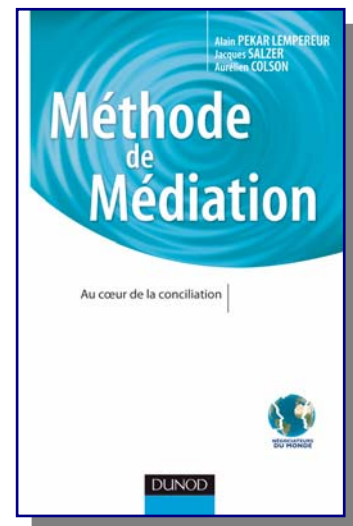


Méthode de médiation

Au cœur de la conciliation

Alain Pekar Lempereur, Jacques Salzer, Aurélien Colson



Après le succès de Méthode de négociation (Dunod, 2004, plus de 15.000 exemplaires dans le monde francophone, traductions en quatre langues), Alain PEKAR LEMPEREUR et Aurélien COLSON, professeurs à l'ESSEC et à l'ENA, facilitateurs de médiations difficiles en entreprise ou dans la région africaine des Grands Lacs, ont rédigé ce livre pour une meilleure intelligence des conflits. Ils se sont adjoint le concours d'un autre spécialiste, Jacques SALZER (CNAM et Université Paris-Dauphine), créateur de nombreux programmes destinés aux médiateurs et conciliateurs en France et à l'international.

Éditions DUNOD, 272 p., 29 €
En librairie le 12 novembre 2008.

Un ouvrage d'ESSEC IRÉNÉ

Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation en Europe
www.essec-irene.com

Ouvrage disponible sur : www.dunod.com, www.fnac.com, www.amazon.fr et auprès d'ESSEC IRENE (irene@essec.fr)

Entretien avec les auteurs

1/ Quelle est la différence entre médiation et négociation ?

Alain Pekar Lempereur (APL) – La différence est dans le *passage de deux à trois* : deux parties en conflit, lorsqu'elles ne parviennent pas – ou plus – à travailler ensemble à un accord, peuvent appeler un tiers neutre, impartial et bienveillant pour les y aider. La *négociation* s'engage alors, ou bien se poursuit, mais *facilitée* par le médiateur qui aide à renouer les liens entre les *personnes*, à suggérer de bonnes règles de *processus* pour un travail efficace, voire à soutenir les parties dans leur recherche de solutions aux *problèmes de fond*.

Aurélien Colson (AC) – Un lien demeure entre ces approches : dans la médiation et la conciliation, comme dans la négociation, les parties demeurent *libres de leur décision finale*. Chacune d'elle peut, à tout moment, se retirer du processus et le médiateur ne peut l'en empêcher. Ce libre-arbitre, qui semble fragiliser la médiation, fonde en fait sa force : les parties

acceptent d'autant mieux la médiation, et son résultat, qu'elles savent que rien ne pourra se faire contre leur gré.

2/ Dans quel cas est-il judicieux de recourir à un médiateur ?

JS – Il faut souligner *la grande diversité* des secteurs qui se prêtent bien à la médiation, et où celle-ci se développe : la médiation familiale (tant dans le couple et les difficultés conjugales ou la séparation, que dans la gestion ou la transmission d'entreprises familiales, ou encore dans les relations entre générations et les questions de succession), la médiation sociale dans la ville ou le monde rural et agricole (entre voisins, entre propriétaires et locataires, en co-propriété), dans le monde scolaire (entre élèves, entre enseignants, parents et personnel administratif), dans l'entreprise ou l'administration (entre divers services, ou entre différents niveaux hiérarchiques), entre entreprises (entre clients et fournisseurs), avec des consommateurs ou des usagers. Il y aussi la médiation environnementale (aménagement du territoire, entre associations d'habitants et activités polluantes, etc.), et bien sûr la médiation internationale, entre pays en conflits.

AC – Il peut s'agir de *médiateurs informels*, intervenant entre deux collègues ou deux proches sans même savoir qu'ils font une médiation ; ou bien de *médiateurs ponctuels*, désignés par un juge par exemple ; ou enfin de *médiateurs institutionnels*, permanents d'une organisation : le Médiateur de la République, le Médiateur de l'Association française de banques, les médiateurs du Forum des droits sur l'Internet, etc.

