

# DIXIT

2012 - 2013

REVUE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET CULTURELLE DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

DIXIT en ligne [www.eco.netfenua.pf](http://www.eco.netfenua.pf)

- LA PRESQU'ÎLE ET SES  
POTENTIALITÉS ÉCONOMIQUES p. 126

- RETRAITES  
EN PÉRIL p. 184

- BIO'TOP : PROMOUVOIR  
L'AGROBIOLOGIE p. 136

- QUEL AVENIR  
POUR LA JEUNESSE ? p. 140

- THE BRANDO  
LA PROMESSE D'UNE ÎLE p. 118

- LA GUERRE DU NET  
A COMMENCÉ p. 172

En exclusivité :  
les chiffres !

**200** CLASSEMENT p. 79  
premières entreprises  
premiers employeurs



Le DIXIT a été créé  
en 1984 par la JCET

N°21 - 1700 Fcfp

Feuilletez le Dixit sur [www.creaprint.pf](http://www.creaprint.pf)

# La médiation en entreprise

## Prévention des risques psychosociaux



Processus amiable et confidentiel de résolution des conflits, la médiation est pour l'entreprise une puissante alternative aux modes habituels de traitement du conflit qu'elle peut rencontrer - en interne, comme en externe. Dans un contexte de crise qui perdure, sous la pression du « faire mieux avec moins », il est temps de ramener de la cohésion dans l'entreprise. Paradoxalement, la crise s'y prête, car elle appelle à un nouvel équilibre et impose d'autres modes opératoires. La médiation en Polynésie viendrait-elle à point nommé pour nos entreprises ?

La Direction du travail insiste sur le fait que « l'employeur est l'acteur principal de la prévention des risques » et rappelle « qu'il est chargé de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses travailleurs ». Or, si l'identification des risques de santé physique semble relativement aisée, il est en revanche bien plus complexe pour les entreprises de déceler chez ses collaborateurs les risques de santé mentale. Niés par certains, tabou pour d'autres, **les risques psychosociaux sont un sujet qui fâche**. Gestion des ressources humaines et médiation convergent autour de la prévention de ces risques.

### La souffrance au travail bien présente en Polynésie

Il existe une forme de souffrance qui n'ose s'exprimer, une révolte qui se tait, se consume, et qui peut finir par détruire celui qui la vit. Dans le monde de l'entreprise, cette souffrance pourra s'exprimer au final par un départ plus ou moins négocié, une démission de fait, et en tout état de cause, une rupture du lien professionnel. Faut-il en arriver là ? Ex-

ception faite du licenciement rendu obligatoire pour raison économique, l'entreprise doit-elle nécessairement se séparer de celui, à une autre époque, qu'elle accueillait en son sein - pour ses compétences, pour sa valeur ajoutée, pour son potentiel d'évolution, pour sa capacité à faire évoluer l'entreprise ? Quelle est la raison de cette rupture qui survient sans crier gare, ou que l'on n'a pas vue venir ? N'y a-t-il pas d'autre issue que la gestion extinctive de la relation professionnelle ?

### Quitter l'entreprise au lieu de parler

Certains employés en souffrance choisiront de partir sans mot dire, sans « maux » dire. D'autres attendront d'être partis pour consommer leur rupture au travers d'un écrit (parfois anonyme), pour dénoncer l'opprobre au dirigeant, voire à l'actionnaire éloigné du terrain. D'autres, enfin, tenteront ou intenteront un procès devant le Tribunal de travail qui tranchera à partir du droit - faisant ainsi un gagnant et un perdant. À tort ou à raison, ces personnes auront bien du mal à trouver un emploi ailleurs : après s'être grillées en

interne, elles seront *black-listées* à l'extérieur. On a pu voir un employeur confier à un prestataire une mission de « *outplacement* » pour éloigner un collaborateur qui n'a plus sa place chez lui, et lui proposer en prime un bilan de compétences, pour qu'il se souvienne de ce qui, autrefois, lui avait valu d'être embauché ! Les plus résistants sauront négocier leur départ à coups de préavis qu'ils n'effectueront pas, ou en monnayant la rupture à raison d'un pourcentage des salaires calculé... sur la base de l'ancienneté.

