

La fonction de conciliateur indépendant en entreprise est peu connue. Patrick Namotte l'exerce depuis vingt ans, la plupart du temps à la demande de directions confrontées à un problème de dialogue social.

ÉRIC DEFFET

Il y a un côté *Mission impossible* (la série comme les films) dans le métier qu'exerce Patrick Namotte. Un appel discret et voilà le facilitateur conciliateur en entreprise qui se met en branle. Une exigence de confidentialité s'impose, ce qui explique qu'aucun client de notre interlocuteur n'apparaîtra ici. Les obstacles seront nombreux, le succès n'est pas garanti. Le Wallon sera parfois seul contre tous et ne pourra pas s'appuyer sur une administration pléthorique pour faire le job. Et si le message initial ne s'autodétruit pas dans la mémoire de son portable, il ne pourra pas le rendre public ou s'en revendiquer.

Depuis deux décennies maintenant, Patrick Namotte exerce un rôle essentiel dans l'ombre de conflits sociaux qui ne font pas forcément les premières pages des journaux. Conciliateur indépendant, un oiseau rare : « En vingt ans, j'en suis à une centaine de missions en entreprises. Nous sommes tout au plus cinq en Belgique à pouvoir nous revendiquer d'une telle expérience », accepte-t-il d'expliquer au *Soir*.

Ne pas confondre avec les conciliateurs sociaux officiels désignés par l'administration fédérale pour tenter de rapprocher les points de vue dans des litiges majeurs, comme on l'a encore vu récemment chez Delhaize : les missions menées par Patrick Namotte sont plus informelles et menées à la demande des entreprises elles-mêmes pour régler des relations internes compliquées.

« Je peux toutefois agir aussi à la demande du SPF Justice pour des missions très ponctuelles de médiation pour lesquelles je suis agréé. Je suis alors tenu par le secret professionnel. Ma mission est très strictement définie, je dois m'y tenir, avec interdiction d'élargir mon intervention à d'autres problèmes qui m'apparaîtraient », explique le Wallon avant d'en venir au cœur de son métier de conciliateur.

Arrivée perturbante

« En règle générale », détaille-t-il, « les entreprises viennent vers moi en m'expliquant qu'elles ont un problème entre deux ou plusieurs personnes. Elles me demandent de les aider en les conseillant ponctuellement ou en réfléchissant à plus long terme sur une stratégie. Elles souhaitent parfois que je les aide à mettre en œuvre des réformes. Dans certains cas, je suis dans les coulisses, j'aide à réfléchir, je donne des pistes pour faire évoluer la situation. Dans d'autres, à l'autre extrême, je prends les choses en main à la place de l'employeur. »

L'arrivée d'un inconnu dans une société



« En entreprise, peu de gens savent négocier »

té en proie à des conflits internes peut s'avérer très perturbant : « Je débarque avec des compétences qui devraient exister en interne et qui peuvent faire défaut. Certaines personnes peuvent se sentir en danger et doivent faire preuve d'humilité. Mais il est normal qu'un patron ou un responsable des ressources humaines ne possède pas mes compétences. Moi, j'ai une centaine de contextes différents à mon actif. Je ne prétends pas être meilleur, mais j'ai été placé dans tant de situations complexes qu'inévitablement, j'ai un catalogue très large de réactions possibles. »

Patrick Namotte considère en effet que son parcours personnel est la clé de son succès : vingt ans de travail syndical d'abord, puis un tournant radical à 40 ans avec une formation post-universitaire en gestion des ressources humaines. « Le banc syndical, je connaissais parfaitement, mais je voulais savoir comment ça se passait de l'autre côté », commente-t-il.