APL – Dans tous ces exemples, une médiation bien menée aide à dépasser le passé, pour construire des solutions durables. Ses avantages sont multiples : rétablir un canal de communication, gérer les émotions négatives et empêcher le risque d'escalade, préserver la confidentialité vis-à-vis de tiers, clarifier les problèmes à résoudre, favoriser une reconnaissance réciproque préalable à la recherche de solutions, encourager la créativité, parvenir à une solution plus rapide et moins coûteuse, etc. En un mot, lorsqu'elle réussit (et c'est le cas au moins deux fois sur trois), la médiation aboutit à une solution mieux acceptée par les parties, car c'est la leur.

3/ Quel est le point fondamental d'un bon processus de médiation ?

AC – Agir avec *méthode*. Certes, chacun peut s'improviser médiateur, et certains le font avec succès – entre membres d'une famille, entre collègues de travail. Mais, hormis des cas restreints, la médiation et la conciliation ne peuvent se fonder ni sur l'improvisation, ni sur la seule intuition. Des outils et des techniques existent, des bonnes pratiques sont disponibles, des principes éclairent, des pièges et leurs parades sont identifiés : le tout forme une méthode qu'il est possible de s'approprier.

APL – Cette méthode, c'est un chemin qui mène du passé vers le futur. Ce voyage se prépare : *l'avant-médiation* est un moment décisif, où le principe même d'une médiation est retenu, où le médiateur est identifié, accepté par les parties, ou chacun – médiateur, parties, conseils – se prépare aux échanges à venir. Puis vient *l'entrée en matière*, lors de la première réunion de médiation. Le médiateur ouvre, avec les parties, une « PORTE » : *P* comme présentations réciproques, *O* comme objectifs de la médiation, *R* comme règles du jeu, *T* comme temps de la médiation, enfin *E* comme étapes.

JS – Ces étapes recouvrent *deux grands mouvements*. Celui qui mène *du passé au présent*, tout d’abord : identifier les points à traiter, décrire les situations problèmes telles que chacun les a perçues et leur évolution jusqu’à ce jour (vues par les parties A, B, C, etc., de façon à construire une vision globale partagée), approfondir les motivations en présence, enfin travailler si possible à une reconnaissance mutuelle des intérêts et besoins. Puis vient l’étape qui mène *du présent au futur* : imaginer le plus grand nombre de pistes de solutions répondant aux besoins de A, de B, de C, les évaluer en choisissant une compatibilité de solutions si possible satisfaisantes et tout au moins acceptables, commune aux parties, et s’engager à les mettre en oeuvre.

4/ Quels pièges sont fréquents en médiation ?

APL – La médiation n’est pas un long fleuve tranquille... Des problèmes surgiront, résultant soit d’initiatives malheureuses du médiateur, soit du comportement des parties. Au chapitre 8, nous avons ainsi recensé *26 comportements à risque pour le médiateur*, en analysant pour chacun les causes probables de ces comportements instinctifs, les risques encourus, les recommandations et bonnes pratiques de rechange, enfin le résultat escompté. Par exemple, croyant bien faire, le médiateur peut avoir une gestion autoritaire du processus, ou bien s’approprié le fond du problème et se poser en donneur de leçons – autant d’intuitions contre-productives.

JS – De leur côté, les *parties* peuvent aussi, par leur comportement, poser des embûches. Parfois en toute bonne foi, d’ailleurs – la mauvaise foi se produit aussi, et nous évoquons les manières de la traiter. Nous avons identifié près de vingt situations « difficiles » en médiation : le désaccord sur les faits, le mutisme d’une partie ou au contraire le trop-plein de paroles, les attaques personnelles, les manœuvres dilatoires, l’évitement, etc. Pour aider les médiateurs, mais aussi pour sensibiliser les parties à ces risques, nous éclairons une soixantaine de « chemins » de réponse. Cela ne garantit pas le succès, bien sûr, mais propose au médiateur un véritable répertoire dans lequel puiser.

