

Le rôle de la médiation dans la société

Philippe LEMOULT

Président du groupe
Médiation-Net
philippelemoult@mediation-net.com

Patricia MALBOSC
Vice-présidente du groupe
Médiation-Net
patriciamalbosc@mediation-net.com

Avant d'envisager le rôle de la médiation dans la société, il paraît opportun d'appréhender la médiation dans son ensemble en commençant par définir ce qu'on entend par « médiation ». Un bref panorama historique permettra ensuite de préciser sa place et son rôle dans la société. Afin de compléter cette vision globale, une présentation du groupe Médiation-Net et de son rôle apportera l'actualisation nécessaire quant aux enjeux actuels du développement de la médiation. Aujourd'hui, la notion de médiation semble à la mode. Mais en connaît-on véritablement le sens ? Il existe, il est vrai, pléthore de définitions, chacun ayant tendance à créer sa propre définition. Selon nous, la médiation peut se définir par deux approches différentes : l'une relève de sa fonctionnalité, l'autre de sa finalité. La définition adoptée par le groupe Médiation-Net représente à ce jour celle qui, croyons-nous, en intègre les principaux éléments constitutifs.

Une définition plurielle

Jacques Salzer, maître de conférences en retraite de l'Université Paris Dauphine, définit la médiation par sa fonctionnalité. Selon lui, la médiation exercée par un tiers indépendant, neutre et impartial a essentiellement

pour fonction : 1. de coordonner les échanges conflictuels entre les parties ; 2. d'aider à ce qu'elles s'écoulent ; 3. de vérifier qu'elles se comprennent mutuellement ; 4. de déceler et de hiérarchiser avec elles leurs besoins respectifs ; 5. de leur faire imaginer le plus grand nombre de solutions possibles ; 6. de les inviter enfin à déterminer la solution la plus acceptable qui permettra à chacun de sortir satisfait de l'équilibre trouvé en médiation. Ainsi cette description du rôle et du travail du médiateur est-elle comparable à celui d'un catalyseur qui, dans une solution chimique, provoque une réaction par son intervention. Dans la médiation, aucun des acteurs ne reste inactif pour autant ; il s'agit plutôt d'une répartition des tâches lors du processus de médiation.

Arnaud Stimec, maître de conférences à l'Université de Nantes, définit quant à lui la médiation comme « *un processus de négociation facilité par un tiers n'exerçant pas de pouvoir de décision, ayant pour finalité de permettre aux parties concernées de réaliser un projet, de résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir une relation*¹. » Les deux objectifs de la médiation que sont la restauration d'une relation et la recherche d'une solution doivent être distingués. À ce sujet, des études ont effectivement démontré que les parties interrogées quelques années plus tard se souviennent généralement d'une relation renouée avec l'autre partie en médiation, alors qu'elles ont bien souvent oublié le fond du conflit ! On voit bien dans cette définition que ce sont les parties en conflit qui vont, avec l'aide du médiateur extérieur au conflit, trouver la solution qui leur semble la plus adaptée et la plus équitable.

Le groupe Médiation-Net a proposé en 2005 sa propre définition : « *La médiation est un processus confidentiel de prévention et de résolution des tensions, différends, conflits et crises. Elle relève d'une démarche volontaire et fait appel à un tiers médiateur indépendant et impartial, pour permettre aux parties de trouver elles-mêmes une solution équitable et durable* » (groupe Médiation-Net, janvier 2005).

Cette définition met bien en évidence les points clés de la médiation, à savoir que : 1. c'est un processus qui résulte d'une démarche volontaire des parties en conflit qui décident d'un commun accord de faire appel à un tiers indépendant et impartial, le médiateur, pour les aider à trouver et à construire elles-mêmes une solution à leur litige ; 2. le ou les médiateurs et les parties sont soumis au devoir de confidentialité, tant en ce qui concerne ce qui est dit au cours de la médiation que les documents transmis en cours de médiation ; 3. à tout moment, les parties peuvent renoncer au processus de médiation et recourir à l'arbitrage ou au procès.

Historique et panorama international de la médiation

La médiation a toujours existé en Europe et dans le monde sous des formes et dans des domaines très variés. En Asie, le *cosi afghan* ; en Afrique, l'arbre à palabre ; le sage en Europe ; le *pacere corse* ; autrefois les prêtres (qui avaient une mission de médiateur entre les paroissiens) ; plus près de nous, les instituteurs ont repris le flambeau. Pourquoi l'émergence, dans tous les milieux, de ce mode de prévention et de règlement des différends et conflits qu'est la médiation ?

