

# La médiation, une alternative efficace pour les PME

**Vous faites face à un litige au sein de votre entreprise ? Conflit avec un employé ou un fournisseur, problème de respect d'un contrat ou tensions lors de la transmission d'une entreprise familiale : la médiation peut être une alternative efficace.**

**Yannick Barillon**

*Juriste et journaliste RP*

Les PME sont potentiellement confrontées à de nombreux conflits juridiques face auxquels les patrons sont souvent démunis : droit du travail, droit des sociétés, concurrence, litiges commerciaux ou contractuels. Les parties attendent souvent trop longtemps avant de réagir.

Sylvie Borgognon est juriste et médiatrice FSM, au sein de Corporate Health Services (CHS) développé par Vaudoise Services SA : « Plus on intervient tôt, mieux c'est. » Elle explique que « de plus en plus de conflits naissent de problèmes structurels. Dans certaines grandes entreprises, avec des responsabilités partagées, il n'y a plus d'autorité de décision. » En priorité, elle invite les entreprises à identifier rapidement les frictions pour ne pas laisser envenimer une situation conflictuelle.

## Plus rapide, moins cher et confidentiel

Selon l'adage : un bon arrangement vaut mieux qu'un mauvais procès. La médiation est un processus volontaire de gestion et de résolution des conflits. Les parties tentent de rétablir la communication, et de parvenir à un accord avec l'aide d'un médiateur ou d'une médiatrice qui n'appartient pas à l'ordre judiciaire. Pas d'avocats, pas de tribunaux, pas d'étalage des tensions. Pour

Sylvie Borgognon, « La médiation offre de la discrétion pour laver son linge sale, ce qui sauvegarde la réputation d'une entreprise. » Le médiateur tout comme l'avocat sont par ailleurs tenus au secret.

Ce processus confidentiel fait aussi gagner du temps et préserve les relations d'affaires. Plus rapide qu'une procédure judiciaire, la médiation coûte moins cher. Le tarif horaire moyen d'un médiateur est de 160 francs. « Chez CHS, on intervient à deux, un homme et une femme. On compte deux séances de préparation pour évaluer la pertinence d'une médiation, puis entre quatre ou cinq séances d'une heure et demie avant l'entretien de conclusion avec le mandant », explique la spécialiste de CHS. Selon elle, cet outil de résolution des conflits est aussi plus efficace et plus respectueux de l'humain : « Chacun est amené à se questionner et à réfléchir ensemble à une solution, au final les deux parties sont gagnantes. »

**« La médiation fait émerger des prises de conscience et des solutions pour des situations qui paraissent à première vue bloquées. »**

*Maude Michaud*

## Mon litige est-il « médiable » ?

Le premier contact vise à écouter les besoins de l'entreprise face à un conflit. Toutes les parties prenantes sont d'abord rencontrées séparément. « L'objectif est d'analyser si la médiation peut apporter une plus-value ou pas, il n'y a aucun enjeu commercial ni de garantie de solution », précise Sylvie Borgognon. Plusieurs critères déterminent la médiabilité d'un litige. En premier lieu, une base volontaire est nécessaire. Chaque partie doit être convaincue du bien-fondé de la démarche et ne pas avoir de souci avec l'existence d'un lien hiérarchique.

Maude Michaud travaille au rectorat de la HES-SO. Elle témoigne : « Dans mon rôle de responsable des ressources humaines, j'ai souvent été attentive à faire appel à la médiation

le plus tôt possible, quel que soit le contexte, afin de résoudre des conflits structurels qui avaient débouché sur des conflits interpersonnels. Je me suis rendue compte que parfois il faut du temps pour que les gens acceptent cette démarche. »

La médiatrice de CHS précise : « On accompagne un dialogue de personne à personne, la confiance compte pour rétablir l'équilibre. » Les objectifs sont ensuite définis par les parties elles-mêmes, avec la possibilité de les faire évoluer. Si les buts sont irréalistes en amont, la médiation est inutile.

## Les étapes clés pour trouver un accord

La roue de Thomas Fiutak définit concrètement les étapes pour une médiation efficace. La première, c'est préciser « le quoi et le pourquoi? », explique Sylvie Borgognon : « C'est trouver un accord sur le désaccord, on décrit les faits. » Vient ensuite l'expression des émotions de chaque partie pour extérioriser le problème. Une sorte de catharsis indispensable pour la suite de la médiation. Après ce stade, il est possible d'initier ensemble un brainstorming sur les solutions envisageables, innovantes ou alternatives. A l'issue de ces étapes clés, les parties définissent concrètement leur accord et un plan d'action qui fait sens pour eux. Il leur servira de référence. Maude Michaud partage son expérience : « Mon objectif dans les RH a toujours été de traiter les gens avec respect et dignité, et j'ai retrouvé cela dans toutes les démarches de médiation que j'ai suivies. Selon les protagonistes et leur volonté d'avancer, le processus a duré en moyenne entre trois et six mois. » Elle revient sur le succès de la médiation : « Nous n'avons pas réglé le conflit à chaque fois, mais une solution a généralement été trouvée, avec un changement de fonction ou de lien hiérarchique, et souvent avec des mesures parallèles. »

## PLUS D'INFORMATION

Corporate Health Services :  
info@corporatehealthservices.ch  
www.corporatehealthservices.ch

Fédération suisse de médiation :  
www.mediation-ch.org

Groupement Pro Médiation :  
www.mediation.ch

Association valaisanne de médiation :  
avdm.ch

Espace de médiations :  
www.mediation-valais.ch

Pour Sylvie Borgognon, l'échec est quasiment nul : « On arrive presque toujours à un accord, les sensibilités bougent et les personnes se remettent en question. » Maude Michaud estime que « la médiation n'est pas une fin en soi, mais elle fait émerger des prises de conscience pour des situations qui paraissent à première vue bloquées. » ■

*La médiation permet de dénouer des conflits dans le respect de chaque partie.*