5/ Y a-t-il un profil type du médiateur ?

AC – Non, et c’est très bien ainsi ! La médiation puise sa force dans la *diversité des styles* et des façons de faire. Dans ce livre, nous avons essayé de réunir les « meilleures pratiques » rencontrées dans notre expérience, ou dans celle des médiateurs avec lesquels nous avons échangés. Ce n’est donc pas « la » méthode, mais « une » méthode, dans laquelle chacun – médiateur, partie en conflit, conseil d’une partie – pourra puiser pour éclairer au mieux le chemin qui le mènera hors du conflit.

JS – Nous distinguons cependant deux grands « modèles » de médiateur : *l’aviseur*, qui se donne pour mission de trouver des solutions pour les parties, et s’il le faut à leur place. Et puis *l’accoucheur*, qui souhaite au contraire que les parties trouvent elles-mêmes leurs solutions : il s’inspire de la maïeutique, cet art du questionnement et du dialogue, pour aider les parties à faire naître leur propre solution.

APL – À la croisée des deux modèles se trouve l’accoucheur qui s’accorde la possibilité, si besoin, d’être *donneur d’idées* – et non donneur de leçons ! Libre aux parties, ensuite, de reprendre ou non à leur compte ces idées. Dans le temps, il est souvent judicieux que le médiateur commence par être facilitateur et seulement s’il le faut, il deviendra donneur d’idées.

6/ L'évolution de la médiation passera-t-elle par la professionnalisation ?

APL – Nous vivons en France une forme de paradoxe : tout le monde parle de la médiation, les institutions sont de plus en plus nombreuses à se doter de médiateurs permanents, la médiation est « à la mode ». Et pourtant, la part des conflits et litiges traités par la médiation ou la conciliation reste infime. Très inférieure, en tout cas, à ce qu'elle est dans d'autres pays, comme la Grande-Bretagne ou le Canada. Pour une part, cette situation tient aux caractéristiques des systèmes juridiques. Mais pour une autre, malgré les efforts des centres de médiation, malgré les démarches d'organisations comme l'Association nationale des médiateurs, la médiation n'a pas encore acquis la place qu'elle mérite.

JS – Cela pose la question de l'institutionnalisation de la médiation : les rapports officiels, rédigés par des parlementaires ou des magistrats, y concourent. Mais cela pose aussi la question de la professionnalisation des médiateurs. Non qu'ils ne soient pas professionnels, bien sûr : mais la médiation reste une profession très atomisée, sans certification unanimement reconnue. Tout le monde peut se déclarer médiateur, ce qui est très bien pour une part, mais peut poser des problèmes de reconnaissance et de crédibilité aux yeux du grand public.

AC – De ce point de vue, une évolution intéressante est l'intérêt croissant des avocats pour la médiation, qui comprennent qu'elle offre une intéressante solution de rechange au contentieux et qu'ils peuvent y jouer un rôle essentiel.

7/ La bibliographie que vous présentez sur le sujet est assez importante ; comment situez-vous votre ouvrage ?

AC – Cette bibliographie est un outil pour aller plus loin. Elle reprend les principaux ouvrages existants, en les classant par catégorie – médiation familiale, scolaire, internationale, etc. Notre livre, lui, tente d'embrasser, sous l'angle du processus et des manières de faire, la médiation dans son ensemble. Cette *Méthode* traite de la médiation en tant que processus, dans ce qu'elle a d'applicable à toute type particulier de médiation – diplomatique, familiale, pénale, de la consommation, du travail, inter-entreprises, etc.

JS – C'est un livre qui relie les théories au vécu, rassemblant les fruits de l'expérience, de la recherche et de l'enseignement. Nous avons essayé d'y inclure beaucoup d'exemples et d'illustrations.

APL – Nous avons aussi indiqué les meilleurs titres anglo-saxons sur la médiation ; mais je pense pouvoir dire qu'il n'y a pas en anglais de livre récent ayant la même approche – ce qui nous invite, bien sûr, à travailler dès à présent à la traduction de *Méthode de médiation...*