Causes d'émergence de la médiation

La transformation du droit peut être un élément de réponse. Le droit comme la médiation ont pour point commun d'être des modes de régulation sociale. Mais il y a 20 ans, les modes de prévention et de règlement des différends et conflits n'étaient pas envisageables, contrairement à aujourd'hui où le droit connaît une crise profonde. Cette crise du droit n'est d'ailleurs pas à délier de la crise des institutions et du pouvoir. Ainsi, on peut dénombrer quatre causes principales d'émergence des modes de prévention et de règlements des différends et conflits dans tous les domaines : 1. une crise d'autorité ; 2. la montée des droits individuels et collectifs ; 3. l'État providence avec la surcharge du droit ; 4. le pluralisme social. De ces quatre éléments proviennent une insuffisance du droit et une insatisfaction subjective qui font aujourd'hui émerger les modes de prévention et de règlement amiables des conflits. Si différents modes conduisent effectivement à la transformation des modes de régulation sociale, certains modes de prévention et règlement des différends répondent de façon plus adéquate à certains conflits et besoins.

La médiation s'inscrit notamment dans ces derniers avec la prééminence de la volonté des parties. La médiation prend ainsi une importance qui la renouvelle complètement et en fait un des leviers fondamentaux des changements sociaux. Elle représente, dans la démocratie, une autre voie utile et moderne d'anticipation, de prévention et de résolution des conflits. Elle amène à prendre conscience que les parties en présence sont capables de trouver elles-mêmes une solution au conflit qui les oppose et de construire leur projet. Elle permet un gain de temps et d'argent pour les futurs utilisateurs en développant leur autonomie, leur espace de liberté et de responsabilité, tant individuel que collectif.

Les pays de tradition juridique de *Common-Law* comme les États-Unis, le Canada anglais et la Grande-Bretagne ont mis en place depuis

de nombreuses années de nouveaux processus de règlement des conflits. Placés en dehors de la sphère judiciaire, ces processus dénommés ADR (*Alternative Dispute Resolution*) se sont révélés être rapides, efficaces, et connaissent un véritable essor. Les États-Unis ont remis les premiers au goût du jour ce mode amiable de règlement des conflits dans les années 1980 par le biais des constructeurs automobiles et de leurs avocats. En effet, ces derniers, confrontés à de nombreux conflits avec les consommateurs et face aux coûts exorbitants des procès, ont demandé à leurs avocats de trouver des solutions plus économiques et plus satisfaisantes. La médiation est d'ailleurs inscrite dans la Constitution américaine. Au Canada et plus précisément en Ontario, une loi adoptée en 2005 a rendu obligatoire la médiation avant tout recours judiciaire. Cette loi a été abrogée en 2005, car la médiation est aujourd'hui entrée dans les mœurs. Si, au départ, la médiation et la conciliation ont été accueillies avec beaucoup de scepticisme dans la plupart des pays européens, peu à peu, les acteurs du monde judiciaire et les justiciables ont été sensibles aux avantages inhérents à ces modes de règlement des conflits.

Solution pour les juridictions qui ont du mal à faire face à l'afflux de contentieux, la médiation judiciaire s'impose progressivement. Quant à la médiation ou la conciliation conventionnelle, elle permet un règlement plus efficace des litiges. Elle est l'illustration parfaite de la volonté des parties. Au-delà de la seule solution apportée à leur différend, les justiciables recherchent alors un traitement différent de celui-ci.

Si les modes alternatifs de règlement des conflits intéressent de plus en plus les praticiens du droit et les universitaires européens, il semble néanmoins que la pratique de ce processus ne soit pas encore très développée en Europe notamment, malgré quelques exceptions. Il y a en effet peu de dispositions spéciales sur la médiation dans les différents pays européens, la plupart des législations visant de manière générale la conciliation ou la médiation dans le cadre de procédures judiciaires : le juge a l'obligation de tenter de rapprocher les parties en vue d'un règlement amiable et il joue alors lui-même le rôle de médiateur. C'est le cas en Allemagne, Italie, Autriche, Suède, Finlande et Espagne.

Spécificité française

En France, la médiation judiciaire est régie par la loi du 8 février 1995 et le décret d'application du 26 juillet 1996 que l'on retrouve dans le Code de Procédure Civile, Titre VI « La médiation » aux articles 131-1 à 131-5. La médiation peut donc intervenir en matière commerciale, comme en matière civile. L'initiative de la médiation appartient aux parties ou

au juge lui-même. Il devra alors recueillir l'accord des parties. Le Juge désigne lui-même le médiateur, choisissant soit une personne physique, soit un organisme de médiation personne morale. Le juge fixe le délai de mission du médiateur qui ne peut excéder trois mois renouvelables une fois pour la même durée (article 131-3, NCPC). En pratique, la médiation judiciaire est peu utilisée par les magistrats des tribunaux de commerce qui préfèrent faire application de l'article 21 du NCPC qui confère au juge le pouvoir de concilier les parties.

En mars 2005, la Belgique a adopté une loi rendant obligatoire la médiation en matière civile et commerciale. Dans le cadre de la procédure judiciaire, le juge peut proposer aux parties de recourir au processus de médiation avec l'assistance d'un tiers désigné par le Tribunal (et/ou les parties). D'une façon générale, les pays européens cherchent depuis quelques années à harmoniser leurs pratiques de médiation. C'est ainsi en 2000 que la Commission européenne a initié cette harmonisation en éditant un livre vert sur les modes alternatifs de résolution des conflits. Quatre ans plus tard, en 2004, un Code de conduite européen des médiateurs a été présenté à Bruxelles. Cette même année, le 22 octobre 2004, le Parlement et le Conseil de l'Europe ont publié une proposition de Directive sur « *certain aspects de la médiation en matière civile et commerciale* ». Ce projet de Directive a pour but d'inciter les parties à recourir à la médiation. À ce jour, cette Directive n'a pas encore été adoptée par le Parlement européen. Certains États, en effet, soutenus par de forts *lobbyings*, voudraient la limiter aux seuls litiges transfrontaliers.