### Évaluation des risques professionnels

À partir du 1er janvier 2014, les entreprises polynésiennes auront obligation d'établir un document d'évaluation des risques professionnels. Celui-ci devra contenir l'analyse des principaux risques auxquels sont exposés les travailleurs et les principales mesures de prévention adoptées pour les risques analysés. *Loi du Pays n° 2011-15 du 04 mai 2011 modifiée relative à la codification du droit du travail, en son article Lp. 4121-5.*

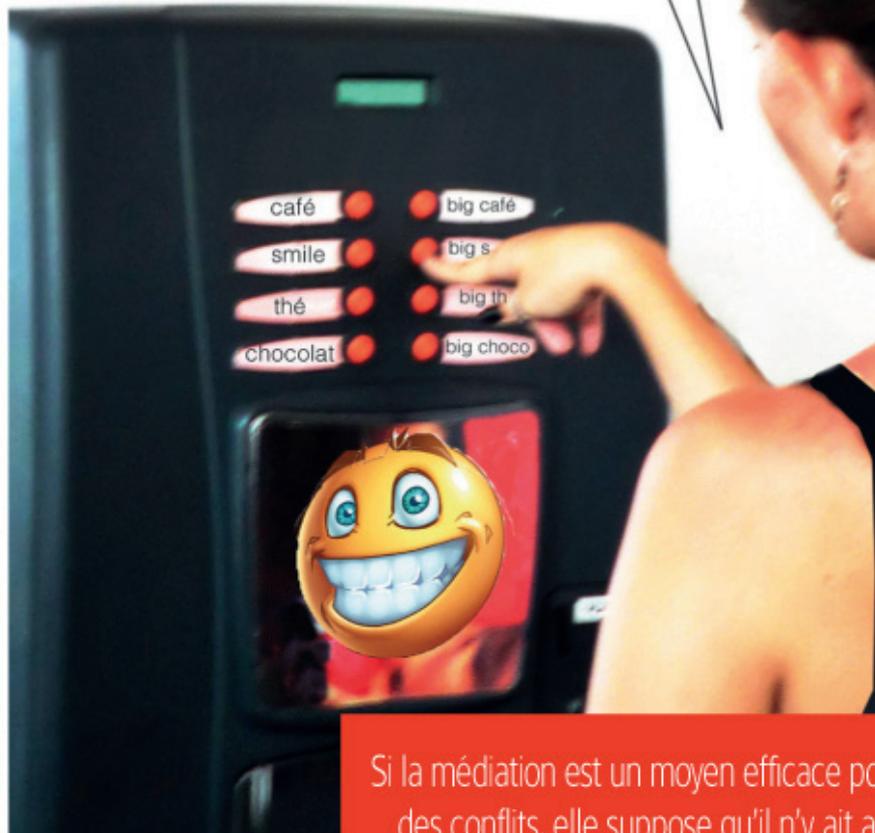
### La médiation

La médiation est un des modes alternatifs de résolution des conflits. Processus amiable et confidentiel, la médiation permet la co-construction d'une solution après la reprise d'une écoute approfondie des besoins des parties. **Le médiateur est un tiers indépendant et impartial, professionnel formé à la médiation et respectant le code déontologique de la profession.** Il ne s'agit ni de conciliation, ni d'un arbitrage où les parties s'en remettent au pouvoir d'un tiers. En médiation, les parties décident de leur solution ensemble. L'intervention du médiateur, neutre, accepté par les parties, permet à un dialogue de se renouer, de faire entendre à chaque partie le point de vue et le besoin de l'autre afin de faire émerger une solution gagnant/gagnant.

### L'épuisement professionnel

La formule consacrée du « *faire mieux avec moins* » est une ineptie. Pour autant, nombre d'entreprises la prennent à leur compte et l'inscrivent même dans leurs projets d'entreprise. On demande aux cadres et aux cadres dirigeants de s'en accommoder. Ceux qui n'ont

court ou long  
ton anti-dépresseur ?