Vingt ans et un statut d'indépendant plus tard, ce Monsieur Bons Offices cherche à se rendre utile : « Beaucoup d'entreprises ont des problèmes de dialogue social. Elles nient souvent les difficultés ou ne sont pas armées pour les résoudre. En entreprise, peu de gens savent négocier. Et peu de directions

osent faire appel à des compétences externes. Souvent aussi elles ne savent pas que nous existons... »

Autre qualité exigée d'un facilitateur en entreprise : la neutralité. « Mon objectif est de faire évoluer positivement la situation en essayant de garder des distances suffisantes avec toutes les parties. Il faut pouvoir dire à une direction qu'elle doit faire les choses autrement et aux syndicats qu'ils dépassent les limites. L'équilibre est une question de crédit. Si j'accorde du temps à l'un, je dois en accorder à l'autre. Si je ne respecte pas la neutralité, je passe par la fenêtre. »

Petite entreprise ou grand groupe international, peu importe. Patrick Namotte agit à la demande et au feeling : « C'est une question de personnes. Il y a des gens avec lesquels il est très facile d'interagir et il y en a d'autres qui font appel à un consultant, mais sans y croire. Si je sens rapidement que la relation n'est pas bonne avec un client, je préfère renoncer. »

Parfois trop tard

Parfois, lorsque l'appel à l'aide survient, il est trop tard pour agir avec pertinence : « Arriver dans une entreprise alors qu'une fermeture ou une faillite s'annonce, ce n'est plus utile. Je ne peux



Des situations sont arrivées à un tel paroxysme qu'il faut provoquer une remise en cause, oser le chaos

Patrick Namotte
Facilitateur, conciliateur
et médiateur en entreprise

”

Depuis deux décennies, Patrick Namotte joue un rôle clé dans l'ombre de conflits sociaux qui ne font pas forcément les premières pages des journaux.

© SYLVAIN CRASSET.

Patrick Namotte

Agé de 62 ans, Patrick Namotte exerce la profession de facilitateur, conciliateur et médiateur en entreprise depuis une vingtaine d'années, après une longue carrière syndicale. Il est indépendant et répond aux sollicitations d'entreprises confrontées à un dialogue social difficile voire à une situation de crise ponctuelle. Il conseille, propose des stratégies d'action et peut travailler lui-même à l'amélioration des rapports humains au sein de la société. Sa méthodologie s'appuie sur une centaine d'expériences, parfois longues, dans de nombreux secteurs d'activité. Il anime un site internet où il partage son expérience à travers de nombreux articles. E.D.

plus rien faire. A quelques reprises, j'ai accepté de négocier une fermeture. Mais pour moi, c'est un échec. Le *momentum* idéal pour intervenir tient parfois à quelques mois. Comme dans cette société qui était un oiseau pour le chat. Je la conseille depuis longtemps. Au début, c'était le conflit permanent. Nous avons réussi à remettre chacun à sa place et à ramener l'équité dans l'entreprise. Sans cela et si on avait attendu six mois de plus, la société n'existerait plus. »

Certaines missions sont plus périlleuses que d'autres : « Parfois, une direction a laissé une situation se dégrader pendant dix ou vingt ans. Des situations sont arrivées à un tel paroxysme qu'il faut provoquer une remise en cause, oser le chaos. Que faire d'autre, par exemple, quand un actionnaire décide qu'il ne discutera même plus avec la délégation syndicale ? Je dis parfois aux gens qu'ils vont avoir une grève, que les grévistes vont appeler les journalistes, qu'il faut passer par là et que cela s'arrangera après. »

Mine de rien, le rôle du conciliateur en entreprise est devenu essentiel, selon Patrick Namotte : « La qualité du dialogue social a beaucoup plus d'impact aujourd'hui qu'hier sur la performance économique d'une entreprise. Les marges bénéficiaires sont souvent très réduites. Donc, quand le climat se dégrade, l'entreprise perd vite quelques pourcents sur cette marge et cela peut devenir très compliqué. Laisser pourrir une situation de crise interne peut s'avérer catastrophique. »

A 62 ans, Patrick Namotte tire un bilan positif d'une expérience très riche : « J'aime mon boulot. Je travaille à l'amélioration de situations difficiles, à de meilleurs rapports entre les gens. Quoi de mieux ? »