Rôle et place de la médiation dans la société

Aujourd'hui, il est vrai, qui n'a pas entendu parler de la médiation ou du médiateur ? La médiation intervient pratiquement à tous les stades dans la société. Le terme médiation recouvre cependant des réalités bien différentes, selon que l'on parle de médiation « institutionnelle » ou de médiation « conventionnelle ».

Médiation institutionnelle

La médiation institutionnelle s'est développée depuis de nombreuses années. Elle est source de confusion avec la médiation telle que nous l'avons décrite plus haut. Nous avons volontairement pris le parti de ne pas mettre la médiation judiciaire dans la médiation institutionnelle. La médiation institutionnelle est, elle aussi, un processus amiable

de règlement des conflits, mais ce processus est écrit. La personne dénommée « médiateur » est saisie par les particuliers ou les entreprises, mais une fois seulement les voies de recours internes épuisées. Le médiateur est donc ici le dernier recours avant la mise en œuvre d'une procédure judiciaire. Ce litige soumis au médiateur nécessite une analyse du dossier d'après les pièces transmises. Le médiateur dispose d'un délai de un à trois mois pour rendre un avis en droit et en équité. Les parties sont libres de l'accepter ou de le refuser.

Ces services de médiation existent au plus haut niveau de l'État, mais aussi dans de grandes entreprises, comme EDF, le groupe Gaz de France, la SNCF, la RATP, ADP, les sociétés d'assurance, les mutuelles, les banques. Ils s'apparentent en un service qualité de la relation « client », mais en aucun cas ces services ne pratiquent la médiation comme un processus amenant les parties à trouver elles-mêmes la solution à leur litige. Leur rôle est celui de l'*ombudsman* (celui qui parle pour autrui) que l'on retrouve aujourd'hui dans de nombreux pays.

Le seul point notable entre les deux systèmes évoqués est l'entremise d'un tiers. Hormis le fait qu'il soit tiers, le médiateur n'adopte pas la même posture. Le médiateur institutionnel possède en effet un pouvoir plus grand que le médiateur conventionnel qui, lui, est démuné de tout pouvoir. Quelques exemples de médiateurs institutionnels : le médiateur de la République institué en 1973 (Jean-Paul Delevoye) ; le médiateur de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances, 1993 (Francis Frizon) ; le médiateur du GEMA (Mutuelles d'Assurances), 1993 (Georges Durry) ; le médiateur de Gaz de France (Michel Astruc) ; le médiateur de l'Aéroport de Paris (Robert Esperou), etc.

L'autre exemple caractéristique concerne les médiateurs recrutés massivement dans le cadre du dispositif « emploi jeunes ». Ces jeunes appelés « médiateurs » ont en réalité pour mission d'orienter les voyageurs ou encore d'organiser la file des taxis... Ces activités n'ont rien à voir avec la médiation et nourrissent la confusion.

Médiation conventionnelle

La médiation qu'on peut appeler conventionnelle se développe notamment dans les entreprises. Pour se développer, elle demande un changement d'habitudes et de pratiques. Elle est « semence de changement ». Elle est une conception moderne de la justice qui observe, qui facilite et prend en compte l'intérêt de chacune des parties. Elle préserve les relations existantes et futures entre les parties. Elle est un facteur de ciment du tissu social.

La médiation fait l'objet d'une satisfaction générale pour les personnes qui y ont recours : méthode simple adaptée aux litiges permettant de parvenir rapidement à une solution. Les personnes apprécient la chaleur humaine du contact, le fait que le médiateur soit issu de la société civile (il est « l'un d'entre nous », fait une justice « à notre portée », est « proche des gens »). Cette non-appartenance du médiateur à l'institution judiciaire est un facteur essentiel auprès du public. De plus, la médiation conventionnelle a de nombreux avantages : maîtrise totale du processus, participation active des parties, solution économique, discrète, rapide et efficace qui préserve les relations humaines et commerciales en ce qui concerne les entreprises.

Le procès engendre des frais très élevés, souvent difficilement estimables, car il dure très longtemps. La médiation ainsi que le dit Béatrice Blohorn-Brenneur, présidente de la Chambre Civile de la Cour d'Appel de Grenoble, « *n'est pas une justice au rabais, mais de qualité car toutes les affaires ne relèvent pas du procès. Il existe d'autres voies pour régler un problème humain.* »

Dans notre pays de culture latine, résoudre le conflit signifie dans beaucoup de cas, faire appel au juge, au procès, à la règle de droit... à un tiers qui nous dictera le comportement à adopter en donnant raison à l'un ou à l'autre. La médiation entraîne un changement dans nos mentalités et dans l'évolution de nos mœurs et de nos pratiques. Elle fait précéder la discussion et la négociation. La médiation s'évertue à jeter des ponts entre les hommes de bonne volonté pour leur permettre de se rencontrer, de se connaître, de communiquer pour mieux comprendre, ce qui motive leur pensée et leur comportement. Ils constateront alors qu'au-delà des apparences souvent trompeuses, ils aspirent à la paix et à la sérénité.