Si la médiation est un moyen efficace pour sortir des conflits, elle suppose qu'il n'y ait aucune manipulation du conflit par des intérêts personnels, syndicaux, patronaux ou politiques.

pas compris que demander l'impossible est déjà une forme de harcèlement, vont s'épuiser à la tâche avant même d'avoir commencé. Pour eux, le *burn-out* - l'épuisement professionnel - guette déjà. Avant d'en arriver là, ils pourront passer par tout le spectre des troubles psychosociaux, et notamment ses conséquences : stress, démotivation, absentéisme, incertitude sur l'avenir, désinvestissement, désintérêt, désorganisation, isolement, paranoïa - jusqu'à l'implosion ou l'explosion - qui pourront se traduire par une forme de violence au travail. À moins de trouver un refuge artificiel dans la fuite du silence, car « gémir n'est pas de mise » en entreprise...

Tant que l'on n'aura pas appris à déclencher l'éveil aux signes des personnes en souffrance, la médecine du travail constatera des pathologies professionnelles telles que dépressions, maladies psychosomatiques, problèmes de sommeil - eux-mêmes générateurs de troubles musculo-squelettiques, maladies cardio-vasculaires, accidents « bêtes » que l'on classera en accidents de travail sans se poser de questions sur leurs véritables origines.

### Les signes de rupture du lien social

**N'est-il pas de la responsabilité de l'employeur** que d'intégrer dans son évaluation des risques la détection préventive des signes avant-coureurs du mal-être dans son entreprise ? Étudier les causes de l'absentéisme sans les réduire à une statistique et à un coût pour l'entreprise. Prévoir des « entretiens de retour » de congés maladie : pour entendre, pour comprendre - même *a posteriori*. Se poser la question de l'absence répétée de certains de la fête annuelle de l'entreprise - réunion qui se veut pourtant conviviale. Pourquoi donc est-elle perçue comme une corvée, voire un supplice, pour certains membres du personnel ? Pourquoi sont-ils en rupture du lien social ? Pourquoi s'isolent-ils de leurs pairs ? Doit-on accepter une démission sans se poser de questions sur la raison de ce départ ? De même, la gestion prévisionnelle des emplois et

### Syndicat / patronat, un modèle révolu ?

Aujourd'hui la fonction RH n'est plus ce qu'elle était, comme en témoigne ce DRH : « Typiquement, ma journée de travail est résorbée - voire phagocytée - par les instances représentatives du personnel : entre les différents réunions, les négociations annuelles, les syndicalistes qui se présentent à tout moment dans mon bureau et sans rendez-vous, je n'ai pas le temps de faire mon boulot de RH, et encore moins d'aller sur le terrain à la rencontre des collaborateurs. Comment oxygéner les relations sociales en restant enfermé dans son bureau ? Mon poste est réduit à un rôle de bouclier syndical. »

Une juriste d'entreprise se plaint : « Le modèle syndicat-patronat est totalement révolu - il nous fait sortir de ce mode binaire agression-victime... C'est épuisant ! Cela ne fait pas avancer le dialogue social ! »

des compétences correctement menée anticipera ou traitera les inadéquations homme/fonction - source de mal-être au travail avec des répercussions sur les relations sociales et la performance de l'entreprise. On procédera alors à l'audit du climat social, qu'on appellera « enquête de satisfaction interne », en apportant dans l'énoncé un aspect positif - car l'objectif n'est pas de présenter un bilan social négatif. C'est la politique du tout va bien !

Les entreprises qui veulent vraiment savoir, et qui acceptent par là-même de se remettre en question, s'étonneront d'abord du pourcentage important de réponses en retour (le couvert de l'anonymat aidant à libérer la parole fut-elle écrite), et constateront que les difficultés perçues au travail sont imputables au management qui est peu ou pas dans l'écoute ; au manque de communication ; au manque de confiance et au manque de reconnaissance ; à la difficulté de concilier vie professionnelle et vie familiale ; à la surcharge de travail, elle-même responsable pour tout ou partie de la dégradation des relations au travail et du climat social en général. Le baromètre social est un outil formidable pour prendre la température des problématiques de l'entreprise, il offrira aux dirigeants une feuille de route, un plan d'action, et libérera des perspectives de solutions.

