



Coralie Smets-Gary et Martine Becker: « Médiation et techniques de négociation intégrative. Approche pratique en matière civile, commerciale et sociale », préface d'Alain Lempereur, postface de Serge Roy. Collection Prévenir négociateur, résoudre, 369 pages, ISBN 978-2-8044-4889-9

Description

Cet ouvrage propose une approche de la médiation dite «facilitative», qui requiert l'intégration de techniques, de compétences et qualités de négociation complexes et nombreuses.

Il vise à sensibiliser à la médiation tous ceux qui pourraient, dans le cadre des fonctions qu'ils occupent, songer à recourir à la médiation pour régler les conflits qu'ils affrontent ou sont chargés de gérer ou de traiter, à donner une vision plus pratique et plus explicite aux acteurs du monde judiciaire au sens large, et à constituer un outil de référence pour les professionnels de la médiation.

L'ouvrage s'adresse donc aux médiateurs en devenir ou confirmés, aux conseils et experts en médiation, aux acteurs du monde judiciaire (juges, avocats, notaires, huissiers, experts judiciaires, conciliateurs) et, plus généralement, à toutes personnes qui doivent professionnellement jouer le rôle d'intermédiaire pacificateur entre deux ou plusieurs parties (juristes d'entreprise, responsables de ressources humaines, conseillers en prévention, architectes, réviseurs, comptables, ...).

La longue expérience d'enseignement des auteurs donne à l'ouvrage une orientation pédagogique certaine, à savoir une transmission concrète de savoir faire, aisé à s'approprier.

Table des matières

Sommaire	7
Préface	9
Avant-propos	19
Introduction	21
I. Médiation facilitative et médiation évaluative	21
1. La médiation évaluative	21
2. La médiation facilitative	22
II. Médiation et négociation raisonnée	23
1. La négociation sur position	23
2. La négociation raisonnée de <i>base</i>	24
3. La négociation intégrative avec une pointe de négociation distributive	29
4. Le lien entre la médiation et la négociation en termes de phases et de « techniques »	31
III. Le cadre	32
1. L'importance du cadre pour le médiateur facilitatif	32
2. Qu'est-ce que le cadre ?	33
3. Pourquoi un cadre ?	34
4. Quels sont les éléments du cadre ?	36
A. Le temps	36
B. L'espace	37
C. La confidentialité	37
D. La volonté, l'implication personnelle et l'égalité	37
E. Le langage	38
F. Les personnes présentes à la médiation	38
G. La structure de travail	38
H. Les « devoirs » donnés aux parties	39
I. Les honoraires	39
5. Les transgressions du cadre	40
IV. La place du droit	40

PREMIÈRE PARTIE

INITIATION DE LA RELATION

Chapitre 1

Les premiers contacts	45
I. Notion	45
II. But	45
III. État d'esprit	46
IV. Déroulement pratique	48
1. Comment peut-on être contacté ?	48
A. Par voie écrite	48
B. Par voie téléphonique	48
C. Cas particuliers	49
2. Par qui le médiateur est-il contacté ?	50
3. Les informations à demander en tout état de cause	50
4. Les informations à fournir	54
5. Les suites possibles	55
V. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	57
1. Aborder le fond	57
2. Compréhension erronée du processus	57
3. Vous êtes contacté par un des conseils mais ceux-ci ne participeront pas à la médiation	58
4. Cas où le médiateur contacté ne peut prendre en charge la	