Saint-Exupéry a dit : « *Nous nous enrichissons de nos mutuelles différences* ». Nos différences sont complémentaires. Mais nous nous enrichissons également grâce aux autres et à nos divergences. En médiation, ces fameuses différences amenant souvent à un litige sont utilisées pédagogiquement par le médiateur pour amener chacune des parties à se mettre à la place de l'autre. Chaque partie découvre alors ce que l'autre peut lui reprocher. Pour en arriver là, le médiateur catalyseur et régulateur de la parole oblige chaque partie au silence pendant que l'autre partie s'exprime, de façon à ce qu'elle puisse écouter et entendre ce que l'autre veut lui dire. La médiation utilise le silence pour aider les parties à s'écouter pour mieux communiquer et se comprendre. Cette étape représente un moment important et intense du processus de médiation. Parce qu'elle vise à la liberté et à la responsabilisation des individus, la médiation a toute sa place dans la société d'aujourd'hui.

Le groupe Médiation-Net : la médiation en action

Créé en 2000, le groupe Médiation-Net inscrit son action dans le développement durable de la médiation et, plus particulièrement, dans celui de la médiation d'entreprise et des organisations. Depuis sa création, ce groupe a privilégié la communication comme principal vecteur tant vers l'extérieur que dans son organisation interne.

Une montée en puissance progressive

Émergeant naturellement dans la synergie d'un projet de « Rencontres Internationales de la Médiation » initié en 1999, le groupe Médiation-Net décline en quelques années un ensemble cohérent de réalisations qui expliquent sa position de numéro un parmi les sites Internet des organisations dédiées à la médiation et à son développement. Ce dernier s'organise, au sein du groupe Médiation-Net, dans cinq directions :

1. un ensemble de rencontres

Ces rencontres avec les acteurs du monde de la médiation, de l'entreprise et du secteur économique et social se positionnent dans une approche à dimension volontairement internationale, selon un programme annuel. Pour réussir cette dynamique, le groupe Médiation-Net n'hésite pas à valoriser, par principe, une démarche partenariale avec les entreprises et les organisations pionnières en ce domaine : la MACIF, le groupe Gaz de France, la Chambre de Commerce internationale, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse, le groupe Midi Libre, la Mutuelle des motards, l'École des Mines de Nantes, le CNAM, etc. Autant d'entreprises et d'organisations qui participent activement au développement de cette culture médiation. Toutes ces manifestations relèvent d'une volonté délibérée de renforcer une communication de proximité de la médiation au nom des valeurs qui la sous-tendent : écoute active, compétence, indépendance et impartialité du médiateur, liberté, responsabilisation et autonomie des parties, respect de la confidentialité, des engagements et du processus de médiation pour l'ensemble des parties concernées :

– les « *Petits-Déjeuners de la Médiation* » : réalisés en partenariat avec la MACIF, ils réunissent autour de plusieurs intervenants, des professionnels, spécialistes, universitaires et experts intéressés par le thème proposé. Ces rencontres matinales où se conjuguent pratiques, réflexions et débats ont pour but le partage des connaissances et la confrontation des expériences. Ces « *Petits-Déjeuners de la Médiation* »,

près d'une trentaine en quatre ans, se déroulent à Paris à la « Maison des Ressources Humaines ». C'est dans ce cadre que plusieurs médiateurs des médias sont déjà intervenus ; Marie- Laure Augry pour France 3, Jacques Allanic pour France 2, Loïc Hervouet pour RFI, etc. ;

– la « *Consulte des Médiateurs d'Entreprise* » : en partenariat avec l'Association nationale des directeurs et cadres du personnel (ANDCP), cette rencontre est destinée aux dirigeants et responsables d'entreprise, ainsi qu'aux médiateurs d'entreprise et professionnels investis directement ou indirectement d'une fonction médiation. La « *Consulte des Médiateurs d'Entreprise* » permet à ces différents acteurs de se retrouver pour échanger, partager, rentabiliser leurs expériences et s'approprier les nouveaux enjeux de la médiation d'entreprise ;

– les « *Jeudis de la Médiation* » : en partenariat avec des institutions, des entreprises et des écoles, ces rencontres se déroulent dans la plupart des capitales régionales autour d'une thématique concernant la médiation et le développement régional. Le lancement d'une production internationale de ces « *Jeudis* », via les NTIC, a commencé en septembre 2007 ;

– des *colloques et dîner débats* : ces rencontres sont organisées en partenariat avec d'autres organisations de médiation, à l'étranger, ou à Paris à l'occasion d'un évènement d'actualité ou de la visite d'un médiateur étranger renommé. C'est ainsi que lors d'un dîner-débat en novembre 2006, le groupe Médiation-Net, en partenariat avec l'Association nationale des médiateurs, a accueilli Serge Roy, médiateur canadien.

