

Préface de Sophie Henry, déléguée générale du CMAP²

Évoquer le mot médiation, c'est d'abord exprimer une ambition : faciliter et pacifier les relations humaines. C'est aussi un état d'esprit. C'est également un savoir-être, étroitement lié à la qualité de la personne qui l'exerce, et c'est enfin un savoir-faire fondé sur un socle de techniques essentielles.

La finalité de la médiation est de permettre à des parties en conflit, avec l'aide d'un tiers, de trouver des solutions élaborées par elles et pour elles.

Le terme de médiation a une étymologie latine « *mediare* » qui signifie « être entre, être au milieu ». La médiation est une pratique très ancienne, que l'on retrouve sous de nombreuses formes dans toutes les civilisations.

Le conflit est consubstantiel aux relations humaines. Il est nécessaire et utile pour faire naître des solutions. Il n'est pas évitable, mais il peut être bien géré si les parties prenantes en ont la volonté.

On pense spontanément au rôle, en Afrique, des chefs de village qui aident les membres de leur communauté à trouver une solution à leurs différends. En Orient, la Chine et le Japon ont aussi conservé une pratique ancestrale de la médiation : le Japon comptabilise dix à quinze fois moins d'affaires traitées par les tribunaux que les autres pays développés. Et même lorsque les litiges sont portés en justice, ils sont réglés dans 80 % des cas par des méthodes amiables avant que le juge ne tranche. En Occident, la médiation se développe depuis la fin des années 1950 avec plus ou moins de succès selon les pays. Si les Anglo-saxons l'ont bien intégrée et en favorisent la pratique pour éviter le recours à la décision judiciaire, la France a tardé à y recourir.

Sous l'impulsion du législateur, les textes en faveur de la médiation se sont enfin développés ces dernières années à grande vitesse

.....
2 Centre de médiation et d'arbitrage de Paris.

dans de nombreux domaines tels que la consommation, la santé, les successions, les relations familiales, les relations entre entreprises, les institutions bancaires, les administrations et administrés, etc.

La médiation prend également désormais de l'importance au sein même des organisations. Elle permet d'anticiper et mieux gérer les conflits internes, ceux qui naissent et se développent entre les membres d'une même communauté de travail. Éviter l'escalade d'un conflit et rechercher, par la parole plutôt que par le rapport de force, une solution amiable est en effet un instrument particulièrement adapté aux besoins de l'entreprise. Celle-ci peut ainsi concentrer ses forces et ses talents au développement de ses activités, favoriser le bien-être au travail et préserver un climat social apaisé.

L'Éducation nationale, la gendarmerie, l'armée, plus récemment les administrations nationales et territoriales, mais aussi les grandes entreprises comme la SNCF, La Poste, le groupe Orange ont favorisé la mise en place de structures de médiation interne. Nombre de ces dispositifs ont démontré leur efficacité et peuvent servir de modèles et d'inspiration pour les entreprises.

Les avantages de la médiation sont multiples : elle offre une solution rapide, à un coût maîtrisé, en toute confidentialité, et préserve ou restaure la relation entre les parties. Et dans plus de 70 % des cas (taux de réussite moyen publié par les centres de médiation au niveau national et international), une solution satisfaisante est trouvée au conflit.

L'institution que je dirige, le CMAP, est au cœur de ce développement de la médiation au sein des organisations. Créé en 1995 par la chambre de commerce et d'industrie de Paris, ses membres travaillent depuis plus de deux décennies à faire connaître la valeur ajoutée de la médiation dans les conflits commerciaux et les conflits sociaux, et à la mettre en pratique au profit des organisations et des institutions des secteurs privés et publics.

Au contact quotidien des acteurs de l'entreprise (directeurs, DRH, managers, représentants du personnel ...), je constate un réel paradoxe entre la reconnaissance de l'efficacité et la légitimité du processus de médiation, et une pratique encore timide dans les organisations. Il

semble que la culture de l'opposition soit plus naturelle que celle du consensus dans notre pays. Une méconnaissance du processus peut aussi expliquer ce décalage.

Mais fort heureusement, les mentalités évoluent et le contexte difficile que nous traversons incite à l'apaisement des tensions sociales. C'est pourquoi je me réjouis de la publication de cet ouvrage qui va contribuer à mieux faire comprendre la médiation et à en appréhender de manière concrète tous ses atouts.

Les auteurs Pierre Beretti, Anne Litique et Christel Wilbois Lauzeral cumulent à eux trois plus d'une vingtaine d'années d'expérience de médiation en entreprise. Ils sont également formateurs au sein de l'Institut 131, centre de formation créé par le CMAP, et ont conçu ce livre sous la forme d'un guide pratique pour partager leurs expériences et transmettre des techniques passées au tamis de leur savoir-faire.

Ce guide aborde la conduite de la médiation de façon très pédagogique. Le lecteur y trouvera les bases de la négociation raisonnée, de la communication non violente, de l'approche systémique, essentielles à la maîtrise de la médiation au sein des organisations.

Un passionnant chapitre est consacré à la compréhension des comportements humains dans les conflits, traitée là encore avec un parti pris très opérationnel.

La médiation collective, domaine rarement évoqué des conflits sociaux et des conflits à multi-facettes dans de grandes équipes, est également présentée de manière très approfondie.

Enfin, vous serez guidés pour choisir le médiateur qui pourra vous aider à résoudre un conflit, ou celui que vous voudriez devenir demain.

Les auteurs ont souhaité partager avec les lecteurs les nombreuses situations de conflits qu'ils ont vécues, racontées comme de courtes histoires. Chaque situation est le support d'explications qui viennent nourrir les concepts et les techniques pour les rendre plus vivants.

C'est donc toute une architecture solide, concrète et cohérente, qui est mise au service de ceux qui cherchent à comprendre et à intégrer l'outil de médiation dans les organisations.

Ce livre est construit comme un cycle complet de découverte et d'apprentissage, de savoir-faire, permettant d'améliorer, faciliter, réguler et pacifier les relations humaines.

Les différents chapitres qui le composent peuvent se lire à la suite les uns des autres ou bien séparément, en fonction des besoins spécifiques de chacun.

Je l'ai lu une première fois d'une seule traite, et alors même que j'étudie et pratique la thématique de la médiation depuis de nombreuses années, j'ai encore beaucoup appris : je crois que la compréhension du comportement humain, plus particulièrement dans les conflits, est un champ d'expériences infini...

Je le parcours toujours aujourd'hui régulièrement comme un guide pratique, quand je cherche une explication ou une méthode pour mieux comprendre et agir sur une situation.

Je vous en souhaite une lecture enrichissante et inspirante.

SOPHIE HENRY

*Déléguée générale du Centre de médiation et d'arbitrage de Paris
(www.cmap.fr).*