

Public Management

Kontext- und Managementwissen – Sciences et pratique du management



4/2005

6. Jahrgang

Inhaltsverzeichnis Sommaire

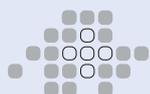
Kollaps – Warum Gesellschaften überleben oder untergehen. *Das Buch von Jared Diamond* 1

Die Weltbevölkerung – Dynamik und Gefahren. Was die Demographie über unsere Zukunft sagt 8

Probleme des Sozialstaats: Ursachen, Hintergründe, Perspektiven
von Ludwig Gärtner 14

Führen im politischen Kontext – Conduite dans un contexte politique
Hinweis auf Band 18 der EPA-Schriftenreihe 19

La médiation – résoudre les conflits et favoriser la coopération
Un nouveau rôle dans le contexte du leadership: le manager médiateur 20



Eidgenössisches Personalamt EPA
Office fédéral du personnel OFPER
Ufficio federale del personale UFPER
Uffizi federal dal personal UFPER

Impressum

Public Management

EPA-Letter zum Kontext- und Managementwissen der öffentlichen Verwaltung – Science et pratique du management dans l'administration publique

Herausgegeben vom Eidgenössischen Personalamt EPA, Eigerstrasse 71, 3003 Bern

Erscheint zweisprachig D/F viermal pro Jahr im März, Juni, September und Dezember auf dem Intranet: <http://eww.epa.admin.ch/themen/management/d/index.htm>

Koordination: Dr. Thomas Moser
Tel 031 325 09 79, Fax 031 322 88 15
thomas.moser@epa.admin.ch

Beratung Forum: Dieter Jegge
Tel 031 322 70 29, dieter.jegge@epa.admin.ch

Ressort Kontext: Christian Fehr ☉ CF,
Elisabeth Weyermann ☉ EW, Claude Barras ☉ CB
Text & Auftritt, Fluhweg 10, 3232 Ins
Tel 032 313 11 20, Fax 032 313 11 80
medienfehrbern@swissonline.ch

Ressort Management: Dr. Heinrich Bischoff ☉ HB
BMC Briefing AG, Dufourstrasse 90, 8008 Zürich
Tel 044 422 31 41, Fax 044 422 31 65
heinrichbischoff@netscape.net

Copyright © 2005 Eidgenössisches Personalamt, Bern

La médiation – résoudre les conflits et favoriser la coopération

Un nouveau rôle dans le contexte du leadership : le manager médiateur

Dans son livre intitulé « La médiation en entreprise » Arnaud Stimec, professionnel de la médiation et de la formation de cadres et de médiateurs, décrit non seulement les principes propres à la médiation, mais démontre avant tout de quelle façon le manager d'une entreprise privée ou d'une organisation publique peut intégrer certains concepts de médiation dans ses méthodes de conduite. Il ne s'agit pas de transformer le managers en médiateur, mais plutôt de lui offrir des techniques et des modes de comportement pour « agir en médiateur » dans des situations appropriées.

C'est à partir de la définition suivante que la médiation et son développement en entreprise sont présentés par Arnaud Stimec : « La médiation est 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/établir une relation. »

Les principes de la médiation

C'est avant tout en dehors de l'entreprise que la « notion de médiation se répand dans les discours aussi rapidement que les médiateurs se multiplient au sein de la société », constate Philip Milburn dans son livre « La médiation : expériences et compétences ». La diversité des formes de médiation est considérable. Les applications les plus fréquentes concernent la médiation (souvent controversée) comme alternative aux poursuites pénales, la médiation familiale, judiciaire civile, scolaire, urbaine et sociale. Les professions représentées parmi les médiateurs reflètent la multitude des champs d'applications : Juriste, notaire, psychologue,

pédagogue, assistant social, consultant et autres. « La profusion de formes de médiation cache des disparités sensibles », remarque Milburn. Néanmoins, d'une façon ou d'une autre, certains principes de la médiation se retrouvent dans les diverses formes d'application.