2. dispositif de formation à la Médiation d'Entreprise

Plusieurs formations s'adressent aux particuliers et aux salariés des entreprises pour leur permettre de connaître les concepts de la médiation, ses domaines d'application, les différentes étapes du processus de médiation avec la réalisation d'un microprojet médiation : a) culture médiation ; b) correspondant médiation ; c) approche active de la médiation d'entreprise ; d) fonction médiation des seniors ; e) responsable de projet médiation. Des stages de formation « intra », destinés aux entreprises et aux organisations, développent le concept « Espace médiation » dans le cadre de l'ingénierie en médiation d'entreprise.

3. le séminaire annuel de perfectionnement en médiation

En partenariat avec l'UNESCO et ADP Environnement, cette rencontre de deux jours permet de réunir annuellement des dirigeants, responsables d'entreprises, médiateurs, formateurs et développeurs en

médiation autour de spécialistes internationaux sur une problématique particulière de la médiation. C'est dans ce cadre que Pascal Audit, médiateur dans l'un des 16 Espaces médiation des Forces de la Défense canadienne, est venu développer devant des responsables d'entreprise, les principes de la médiation raisonnée, selon la méthode Harvard.

4. la réalisation de médiations

Ces médiations concernent principalement la médiation d'entreprise (en entreprise ou d'affaires), réalisées essentiellement en co-médiation ou avec la constitution d'une équipe de médiateurs dédiée si la complexité de la situation à résoudre (tensions et conflits) le nécessite. Les médiateurs du groupe Médiation-Net sont organisés en fonction de leur domaine de compétence d'un secteur d'activité donné et de leurs connaissances juridiques. Dans certains cas difficiles, des avocats d'affaires interviennent en qualité de « conseils » lors de la rédaction du protocole d'accord.

5. une communication interactive

La « Lettre des Mediators » est envoyée à plus de 10 000 internautes abonnés. Cette *newsletter* les informe périodiquement et gratuitement sur l'actualité du monde de la médiation et du groupe Médiation-Net.

Une organisation en réseaux

Une particularité du groupe Médiation-Net, appréciée par les professionnels du monde de l'entreprise et des organisations, concerne une gestion originale de la ressource humaine avec un management par projet à distance impliquant des comportements et une culture projet moderne.

Dans un secteur individualiste comme celui de la médiation d'entreprise, proche du *consulting* et du conseil, les fondateurs du groupe Médiation-Net, professionnels du développement en entreprise, venant d'horizons riches et variés, ont su se fédérer en équipe au service de la médiation : comité de pilotage, équipe, méthodologie de projet, formation interne, etc., autant d'investissements managériaux qui s'illustrent par exemple par la gestion à distance du site Internet par les différents responsables qui disposent chacun d'un code administrateur. Ce code leur permet d'intervenir directement sur le site, en toute responsabilité et traçabilité, sans l'intervention d'un *webmaster* centralisateur. « Donner l'accès direct à la contribution du site aux responsables hiérarchiques ou de projet qui en ont la compétence, la motivation et le sérieux représente un gage

de confiance, de qualité et de réactivité », précise Christophe Vanhecke, informaticien à l'origine de ce site.

Toutes ces réalisations du groupe Médiation-Net s'appuient sur une organisation fondée sur l'animation de réseaux, la culture projet et le travail en équipe : 1. pour la réalisation des médiations réalisées par les médiateurs du groupe, l'usage quasi systématique de la co-médiation (deux médiateurs) ou le souci de réunir une équipe de médiateurs adaptée au traitement de situations conflictuelles complexes, témoigne de cet esprit d'équipe dans la pratique de médiation ; 2. les membres du comité de direction de Médiation-Net, installés dans plusieurs régions éloignées, se réunissent tous les 15 jours en conférence téléphonique pour accompagner les projets et décider des choix opérationnels du groupe. Ce mode de gouvernance collective à distance décline cet esprit d'équipe jusqu'à celui qui anime une équipe de projet ; 3. toutes les rencontres organisées par le groupe favorisent les séquences informelles afin de cimenter la relation entre les participants et de leur permettre d'utiliser Médiation-Net comme un centre de ressources pour renforcer les réseaux du monde de la médiation.

La légitimité du groupe à développer la médiation d'entreprise repose d'abord sur le couple médiation/formation qui allie pratique de la médiation d'entreprise et pédagogie. Cette synergie entre la réalisation de médiations et la formation permet de positionner aujourd'hui le groupe Médiation-Net comme expert en ingénierie en médiation autour d'un concept « Espace Médiation » dédié aux entreprises et aux organisations.

Vers l'ingénierie en médiation d'entreprise

En 2003, une équipe spécialisée du groupe Médiation-Net a réalisé un *benchmarking* international sur la médiation commerciale auprès d'entreprises allemandes, belges, canadiennes, anglaises, etc. Les résultats de cette étude présentés à la Chambre de Commerce internationale de Paris (ICC) ont été accueillis avec un réel intérêt par les entreprises participantes et ont permis de dégager les perspectives concrètes de l'utilisation de la médiation pour le monde de l'entreprise.