médiation	58
5. Un conseil ne répond pas à votre courrier proposant des dates pour une réunion préliminaire ou propose lui des dates de façon unilatérale	58
Chapitre 2	
La réunion préliminaire	61
I. Notion	61
II. But	62
III. État d'esprit	63
1. Multiplier les contacts	63
2. Parler de choses et d'autres	63
3. Définir les rôles et les attentes	64
4. Proposer et utiliser un « juste » processus	64
IV. Déroulement pratique	64
1. Réunion préliminaire : avec les parties	64
A. Introduction	64
B. Information à propos de la médiation en tant que mode de gestion ou de résolution de conflit et à propos du rôle de chacun	65
a) Définir la médiation	65
b) Définir les rôles	65
C. Information minimale à propos du contexte et du cas	66
a) Identifier les initiateurs et les fantômes	66
b) Évoquer la nature de la demande	66
c) Identifier qui sont les parties	67
d) Identifier les procédures en cours et les problèmes de prescription	68
e) Identifier et vérifier s'il y a des urgences	70
D. Information à propos des règles régissant la médiation	70
a) Le principe du volontaire	70
b) La confidentialité	72
c) La coopération	73
E. Information à propos du processus lui-même	74
a) Un processus	74
b) Un « juste » processus	75
F. Information concernant les modalités pratiques	76
G. Remise de Documents	77
2. Réunion préliminaire : avec les conseils	78
A. Cas de figure	78
B. Information à propos de la médiation en tant que mode de gestion ou de résolution de conflit et à propos du rôle de chacun	80
a) Définir la médiation	80
b) Définir les rôles	80
C. Information minimale à propos du contexte et du cas	83
a) Identifier les initiateurs et les fantômes	83
b) Évoquer la nature de la demande	83
c) Identifier qui sont les parties	83
d) Identifier les procédures en cours et les problèmes de prescription	84
e) Identifier et vérifier s'il y a des urgences	84
D. Information à propos des règles régissant la médiation	84
a) Le principe du volontaire	84
b) La confidentialité	84
c) La coopération	84
E. Information à propos du processus lui-même	85
F. Information concernant les modalités pratiques	85
G. Remise de Documents	86
3. Réunion préliminaire : les parties et les conseils	86
V. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	87

1. Tout le monde n'est pas là	87
2. Réunion préliminaire avec une seule partie non accompagnée ou sans conseil	87
3. Réunion préliminaire sans votre comédiateur	88
4. Aborder le fond	88
5. Les conseils plaident	89
6. Les parties et/ou leur conseil refusent de faire une réunion préliminaire	89
VI. Protocole.	90
1. La situation légale en droit belge	90
2. Le contenu	90
3. Les effets	93
Chapitre 3	
La préparation de la médiation par les parties	95
I. Notion	95
II. But	96
III. État d'esprit	97
1. Définir les rôles et les attentes	98
2. Agrandir le gâteau	98
IV. Déroulement pratique	98
1. Préparation : les parties sans conseil	98
2. Préparation : les parties avec conseils.	99
A. Évaluation de la situation de votre client	100
a) Les sujets et intérêts	100
b) Les personnes	102
c) Les paramètres de contribution	103
d) Médiation versus réalité et/ou procédure judiciaire ou autres	103
B. Évaluation de la situation de l'autre partie	105
a) Les sujets et intérêts	106
b) Les personnes	106
c) Médiation versus réalité et/ou procédure judiciaire ou autres	107
C. Évaluation du contexte	107
V. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	109
1. Une partie ne prépare pas	109
2. Aucune partie ne se prépare	109
3. Une partie vous envoie ses réponses par mail	110
Chapitre 4	
La préparation du médiateur	111
I. Notion	111
II. But	111
III. État d'esprit	112
1. Gérer la proximité physique	112
2. Créer un climat émotionnel propice	113
IV. Déroulement pratique	113
1. Les confessions	113
2. Les aspects matériels	113
A. Les locaux	113
B. La disposition physique de la salle	114
C. Le tableau	115
a) Ses fonctions	115
b) Ses avantages	116
c) Son utilisation pratique	116
D. Le matériel et les fournitures	118
3. Préparation personnelle du médiateur	118
V. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	119
1. Personnes supplémentaires non prévues	119
2. Vous connaissez bien un conseil	119
3. Annulation de dernière minute	120