La liberté des parties : La participation à une médiation doit reposer sur une décision libre, fondée sur une juste information et une analyse rationnelle. Toutefois, suivant la situation, une médiation doit être déclarée obligatoire, ce qui pose certains problèmes. Le médiateur prendra soin de celui qui est venu sous pres-

« Pratique en progression dans l'entreprise, la médiation est une méthodologie d'accompagnement, faite d'écoute et d'interventions, qui permet de restaurer la communication, de faciliter la négociation et de gérer les conflits. »

Arnaud Stimec

sion pour lui permettre une prise en compte de ses préoccupations.

Neutralité et impartialité : Deux qualités du médiateur requises dans la plupart des médiations. Arnaud Stimec définit librement les deux

notions : « – l'impartialité décrit la situation préalable : ne pas avoir de communauté d'intérêt avec l'une des parties et être (tâcher d'être) libre de tout préjugé ; – la neutralité décrit la réaction du tiers : ne pas donner son avis et ne pas se positionner. »

Pour le manager médiateur, c'est au niveau de la neutralité et de l'impartialité que la différence par rapport au médiateur professionnel est

tuation de manière éthique afin d'éviter des dépendances même indirectes.

Le manager médiateur

Selon Arnaud Stimec, « les occasions de médiation informelle sont multiples ». Les exemples qu'il énumère montrent des situations courantes dans les activités managériales : « un chef de service doit organiser la rotation du travail et des présences pendant les vacances d'été, un responsable des ressources humaines est sollicité pour donner un avertissement à un salarié décrit comme réticent à l'autorité, un responsable de projet est confronté au désaccord persistant et bloquant de deux personnes sur lesquelles ils n'ont pas de pouvoir hiérarchique ... »

« La médiation établit les liens, elle les crée, elle les renoue, les rétablit. La médiation désigne ce que fait le médium et les media. Elle est le fil entre une personne qui a quelque chose à transmettre et celle à qui elle veut le communiquer. Elle est le véhicule de l'information et avec elle le médiateur est en position de copilote. »

Jean-Louis Lascoux

la plus évidente. « Le manager est rarement neutre », dit Stimec, « (il pourra être amené à trancher ou appuyer telle ou telle position) et peut ne pas être impartial (il a sa manière de voir *a priori* un problème qui le concerne aussi). »

L'adhésion des parties : L'adhésion va plus loin que l'acceptation des règles et principes de la médiation. Il s'agit pour les parties d'être authentiques, de chercher vraiment à améliorer leur condition.

La responsabilité du processus : Fréquent concept : La forme au médiateur, le fond aux parties.

L'empathie : La faculté de comprendre ce que les autres pensent, même s'ils ne s'expriment pas explicitement, voilà encore une qualité clé du médiateur. « La médiation s'appuie sur les personnes, et l'attitude empathique du médiateur est le catalyseur majeur du dénouement. »

L'indépendance du médiateur : Indépendance financière, avant tout, du médiateur par rapport aux résultats de la médiation. Là encore, le manager médiateur devra étudier sa si-

Similaire au rôle d'entraîneur et de coach qu'il joue dans certaines situations, le manager d'aujourd'hui peut donc ajouter le rôle de médiateur informel à son répertoire. Les qualités requises sont celles du leadership. En plus, certaines techniques de communication et de relation interpersonnelle viennent s'ajouter pour les aspects médiation. Arnaud Stimec présente toute la gamme des techniques de négociation basées sur les travaux de Thomas Gordon ainsi que de Roger Fisher et William Ury en usage

« (...) la médiation ne vise pas simplement à régler le litige en cours. Elle a pour ambition d'aller au-delà et de concourir à donner aux personnes les moyens de maîtriser leur relation et de prévenir d'autres controverses. »

Philip Milburn

depuis longtemps, reprises et raffinées dans le contexte de la médiation. Par exemple, le message JE au lieu de TU pour éviter de provoquer le partenaire et de risquer une contre-attaque de défense. Tandis qu'avec les messages JE on parle de soi, de sa subjectivité, de ce qu'on ressent dans un contexte objectif, le message

TU est plus direct, touche l'interlocuteur davantage et peut se développer en un « message toxique ». En s'adressant à un collaborateur, le manager peut dire *J'ai reçu une réclamation du client X au sujet d'une livraison retardée*, ce qui permet le dialogue sur les moyens d'agir pour améliorer la situation. Tout au contraire, le manager disant *Vous avez encore manqué le délai de livraison du client X*, attaque personnellement le collaborateur qui cherchera à se défendre et passera peut-être même à la contre-attaque, ce qui rendra difficile la résolution du problème.