Si la finalité comme le sens de la médiation d'entreprise est commun à celui de la médiation en général – vouloir participer à la construction d'un monde meilleur, plus juste et pacifique – les buts, à moyen et à plus long terme, présentent plusieurs traits spécifiques au monde de l'Entreprise :

1. servir le sens : faire primer le lien social

La nature de ce lien peut différer, selon qu'il s'agit des salariés ou des clients de l'entreprise, de l'entreprise et de son environnement (collectivités territoriales, administrations, mouvements associatifs, etc.), de l'entreprise et de ses sous-traitants, ses partenaires ou d'autres parties prenantes de son développement. La recherche, le maintien, le renforcement et la poursuite de ce lien correspondent à l'une des caractéristiques majeures de la société humaine, à savoir, le rapport à l'autre. Dans une entreprise, chaque structure se définit en fonction des autres et ne peut fonctionner l'une sans l'autre. Initiatrice, catalyseur et porteur de ce sens, la direction de l'entreprise sert et porte le développement de cette dynamique collective du lien social dans ses différentes expressions. Le premier but de la médiation d'entreprise est de servir et de s'engager dans un projet commun : la primauté du lien social.

2. partager le sens : la recherche de consensus

La volonté d'un dirigeant ne suffit pas pour qu'une entreprise se développe autour de la médiation d'entreprise comme projet commun, fédérateur de ce lien social. Pour cela, le projet doit être partagé par la communauté de travail pour aller dans le même sens et non dans tous les sens. La recherche permanente de ce consensus évite la dispersion, la perte d'énergie et l'incohérence. Elle est un premier gain d'intelligence humaine, qui se traduit financièrement. Cette recherche de consensus qui se retrouve dans la qualité de la relation managériale, et dans celle de la relation client est l'expression de la valeur du lien social. Ce deuxième but de la médiation d'entreprise se traduit par un gain d'image, plus particulièrement dans un monde où la qualité de service fait la différence.

3. donner du sens : s'inscrire dans un système de valeur

Le marketing, la communication externe, la publicité, la commercialisation, la distribution, la production et l'après-vente sont en charge de ce consensus vers les clients externes. L'ensemble des autres structures fonctionnelles appuient et participent aussi activement à cette recherche de consensus : les sociétaires d'une mutuelle à la fois propriétaires et clients, le salarié ambassadeur de son entreprise, mais aussi destinataire

de la publicité de l'entreprise, voire un client. La qualité du lien, tant en interne qu'en externe, renforce le sens de l'entreprise et la motivation par la synergie de ses valeurs avec sa cohérence humaine et la manière dont elle est communiquée et perçue. Ce sens de l'entreprise, la recherche du bien commun, est compatible avec la recherche d'une meilleure efficacité et rentabilité. Il correspond à une vision humaniste de l'Homme.

Ce troisième but de la Médiation d'Entreprise, développer la cohérence humaine en donnant du sens à toutes les relations des différentes parties prenantes de l'entreprise, exprime le souci majeur de ne pas inscrire la médiation d'entreprise au service de deux politiques relationnelles différentes : l'une à destination de la clientèle et l'autre à celle des salariés. Nous retrouvons ici tout l'intérêt d'un « Espace Médiation » dédié à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

4. la médiation d'entreprise : une volonté politique affirmée

Le rappel de la finalité et des buts de la médiation d'entreprise nous apparaît maintenant d'autant plus évident que, paradoxalement, le contexte concurrentiel et parfois sauvage du monde de l'entreprise l'en a fortement éloigné. La médiation d'entreprise n'est pas fondamentalement novatrice en tant que telle dans la mesure où ses valeurs se réfèrent à la tradition humaniste. Les conditions opérationnelles de son essor l'inscrivent cependant dans la dynamique du changement dans ce qu'il a de plus novateur. Les références à des modes de management originaux sont acceptées plus facilement par cette référence inconsciente au courant et à la tradition humaniste.

L'implication continue du dirigeant, de la direction générale, de l'encadrement et des autres salariés est d'autant plus importante que beaucoup ont cru qu'il suffisait de faire appel à des professionnels pour se voir reconnaître une nouvelle identité et pouvoir mobiliser les salariés autour de la médiation d'entreprise. Faute de la bonne appropriation d'une démarche authentique et durable, de nombreux projets d'entreprise, chartes, codes de bonne conduite, etc., se sont révélés de simples compromissions de mode affectant négativement la représentation et la crédibilité de l'entreprise.

Le dirigeant est le dépositaire et le premier garant du sens de l'entreprise ainsi que de sa politique générale. Il incarne donc la dimension politique de la relation et du lien tant de la communauté de travail que ceux de ses clients avec l'entreprise. Quelles que puissent être les inflexions politiques ou les fluctuations économiques, à quelques

rare exceptions près, ces manifestations conjoncturelles n'entament en rien, et surtout pas dans sa permanence, la cohérence consensuelle de l'entreprise autour de la nature de son lien relationnel et fédérateur.

