



Yves Le Guay

Vivre et travailler en équipe

Chronique N° 39
Agriculture de groupe N° 362
(mars/avril 2009)
Encadré : *Médiation*

Ils sont tout le temps sur mon dos !

Nous sommes au GAEC des Tilleuls, partenaire du GAEC du Rû-Boimenu pour un abattoir de volaille. Sont associés : Richard (52 ans), Vincent, son fils (25 ans) et Damien (30 ans), hors cadre familial. Ils sont aujourd'hui réunis avec Patricia, appelée en médiation.

Patricia : Vous m'avez demandé de venir vous rencontrer en qualité de médiatrice. Merci pour votre confiance. C'est Damien qui m'a appelée ; j'ai vérifié par téléphone l'accord de Richard et Vincent pour cette première rencontre. Elle doit nous permettre à chacun, comme je vous l'ai dit, de vérifier que nous pouvons faire un bout de chemin ensemble. Nous en établirons les bases, c'est-à-dire notre contrat. Je vous garantis la confidentialité.

Vincent : Je trouve lamentable qu'on en soit venu à aller chercher quelqu'un à l'extérieur. On est assez grands pour régler nos affaires entre nous.

Damien : C'est justement parce qu'on n'y est pas arrivés qu'on fait appel à une tierce personne.

Patricia : Mon rôle, ici, n'est pas d'arbitrer vos différends, de vous dire qui a tort, qui a raison. Je ne vous juge pas. Je ne vous dirai pas non plus ce qui est bon pour vous...

Vincent : Alors vous servez à quoi ? C'est encore une entourloupe du père !

Richard : Non, Vincent. Je veux seulement tenter de résoudre nos difficultés...

Vincent : Les difficultés, c'est vous deux qui les créez !

Patricia : S'il vous plaît, laissez-moi d'abord définir le cadre de mon intervention. Je n'ai partie liée avec aucun de vous trois ; je me tiens donc dans une position impartiale.

Vincent : Si vous ne voulez pas leur faire entendre raison, vous...

Patricia : Vincent, laissez-moi terminer, je vous en prie ! Je viens ici pour faciliter la communication entre vous. Cela suppose quelques règles protectrices : tout d'abord, le respect mutuel ; chacun parle à son tour et on l'écoute sans l'interrompre en s'efforçant de comprendre son point de vue. Pas d'insultes bien sûr ; évitons aussi les reproches : ça ne sert qu'à faire violence à l'autre. Je conduis la séance, garante du cadre ; si quelque chose ne vous convient pas dans le déroulement, vous le dites et nous voyons ensemble comment l'améliorer. Ces règles vous conviennent-elles ?

Richard et Damien : oui.

Vincent : En fait on ne peut rien dire ! Si on n'a pas le droit de faire des reproches ni de répondre aux insultes des autres, ça sert à quoi de discuter ?

Patricia : L'objectif de cette séance est de permettre à chacun de dire ce qu'il perçoit de la situation, ce qu'il ressent, quels sont ses besoins et... d'être entendu par les autres. À 16 H, nous ferons le point et verrons comment poursuivre. Vincent, êtes-vous d'accord pour engager la discussion sur ces bases ?

Vincent : Si, pour une fois, on veut bien m'écouter... oui.

Patricia : Alors ! Que se passe-t-il au GAEC des Tilleuls ? Vincent, qui brûlez de parler, voulez-vous commencer ?

Vincent : Je vais vous dire, madame...

Patricia : Je me suis permise de vous appeler par votre prénom ; appelez-moi Patricia.

Vincent : Eh bien, les deux, ils sont tout le temps sur mon dos : « fais pas comme ci, fais pas comme ça, tu t'y prends mal ». Ils me prennent pour un incapable. C'est quand même pas de ma faute si y en a qu'ont un sale caractère ou si les veaux sont malades !

Richard : Tout n'est pas de ta faute, Vincent, bien sûr, mais l'étable est mal tenue, les bêtes ont un vilain poil ; elles sont devenues farouches et les résultats sont mauvais.

Vincent : Oh là le père ! On a dit : « pas de reproches ». Dites-lui, madame, heu... Patricia.

Patricia : Donc, Vincent, vous vous plaignez que vos associés soient tout le temps sur votre dos à vous reprocher de mal faire votre travail et vous, Richard, vous faites remarquer que le troupeau ne va pas comme vous voudriez. C'est bien ça ?... Au fait qui est responsable du troupeau ?

Richard : Depuis 4 ans que Vincent est rentré au GAEC, il est responsable du troupeau allaitant. Damien a la responsabilité de la commercialisation –on vend au détail– et moi je m'occupe des cultures, du matériel et de l'administratif.

Vincent : Faut dire que le père est souvent en réunion ; le boulot retombe sur les autres !

Damien : Ça, tu le savais en arrivant et on avait mis les choses au point sur ce sujet avant même ton installation officielle.

Patricia : Alors, Vincent, rappelez un moment précis où vous vous êtes senti mis en cause par un de vos associés. Que s'est-il passé au juste ?

Vincent : Pas plus tard qu'hier... Damien passe dans la stabul, comme il fait toujours, et il me lance avec son air d'inspecteur « T'as vu le veau, là, il a un gros cordon ; qu'est-ce t'attends pour le désinfecter ? »

Patricia : Qu'est-ce que vous ressentez à ce moment-là ?

Vincent : Alors je me dis « m... alors ! Il est né hier dimanche et je l'ai pas vu ! »

Patricia : Et vous ressentez quoi, au fond de votre coeur ?