Autre exemple, la focalisation de la négociation sur les *intérêts* des parties plutôt que sur les *positions* fixées. La « négociation raisonnée » évite la confrontation des positions (oui / non, vouloir recevoir davantage / ne pas vouloir offrir davantage, fenêtre ouverte / fenêtre fermée, etc.). La méthode *gagnant/gagnant* (ou *non-perdant/non-perdant*) cherche des options en essayant de comprendre les intérêts derrière les positions. Cette méthode, initiée par le Harvard Negotiation Project pour les négociations avec les syndicats et vulgarisée par le bestseller de Fisher et Ury « Getting to Yes », est appliquée couramment dans la médiation. Les quatre piliers de la négociation raisonnée représente tout un programme de méthodes et de tactiques:

1. Traiter séparément des questions de personnes et des enjeux de fonds
2. Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur des positions

« Être médiateur est de la même manière l'occasion de diffuser une culture de négociation, d'être respecté et reconnu par chacun pour son rôle (...) et l'exercice du pouvoir sera d'autant plus acceptable qu'une solution négociée aura été sincèrement cherchée au préalable ... Tout cela implique bien sûr le respect de l'éthique de la médiation. »

Arnaud Stimec

3. Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision



Arnaud Stimec
La médiation en entreprise
Faciliter le dialogue – Gérer les conflits – Favoriser la coopération
Dunod, 2004, 186 pages
ISBN 2 10 007151 3



Jean-Louis Lascoux
Pratique de la médiation
Une méthode alternative à la résolution des conflits
ESF éditeur, 2003
(2^e éd., 12001), 222 pages
ISBN 2 7101 1614 6



Philip Milburn
La médiation : expériences et compétences
La Découverte, 2002
(3^e éd., 12002), 173 pages
ISBN 2 7071 3627 1

4. Régler les différents et choisir les solutions à partir de critères objectifs sur lesquels on s'entend

Les six étapes de la médiation

Dans son livre « Pratique de la médiation », Jean-Louis Lascoux, consultant d'entreprise et formateur de médiateurs professionnels, décrit

les six étapes de la médiation professionnelle. Voici une transposition de son exposé dans le monde du manager médiateur, de celui ou celle qui « agit en médiateur » (Milburn), qui utilise, le cas échéant, les techniques et les comportements du médiateur occasionnel au même plan que les rôles du chef, de l'entraîneur, du coach et du leader.

chef, de l'entraîneur, du coach et du leader.

1. L'étape de création de contexte

C'est tout d'abord la phase de vérification de la propre prédisposition, de la disponibilité, de l'enjeu « politique », du pour et contre une activité à responsabilité considérable, de la dépendance des parties prenantes. Le manager

« Le médiateur (...) se fixe pour objectif de déparasiter la communication des parties. »

Jean-Louis Lascoux

est censé se concentrer sur des situations et des conflits en relation avec le métier du management et le contexte de l'organisation. « Il est recommandable », dit Arnaud Stimec, « de ne pas intervenir dans des situations où les enjeux sont trop lourds (allégation de harcèlement moral, conflits direction/syndicats ...). L'indépendance y est absolument essentielle. » La décision d'engager un médiateur externe (à son organisation ou à son département) ou d'agir lui-même en médiateur est donc cruciale avant d'aborder un projet de médiation.