L'ingénierie en médiation d'entreprise s'inscrit politiquement dans cette chaîne qu'elle renforce par une étude, une préconisation, une intervention ou une réalisation en osmose avec les maillons qui composent l'entreprise. Ce n'est qu'à cette seule condition de respecter cette philosophie consensuelle qu'un « Espace Médiation d'Entreprise » peut se concevoir.

5. promouvoir une organisation opérationnelle libérée

L'ingénierie en médiation d'entreprise s'inscrit dans l'action et le changement. Elle déclenche progressivement un phénomène de métamorphose chez les membres de l'organisation car l'ingénierie en médiation correspond au déroulement du fil d'une toile d'araignée. Comme elle, il s'étire naturellement et à son propre rythme, non pas comme celui d'un plan rationnel mis en œuvre.

Gérer l'aléatoire est l'une des caractéristiques de l'ingénierie en entreprise. Nombreuses sont les entreprises en perte de sens qui subissent les effets pervers d'une planification et d'une rationalisation excessives, subies et non maîtrisées. L'organisation s'instrumentalise au profit de ceux qui la dirigent et non pas de ceux qui sont à son service. Cela génère les tensions, conflits et crises qui nourrissent ensuite les interventions en médiation. Changer devient alors d'autant plus une rhétorique dominante qu'elle est une non-pratique instrumentalisée par une multitude de tableaux de bord aussi incohérents qu'intraduisibles, et préjudiciables au discernement du chef d'entreprise qui en devient la victime.

L'ingénierie en médiation d'entreprise libère l'organisation, car la maîtrise humaine et le lien social priment sur le déferlement des moyens de substitution ou de remplacement qui la neutralisent. Les techniques et les nouvelles technologies, brillantes expressions de l'intelligence humaine, doivent rester au service de l'Homme, de sa volonté, de son jugement, de son interprétation et même de son travail pour l'enrichir. La démarche de médiation devient alors libératrice pour l'entreprise, ceux qui la composent ou sont en relation avec elle. L'ingénierie en médiation d'entreprise développe le sens de l'entreprise humaine pour le valoriser comme gisement oublié, abandonné, en fonctionnement ou récemment exploité.

Cette valorisation se traduit par des réalisations pour répondre concrètement à l'apparente toute puissance du monde technico-économique figé à brève échéance par son impotence sociale. Cette « réponse médiation » à l'incapacité croissante de l'entreprise à retrouver sa cohérence humaine est une démarche courageuse, novatrice et non conformiste face à la désintégration de ce monde en perte de sens.

6. une communication du changement

L'ingénierie en médiation d'entreprise propose une dynamique de changement durable, humaniste, personnalisée et adaptée à la culture de chaque communauté d'entreprise. Son mode de communication ne relève pas du lancement autonome d'un dispositif spécifique comme le serait généralement celui d'un professionnel du développement. Son intervention se fonde naturellement, sans se confondre, dans la politique de communication et dans le système d'information de l'entreprise en fonction du dimensionnement et de la configuration du projet médiation concerné. Sa mise en œuvre facilite, grâce à la primauté du lien social, la gestion des relations entre les différents groupes de la communauté d'entreprise impliqués et imbriqués les uns dans les autres.

En interne, domaine le plus sensible, une communication métonymique va progressivement et subtilement permettre d'exprimer les objectifs par le rêve, l'effet par la cause, le contenu par le contenant, les moyens par le but, etc., en fonction des situations et des cibles concernées. Cette approche est possible parce que la légitimité et les buts de la médiation d'entreprise relèvent du consensus sur le projet commun : la cohérence du lien social de l'entreprise.

La médiation d'entreprise comme vecteur de développement se décline alors par une communication faisant référence aux motivations et aspirations personnelles, aux valeurs de la personne et de la communauté de l'entreprise, à la culture projet et au travail en réseau... Faire primer cette communication humaniste dans sa perspective stratégique ne signifie pas l'occultation de l'émulation ou de la performance commerciale : une priorité conjoncturelle ou structurelle n'est pas de même nature que la primauté existentielle. La médiation d'entreprise est exigeante. Transversale et cohérente, elle ne peut cautionner une dichotomie d'image antagoniste et se doit de respecter les conséquences concrètes et complexes de cette primauté.

Conclusion

Nos travaux nous ont permis de valider l'importance des valeurs et de la dimension humaine dans la médiation d'entreprise. Or, une spirale présumée du marché économique et de ses mécanismes confus amène à la fatalité d'un mondialisme, repoussoir pour les uns, solution régulatrice voire exemplaire pour les autres.

Revenons sur ce contexte pour analyser comment, en final, il influence durablement les enjeux de la médiation d'entreprise et son ingénierie. Cette « marche en avant » vers le mondialisme dans l'incertitude d'un phénomène ressenti de plus en plus clairement comme inéluctable se manifeste partout : le transfert et la concentration de pans entiers de secteurs économiques vers d'autres sociétés très éloignées des cultures occidentales.