DEUXIÈME PARTIE

LE PROCESSUS : DÉVELOPPEMENT, CONSOLIDATION ET FIN DE LA RELATION

Chapitre 1

La phase d'installation	123
I. Notion	123
II. But	124
III. État d'esprit	124
1. Gérer la proximité physique	124
2. Parler de choses et d'autres	125
3. Encourager, remercier, complimenter	125
4. Créer un climat émotionnel propice	125
5. Proposer et utiliser un juste processus	125
6. Définir les rôles et les attentes	126
IV. Déroulement pratique	126
1. Installation : post réunion préliminaire	126
A. Cas de figure	126
B. Les éléments concrets à aborder chronologiquement	127
a) L'accueil	127
b) Le recours à la médiation	127
c) La signature du protocole de médiation	128
d) Les rôles de chacun : le médiateur, les parties, les conseils	128
e) Le principe du volontaire	129
f) Le principe de confidentialité de la médiation	130
g) La suspension des procédures et autres actes dits « guerriers »	131
h) Les apartés	131
i) Le déroulement de la médiation	131
j) Les règles de communication	132
k) La ratification	133
l) Le passage de parole	133
2. Installation : sans réunion préliminaire préalable	134
A. Cas de figure	134
B. Les éléments concrets à aborder chronologiquement	134
V. Usage du tableau	135
VI. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	136
A. Présence de personnes pas prévues	136
B. Personnes prévues mais absentes	136

Chapitre 2

La phase de narration	139
I. Notion	139
II. But	140
III. Outils, techniques et compétences utilisés	141
1. Les outils de communication	141
A. Les problèmes de communication fréquemment rencontrés	141
B. La communication verbale	142
a) Les questions ouvertes	142
b) L'écoute active	143
C. La Communication non verbale	147
2. La gestion des émotions	149
A. Le problème des émotions en médiation	149
B. L'intelligence émotionnelle revisitée	150
3. La coexistence des perceptions	156
4. La conscience : les quatre dimensions	157
IV. État d'esprit	162
1. S'accorder sur le fond et la forme	162
2. Promouvoir l'ouverture	163
3. Encourager, remercier et complimenter	164
4. Faire preuve d'humilité	164
V. Déroulement pratique	164

1. Narration : les parties sans conseils	164
2. Narration : les parties avec conseils	166
VI. Usage du Tableau	166
VII. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	168
1. Débat sur les positions	168
2. Insuffisance de faits ou secrets	168
3. Plaidoirie d'un conseil	169
4. Réticence face à la reformulation miroir	170
5. Règles de communication bafouées	170
6. Trop vite	171
7. Les parties se chamaillent	171
8. Questions prématurées	171
Chapitre 3	
La phase d'identification des sujets et intérêts	173
I. Notion	173
1. À propos de la phase elle-même	173
2. À propos des sujets	174
3. À propos des intérêts	175
II. But	179
III. Outils, techniques et compétences utilisés	179
1. Les Outils de Communication	179
A. La communication verbale	179
a) Les questions clefs, les questions directes, les questions fermées et les fausses questions	179
b) La reformulation en vue de la traduction	185
c) Le choix des mots	186
B. La communication non verbale	186
a) Au-delà des mots	186
b) Le style accompagnant les questions	187
2. La gestion des émotions	187
A. Les émotions, source d'information	187
B. La reconnaissance ou l'excuse pendant la séance de médiation.	188
3. La coexistence des perceptions	189
A. La réciprocité et l'illusion de la transparence	189
B. La subdivision des sujets et la concrétisation des intérêts	190
4. La conscience : les quatre dimensions	193
A. Augmenter le niveau de conscience des parties : le timing	193
B. Les couches d'intérêts	194
C. Les différences d'attitude et les préférences	196
D. Quelques sources d'inspiration concernant les intérêts	198
a) La pyramide de Maslow : la hiérarchie des besoins humains	198
b) Les problèmes d'identité	200
c) Les enjeux fondamentaux	201
IV. État d'esprit	212
1. Faire une place aux émotions et les laisser s'extérioriser	213
2. Agrandir le Gâteau	213
3. S'accorder sur un but commun, une vision commune, un problème commun ou un « ennemi » commun	214
4. Défi nir des rôles et les attentes	214
5. Se tourner vers le futur	214
6. Créer un climat émotionnel propice	215
7. S'accorder sur le fond et la forme	215
8. Mettre en valeur les similarités	215
9. Promouvoir l'ouverture	216
10. Encourager, remercier, complimenter	216
11. Faire preuve d'humilité	216
V. Déroulement pratique	217
1. L'identification des sujets et intérêts : les parties sans conseils	217

