux non désirés tels le recours à un arbitrage ou tribunal, les coûts d'une telle démarche. Le médiateur doit aussi pouvoir entrevoir les aspects juridiques de telle ou telle décision. Dans le cas de l'entreprise, les conséquences d'un licenciement, d'une mise au chômage, mais également les difficultés d'une situation conflictuelle ouverte en cas de grève, etc.
- b) Définitions de tous les **enjeux positifs** si les parties tombent sur un accord. Le médiateur doit dégager les aspects « gagnants » de la démarche d'une signature d'un protocole d'accord commun aux deux parties. Pour aboutir à la conclusion de cette démarche, le médiateur ne doit pas passer sous silence les différentes cessions et les éventuels efforts à accomplir de part et d'autre pour arriver à une solution bilatérale.
- c) A partir d'une constatation des différents enjeux, le médiateur doit essayer de faire prendre conscience des atouts pour aboutir à une solution possible et motiver les parties vers la recherche de la meilleure solution.

## **3<sup>ème</sup> PHASE**

### **LE PROTOCOLE D'ACCORD**

Après la recherche de solution, le médiateur engage les parties à signer un protocole d'accord sur les points en litige. Ce protocole s'établit avec la signature des parties avec l'engagement réciproque de se soumettre aux accords définis.

Ce protocole peut être soumis au demandeur – juge, direction entreprise,...- voire même peut être suivi par un nouveau médiateur désigné par le juge afin de veiller aux bonnes conformations des parties quant aux accords et aux résolutions signées.

## SCHEMA D'UNE MEDIATION dans une organisation