Autres actions de la première étape, la création d'un climat de confiance et l'explication

« Pour l'approche d'une entreprise, un modèle un peu plus complexe est à développer. (...) la médiation est partout où l'on parle de management, de projet et de décision. Cette conception des relations humaines s'applique aux différents points de rencontre (...) »

Jean-Louis Lascoux

de la médiation lors d'entretiens préparatoires individuels. À cette occasion, le manager médiateur s'intéresse avant tout à ce que son interlocuteur lui dit sur ce qui a généré le climat conflictuel. « Il écoute chaque version, avec une attention particulière sur les questions de forme. (...) Il repère les différents obstacles à la qualité relationnelle : Les jugements, les critiques, les prêts d'intention, etc. ». Il communique à son interlocuteur les risques d'obstacles à la communication et explique l'import-

tance de la communication en dialogue pour le bon fonctionnement de la médiation.

2. L'étape d'écoute

Avec les parties autour d'une table, le médiateur doit utiliser les techniques d'écoute, refléter la forme et accompagner les prises de conscience. « Le fil conducteur est celui du < besoin de s'exprimer et d'être écoutée > de chacune des parties. » Le manager pratique la technique de l'écoute active, avec les options de reformulation, de recadrage, et de synthèse. Il « accuse réception des points de vue », il fait distinguer entre les faits et les interprétations. Il confirme les intérêts en cause de chaque partie. En encourageant les parties à respecter et suivre les principes du dialogue, il établit la base de communication entre les parties.

3. L'étape de définition

Les problèmes sont détaillés dans l'optique des différents points de vue. « Le médiateur accompagne la clarification des faits, des intérêts, des attentes et des besoins. » La recherche d'options et de solutions possibles est facilitée par des analyses communes axées sur les faits et formulées de façon simple et précise. Là aussi, les techniques d'écoute du médiateur permettent de filtrer les faits des interprétations subjectives. Dans la partie modèle de son rôle, il influence et incite les représentants des parties à l'écoute active, très discrètement et sans agir de manière directive.

4. L'étape de résolution

Voici l'étape clé de la recherche, de l'évaluation et de la sélection des solutions. Si, d'une part, la médiation se développe positivement, c'est la phase orientée vers les intérêts plutôt que vers les positions, c'est la phase aussi des options qui apparaissent soudainement comme résultats des dialogues. Si, d'autre part,

des difficultés surgissent, c'est parce que l'imagination d'options concrètes mettent les parties en face de solutions qui probablement ne correspondent pas directement à leurs positions (mais sans qu'elles s'en aperçoivent peut-être à leurs intérêts). « La colère peut ressurgir », remarque Lascoux, et il recommande « de reprendre l'écoute active. (...) C'est le moment de faire des synthèses, de prendre un instant pour réfléchir et de proposer un recadrage. » Reformuler le problème est un moyen éprouvé dans ces circonstances. Enfin, le choix d'une solution étant décidé en commun, Lascoux recommande d'insister « sur l'engagement mutuel des parties. Elles doivent pouvoir dire ce qu'elles vont faire et s'engager à faire ce qu'elles auront dit. »

5. L'étape de validation

La phase de consolidation des solutions. On cherche des réponses aux questions « *Qui fait quoi, quant et comment ?* » En vue du fait que les sujets traités dans les médiations sont issus de controverses ou de conflits, des descriptions précises s'imposent. Il s'agit aussi de validation sur le plan juridique. En plus, « le médiateur demande aux parties de se situer dans le futur et de s'imaginer en train de maintenir leur engagement. »

6. L'étape de conclusion

Les acquis de chaque partie de même que les détails des décisions et les descriptions des solutions choisies sont évalués et fixés par écrit dans des documents conformes aux situations spécifiques. Le manager médiateur remercie les personnes de leur implication. Peut-être qu'un accompagnement post-décision facilite la mise en œuvre des solutions.

Médiation et leadership

Pour le manager médiateur, la médiation est un moyen entre autres de trouver des solutions aux problèmes dans le cadre de ses activités managériales. Le choix entre une séance de médiation formelle et les multiples formes de réunions de travail, de conférences de cadres, de séances de direction et autres dépend de la situation et du contexte. Néan-

moins, le manager expérimenté en médiation informelle est en état d'appliquer les principes de médiation de façon adaptée aux différents types de séances. La plupart de ces principes sont universellement applicables et constituent des éléments déterminants de la qualité du leadership.

✉ Dr. Heinrich Bischoff
HeinrichBischoff@netscape.net