2. L'identification des sujets et intérêts : les parties avec conseils	219
VI. Usage du tableau	220
VII. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	222
1. Un sujet ou intérêt n'a pas été validé en plénière et manque selon vous	222
2. Des urgences doivent être réglées à la première réunion	223
3. Prise de notes pendant cette phase	223
VIII. Re-préparation	224
Chapitre 4	
La phase des options	227
I. Notion	227
II. But	229
III. Outils, techniques et compétences utilisés	229
1. La créativité : obstacles et concept	229
A. Prise de conscience des obstacles	229
a) Le jugement	230
b) Les catégories habituelles	230
c) Une seule perspective	231
d) Les comportements automatiques	231
e) L'étrangeté apparente	232
B. Concept visé	232
2. La structure	233
3. La pose du cadre de travail	233
4. La préparation	235
5. Les outils de créativité	235
A. Le « fractionnement »	236
B. La règle des deux options	236
C. Les questions	237
D. La technique des suggestions	238
E. La baguette magique	238
F. Le statu quo	239
G. Le paradoxe	239
H. L'utilisation d'un « expert » ou ressource extérieure	239
I. Construire sur les différences	240
a) Les différences quant à la valeur accordée aux points en négociation	240
b) Les différences quant à l'attente de chacun par rapport à un événement futur	240
c) Les différences d'attitudes par rapport au risque	241
d) Les différences quant au temps	241
e) Les différences quant aux capacités à faire quelque chose et ressources dont elles disposent	242
6. La concrétisation des options	242
7. La suspension en vue de l'évaluation	243
IV. État d'esprit	245
1. Proposer un juste processus et s'assurer de sa bonne compréhension.	245
2. Agrandir le gâteau	246
3. S'accorder sur un but commun, une vision commune, un problème commun, voire un ennemi commun	246
4. Se tourner vers le futur	246
5. La proximité physique	246
6. Créer un climat émotionnel propice	247
7. Veiller à la réciprocité	247
8. Promouvoir l'ouverture	247
9. Encourager, remercier, complimenter	247
10. Faire preuve d'humilité	247
V. Déroulement pratique	248
1. Options : les parties sans conseils	248
2. Options : les parties avec conseils.	250
VI. Usage du tableau	251

VII. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	252
1. Le Médiateur voit la solution	252
2. Les parties insistent pour que le médiateur suggère des solutions	253
3. Un nouvel intérêt ou un nouveau sujet apparaît	254
4. Les parties veulent directement passer d'une option à une solution.....	254
VII. Re-préparation	255
Chapitre 5	
La phase de négociation et de décision	257
I. Notion	257
II. But	258
III. Outils, techniques et compétences utilisés	259
1. Les stratégies intégratives	259
A. Les propositions globales ou paquets d'offres (ou offres package)	259
B. Les critères objectifs	262
C. Les accords partiels provisoires	264
D. Améliorer l'accord dans un nouvel accord	265
2. Les stratégies distributives	265
A. Mesure, point de repli, point d'aspiration, zone d'accord positive et négative	266
a) Notions	266
b) Les positions surévaluées et les points d'aspiration	267
c) Connaître sa Mesure et son point de repli	269
B. Première offre, contre-offre, concessions réciproques, fourchette et poire en deux	270
a) Première offre	271
b) Contre-offre	271
c) Concessions réciproques	271
d) Fourchette	271
e) Poire en deux	271
C. Points d'aspiration et de repli et propositions globales	272
IV. État d'esprit	273
1. Proposer un juste processus et s'assurer de sa bonne compréhension	273
2. Utiliser des critères d'équité que les deux parties peuvent accepter (critères objectifs)	273
3. Veiller à la réciprocité	274
4. Encourager, remercier, complimenter	274
5. Faire preuve d'humilité	274
6. Mettre en valeur les similarités	274
V. Déroulement pratique	275
1. Négociation et décision : les parties sans conseils	275
2. Négociation et décision : les parties avec conseils	279
VI. Usage du tableau	280
VII. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	281
1. Une partie n'a pas préparé d'offres globales ou n'a pas compris ce que le médiateur attendait d'elle	281
2. Une partie est trop proche de l'autre et collabore à l'excès	281
3. Une partie bluffe par rapport à sa position ou son point d'aspiration	282
4. Une partie bluffe par rapport à un intérêt	283
5. Une partie bluffe par rapport à sa Mesure (ou « c'est à prendre ou à laisser »)	283
6. Une partie ne contre-offre pas ou fait une contre-offre d'une amplitude minimale	284
7. Une partie bluffe par rapport au mandat	284
8. Le bon et méchant flit	285
9. Toujours plus	285
10. Exigence de dernière minute	286
11. Divergences entre le conseil et le client	286