### Des managers formés à la médiation

À l'heure où le changement provoque des résistances terribles dans l'entreprise au détriment de la qualité des relations professionnelles internes et externes, dans ce contexte fortement concurrentiel qui bouleverse les rentes de situation, et où l'on s'épuise

à s'adapter à la nouvelle donne, au point où les conditions de travail s'en trouvent détériorées, il est temps de se poser. L'incertitude et la forte inquiétude quant à l'avenir provoquent une perte de confiance telle que les collaborateurs se désinvestissent, se désengagent, et perdent le sens même du travail. Or, **l'adversité doit créer l'opportunité de la cohésion.** Le temps de la médiation est un temps de reprise de dialogue. Il est opportun d'intégrer la méthodologie de la médiation dans les programmes de formation des managers, et notamment des DRH, pour qu'ils puissent jouer pleinement leurs rôles de coordinateurs et de régulateurs, qu'ils soient à l'écoute du terrain. Les outils de la médiation sont pour la plupart des outils de communication normés dont font déjà usage les responsables des ressources humaines (RH) soucieux de leur climat social. Pour autant, ils auront tout de même intérêt à suivre une formation à la médiation qui leur offrira l'opportunité de se rappeler les fondamentaux de la communication... au travers du regard du médiateur, pour qui la pierre angulaire est de travailler sur la restauration du lien. Dans les différentes manières d'appréhender le conflit, le médiateur en formation apprend l'intérêt

de faire émerger les intérêts et les enjeux de chacun. Le coût social de la désolidarisation se mesure par l'effritement du lien. Les outils de la médiation permettront au RH de renouer avec l'humain. Il apprendra à chercher non pas comment la médiation pourra se mettre à son service, mais comment il pourra se mettre, grâce aux apprentissages des techniques et des postures de médiation, au service des ressources humaines de son entreprise. Cette prise en compte de la dimension de l'Autre est peut-être le premier grand enseignement de la médiation pour le responsable RH, qui apprendra que le temps de la médiation est un temps consacré à l'Autre. Lors de conflits sociaux, la médiation est particulièrement prescrite lorsque la négociation est arrêtée par un sentiment de « dialogues de sourds » et un durcissement des positions. Mais si la médiation est un moyen efficace pour sortir des conflits, elle suppose qu'il n'y ait aucune manipulation du conflit par des intérêts personnels, syndicaux, patronaux ou politiques. Elle ne doit également dépendre d'aucune partie en présence que ce soit affectivement, familialement, politiquement, économiquement, hiérarchiquement... Le médiateur devra œuvrer à garantir le respect scrupuleux de ces règles, à

### Diplôme de médiateur à l'UPF

Depuis 2011, l'UPF propose, dans le cadre de la formation continue, un DIU (diplôme interuniversitaire) de médiateur en association avec l'IFOMENE de Paris (l'Institut de formation à la médiation et à la négociation). 18 médiateurs diplômés sont issus de la première session de formation, alors que la seconde comporte déjà 28 inscriptions. L'organisation patronale MEDEF ne s'est pas trompée en mettant à l'honneur la médiation lors de ses IXe Assises en novembre 2012 : les trois ateliers consacrés à divers aspects de la médiation en entreprise ont fait le plein.

commencer par celle de la confidentialité. En Polynésie, le défi est de taille.

La médiation semble véritablement avoir toute sa place dans l'entreprise polynésienne dans la prévention ou dans l'aide à la résolution des conflits sociaux et des risques psychosociaux. Faisons-le savoir !

Régine Jouvin

Association des médiateurs diplômés de Polynésie française (AMDPF) :  
[mediateursdiplomes.amdpf@gmail.com](mailto:mediateursdiplomes.amdpf@gmail.com)

EN 2012,  
EXECUTIVE SOLUTIONS  
A FÊTÉ SES 10 ANS...  
...GRÂCE À VOUS !

executive solutions  
Audit - Conseil - Recrutement - Médiation



Route de l'Eau Royale - Arue - BP 140 400 - 98701 Arue  
Tél/Fax: (689) 831 832 - Mobile: (689) 70 30 60 - e-mail: [xs@executive.pf](mailto:xs@executive.pf)

[www.executive.pf](http://www.executive.pf)