Trois conséquences se dégagent selon les zones de destination de ces transferts : 1. développement d'un esclavage moderne grâce au totalitarisme idéologique ; 2. maintien de systèmes sociétaux inégalitaires ; 3. expression politique grandissante d'une théocratie autoritaire. Reliées par cette totale régression du respect et de l'importance de la personne humaine, ces zones bénéficient d'une attractivité économique entretenue par le marché concurrentiel et par l'incapacité ou la neutralité complice des sociétés dites développées à assumer la paix et la construction d'un monde meilleur. Cet affaiblissement progressif du principe de sauvegarde de la communauté humaine interpelle tout particulièrement le monde de la médiation et de son éthique.

Céder ou obéir à des impératifs économiques ne se justifie pas systématiquement par principe. L'asthénie politique se révèle incapable d'assurer concrètement la légitimité d'un principe déjà entamée en n'intervenant déjà pratiquement plus directement sur l'opportunité d'un choix économique majeur. Au mieux, elle cautionne la résultante imposée de pouvoirs économiques en concurrence plus qu'elle ne garantit le bien-fondé éthique d'un choix stratégique. Les seules lignes de cohérence crédibles pourraient provenir alors du monde économique, dérégulé certes, mais réel et partiellement coordonné par secteur d'activité.

Or, l'avenir proclamé des sociétés développées se situe dans le secteur tertiaire : les services, l'ingénierie, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)... à forte valeur ajoutée². La performance des entreprises localisées dans les pays développés implique, dans cette hypothèse, de recentrer, concentrer puis reconnaître la réalité humaine de l'entreprise au cœur même de son activité. La

première ressource de l'entreprise devient son intelligence humaine et collective. Cette reconnaissance de la personne (salarié et client) comme première ressource de l'entreprise explique que quelques entreprises évoluent déjà profondément en ce sens. D'autres le feront ultérieurement. Pour répondre efficacement et durablement à ces enjeux majeurs pour bon nombre d'entreprises, la médiation répond par son approche transversale et cohérente à la primauté du lien social et de la relation. La médiation d'entreprise, pour les raisons déjà exposées, peut faire face à ce besoin. De plus, son champ peut intégrer toutes les initiatives et réalisations déjà existantes dans l'entreprise en cette matière pour apporter une réponse globale et cohérente.

Par exemple, la définition de poste, la rémunération, le mode de management, la relation hiérarchique, les signes extérieurs de statut, les avantages en nature, etc., vont continuer à représenter des éléments de motivation importants mais identifiés, reconnus, complétés et évalués différemment : la nature de la motivation, le « nous » au lieu du « je », le comportemental, la fidélisation, etc. Ces modifications de l'importance de ces composantes du management illustrent la portée du changement des mentalités et des pratiques de l'entreprise.

Développement de l'autonomie individuelle, du travail et de la communication en équipe, de la prévention des conflits et de l'animation, d'une fidélisation par la qualité de la relation humaine plus que par son instrumentalisation... autant d'axes de changement accompagnés voire initiés par la médiation d'entreprise. Celle-ci devient le symbole d'une expression humaniste éclairée face à une domination sans âme ni cœur du profit. La médiation d'entreprise appartient au monde civilisé. Elle sait témoigner et épouser une démarche engagée quand des périls menacent.

Une des traductions en action de la médiation d'entreprise se décline par son ingénierie, instrument privilégié du changement, caractérisation engagée dans un nouveau type d'entreprises-pilotes voulant confondre effet de marque et effet de sens dans une même attitude de résistance active.

Cette nouvelle position favorise le sens d'un avenir humaniste partagé et commun autour de deux axes d'une même politique alliant le particulier au collectif : 1. le consensus interne et externe de l'entreprise, qui privilégie d'abord la qualité du lien social de l'entreprise entre toutes les différentes communautés qui en relèvent... pour son propre développement ; 2. un échange interactif avec les autres communautés associatives, institutionnelles et médiatiques de son environnement... pour le développement de l'intérêt général.

Le profil et le rôle d'un dirigeant d'entreprise s'inscrivent tout particulièrement dans cette dynamique de médiation d'entreprise et revêtent une importance clé dans la mesure où sa priorité consiste à servir la communauté de l'entreprise, lui donner du sens, l'animer et assumer solidairement ce réseau de résistance humaniste, sans complaisance.

La médiation relève d'une philosophie humaniste. Tout choix stratégique de nature politique et économique qui s'en éloigne aujourd'hui par choix la combat. Son existence et son développement l'obligent à s'assumer comme phénomène politique novateur dont le monde de l'entreprise représente un enjeu déterminant ■

Notes

1. Arnaud Stimec, *La médiation en entreprise*, Paris, Éditions Dunod, 2004
2. Cette analyse optimiste et rédemptrice ne tient pas compte des compétences reconnues comme par exemple en Inde pour les logiciels, les mathématiques, etc. Il semblerait par ailleurs que le travail en réseau en matière de recherche y soit aussi particulièrement performant (conséquence logique d'une rigidité d'organisation moindre, plus récente, avec une relation managériale plus communautaire).