Chapitre 6	
Fin de la médiation	287
I. Notion	287
II. But	287
III. État d'esprit	288
IV. Déroulement pratique	289
1. Fin de la médiation sans accord	289
A. Les parties mettent fin de commun accord à la médiation	289
B. Une des parties met fin à la médiation	289
C. Le médiateur met fin à la médiation	289
D. Les données de la situation ont changé	290
2. Les parties arrivent à un accord	290
A. Rédaction de l'entente finale	290
a) Médiation sans conseils	291
b) Médiation en présence de conseils juristes	292
B. Suivi	294
C. Particularités du droit belge	295
TROISIÈME PARTIE	
TECHNIQUES, COMPÉTENCES	
ET SITUATIONS PARTICULIÈRES	
Chapitre 1	
La comédiation	299
I. Notion	299
II. Avantages	300
III. Compétences	301
IV. Répartition des rôles : aspects pratiques	302
1. Premiers contacts	302
2. Réunion préliminaire	303
3. Préparation des médiateurs	304
4. Le processus	304
A. L'installation	304
B. La narration	304
C. La phase des sujets et intérêts	305
D. La phase des options	306
E. Négociation – Décision – Suivi	306
5. Gestion des communications entre les séances	306
Chapitre 2	
Le caucus	307
I. Notion	307
II. But	308
III. État d'esprit	308
IV. Déroulement pratique	309
V. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	312
1. Une personne dit n'avoir pas besoin de son « tour » de caucus et n'a rien à dire	312
2. Durée	313
3. Confidentialité d'un sujet connu de l'autre	313
4. Les conseils	313
5. La comédiation	313
Chapitre 3	
L'expert dans la médiation	315
I. Notion	315
II. But	316
III. État d'esprit	318
1. La compréhension du processus	318
2. Définir les rôles et les attentes	318
3. Multiplier les contacts	319
IV. Déroulement pratique	319
1. Décision de faire appel à un expert et choix de celui-ci	319
2. La confidentialité et le secret professionnel	320

3. La définition de la « mission » de l'expert	321
4. Frais du rapport	321
5. Sort du rapport	321
6. Le timing	322
7. Un écrit	322
8. Le fonctionnement	323
A. Prépondérance du rôle du médiateur	323
B. Rencontre initiale avec l'expert	323
C. Présence de l'expert	323
D. Débriefing avec l'expert	323
E. Le rapport	324
V. Difficultés et pièges – Conseils pour les surmonter	324
1. Une des parties n'est pas d'accord avec le travail effectué par l'expert et prend son propre expert	324
2. Présence d'un conseil technique	325
Chapitre 4	
Les conseils externes	327
I. Notion	327
II. But	327
III. État d'esprit	328
1. Les mécanismes de la confiance	328
A. Compréhension du processus	328
B. Définir les rôles et les attentes	328
C. Multiplier les contacts	328
2. Les enjeux fondamentaux	329
IV. Déroulement pratique	329
1. Identifier s'il y a des conseils externes	329
2. Définir avec les parties le rôle de ces conseils externes	330
3. Le rôle de ces conseils externes	330
ANNEXES	
Annexe 1	
Projet de courrier	
(avant accord des parties et suite à un contact téléphonique	
avec l'une d'elles ou les conseils) : invitation à une réunion	
d'information	335
Annexe 2	
Projet de courrier	
Initier la médiation (en cas d'accord des parties et suite à un	
contact téléphonique avec l'une d'elles ou les conseils) : organisation	
de la réunion préliminaire	337
Annexe 3	
Protocole de médiation	339
Annexe 4	
Instructions pour la première préparation par les parties	
(en vue de la première réunion de médiation)	343
Annexe 5	
Instructions pour la préparation en vue de la phase des	
options	345
Annexe 6	
Instructions pour la préparation de la phase de négociation	
dans la médiation	346
Bibliographie	349
Remerciements	351
Postface Hommage à Serge Roy	353