Vincent : Oh ben je suis pas fier... je m'en veux et...

Patricia : Et quoi ?

Vincent : Et j'en veux aussi à Damien qui l'a vu avant moi. Toujours pareil ! C'est le dimanche qu'arrivent des trucs... Vous comprenez, je sors le dimanche ; vous savez ce que c'est... Ils veulent quand même pas que je reste là, cloué à l'étable jour et nuit, dimanche et fête comme Maurice, avant !

Patricia : Vous êtes jeune et vous avez besoin de sortir le dimanche. Richard et Damien, vous comprenez le besoin exprimé par Vincent ?

à suivre...

Médiation

Quand la communication ne passe plus, quand la tension perdure dans un groupe, un tiers peut utilement aider à dénouer la crise. C'est le médiateur.

Le but : restaurer le lien en vue d'un accord

La médiation cherche à restaurer le lien entre les personnes, lorsque la relation est dégradée, voire rompue. Il s'agit de les aider à rétablir la communication, ce qui suppose, pour chacun, l'acceptation de l'autre et l'estime de soi sans laquelle il n'y a guère de véritable acceptation de l'autre. À l'issue de la médiation, aucun n'est perdant : chacun se sent entendu, donc reconnu ; il a gagné à élargir son point de vue, à prendre un engagement, à retrouver de la sérénité. Nul ne peut obliger des adversaires à s'aimer, ni à se pardonner mais les aider au moins à trouver un accord, soit en vue d'une séparation sans trop de dommages soit pour reprendre la route ensemble, sur des bases renouvelées.

Une démarche contractuelle

La démarche est rigoureuse ; elle s'appuie sur un contrat : chacun donne son accord pour s'y engager et accepte le médiateur. Celui-ci garantit un cadre protecteur pour éviter toute manifestation de violence physique et verbale, faciliter l'expression et l'écoute de chacun. Il n'est ni un juge qui dirait le Droit et trancherait, ni un arbitre disant qui a tort, qui a raison, désignant finalement le vainqueur et le vaincu. C'est un facilitateur qui guide les personnes sur le chemin de la communication et de la réconciliation.

Lorsque les personnes ne peuvent plus se parler ou que la tension est très forte, le médiateur s'entretient individuellement avec chaque protagoniste. Il leur permet ainsi d'exprimer ce qu'ils ont sur le coeur et les aide à se préparer à rencontrer l'autre en s'affirmant face à lui sans toutefois le dévaloriser. Il invite la personne, successivement, à décrire des faits, exprimer son émotion, dire son besoin et formuler une demande. Il l'invite aussi à exprimer les qualités qu'elle reconnaît à l'autre (au moins 5).

La garantie d'une déontologie

Le médiateur s'engage à respecter des règles professionnelles destinées à protéger les « clients » : la confidentialité (secret professionnel), le non jugement, l'impartialité, le respect du choix des personnes sans exercer de pression sur elles, le refus de la prise en charge (faire à la place de...), la compétence, le recours à une autre personne-ressource en cas d'interruption de la médiation...

Qui est médiateur ?

C'est un professionnel formé à la médiation. Il a travaillé à se connaître lui-même et a acquis une autorité qui lui permet de maîtriser la situation sans se fâcher ni user de pression sur les personnes. Il est accepté par les parties et se situe résolument dans l'impartialité entre elles, n'ayant pas d'enjeu dans le conflit. Il s'engage sur une déontologie. Il peut être indépendant ou salarié d'une organisation agricole à condition de jouir d'une autonomie dans l'exercice de la médiation.

Qui est concerné ?

Quel est le groupe, familial ou non, qui n'a pas connu de crise, avec son lot de souffrance et d'incompréhension ? Plutôt que de nourrir une rancune sourde assortie d'un désir plus ou moins conscient de revanche, ne vaut-il pas mieux parler pour « élaborer » la crise, c'est-à-dire la traiter pour que chacun en sorte grandi ? Les objections sont nombreuses : « Jamais je n'oserai lui dire », « Il ne veut rien entendre », « Mieux vaut se taire pour ne pas envenimer les choses », « Avec le temps, ça s'arrangera », « On lave son linge sale en famille », « À quoi bon ? : j'ai décidé de partir », « Ça va encore nous coûter de l'argent ! ». Ces objections expriment des résistances qui cachent la peur de s'engager résolument dans une démarche de restauration du lien, au mépris de ses propres intérêts. Les groupes qui durent ont du talent : ils ont réussi à surmonter bien des difficultés ! Mais tout groupe peut être, un jour ou l'autre, concerné par une médiation ; ce n'est pas un signe d'impuissance mais plutôt de clairvoyance : prendre le moyen adapté à la résolution de son problème.

Le lieu

Choisir un lieu neutre, hors du terrain propre d'un des protagonistes : le bureau du GAEC, une salle de mairie, le bureau du médiateur... Un lieu accueillant où l'on se sent en sécurité.

Quand

Le temps n'arrange pas les choses mais risque au contraire d'« enkyster » le conflit ; mieux vaut donc appeler le médiateur assez tôt : dès que le groupe constate qu'il n'arrive pas à résoudre la crise et qu'il est en train d'user en vaines querelles un temps et une énergie précieuses, au détriment de son activité et de sa réussite.

Combien de séances

Cela dépend des personnes concernées, en particulier de l'estime qu'elles ont d'elles-mêmes et des autres. La durée dépend aussi de l'ancienneté du conflit et de sa complexité. La médiation peut être prolongée par une négociation sur l'organisation (la place de chacun), l'argent (partage), le pouvoir, le projet du groupe, les règles...