

Qualitique

LA CULTURE MANAGÉRIALE DU XXI^{ÈME} SIÈCLE. BUSINESS ETHICS

MARS 2009 N°205

Ethique

Développement durable

Responsabilité sociale

Responsabilité sociétale

Environnement

Sécurité

Qualité

L'Ethique du XXI^{ème} siècle

Rencontre avec ...
... Christian Bérard

Page 6

Les catalyseurs
de la transformation

Page 58

La médiation comme réponse à l'éthique du XXI^{ème} siècle.



La médiation se définit, selon l'auteure comme un « processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers – impartial, sans pouvoir décisionnel ou consultatif, avec la seule autorité que lui reconnaissent les médiateurs – favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause ».

Peut-elle aider partiellement à la renaissance de notre système économique actuellement en crise ?

« ne jamais considérer l'autre comme un moyen »

Aujourd'hui rien ne se fait sans dialogue. Ce constat établit un lien entre le réalisme : les conditions à réunir pour que les choses se fassent, et un impératif éthique : la prise en compte de l'autre.

La « communication », souvent considérée comme un élément de stratégie offensive, a atteint ses limites car, telle qu'on la comprend dans les milieux professionnels, elle est par définition non éthique au point d'en devenir inefficace.

Analysons ce que l'on appelle un « bon communicant ». On peut dire qu'il s'agit uniquement d'un bon émetteur qui va soigner son message en vue d'un but à atteindre. Il ne se préoccupe de l'autre que comme récepteur, pour mesurer le coefficient de pénétration de son précieux message, évaluer le taux d'évaporation pour améliorer son score. Parce que le « bon communicant » fait d'autrui une cible, il viole le précepte éthique de base que nous devons à Kant « ne jamais considérer l'autre comme un moyen ». Ce système olympien de communication a

pu fonctionner un certain temps, et fonctionne encore parfois à la marge, mais il lui manque l'essentiel. Ce mode de communication/émission faillit à créer la denrée la plus rare dans la vie des affaires : la confiance mutuelle. Elle prive les partenaires de travail du ciment relationnel indispensable à la construction commune qu'est l'entreprise. Il en va de même dans la vie des affaires, dans les relations entre l'entreprise avec ses clients et ses divers partenaires.

La médiation parce qu'elle se définit « **processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers – impartial, sans pouvoir décisionnel ou consultatif, avec la seule autorité que lui reconnaissent les médiateurs – favorise par des entretiens confidentiels, l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause** » Définition extraite de mon ouvrage « la médiation » PUF, prise comme référence par le rapport d'information n° 3696 sur la médiation intitulé « La médiation un nouvel espace de justice en Europe » présenté par le député Monsieur Jacques Floch, offre une réponse qui en fait un pivot pour l'éthique du XXI^{ème} siècle. Sans elle, l'intelligence sociale ne se développera pas.

LA MÉDIATION ET L'ÉTHIQUE DE LA COMMUNICATION

Fondamentalement, la communication suppose la reconnaissance de l'autre (Note 1). L'émission du message n'a de sens que si l'émetteur reconnaît une valeur symétrique au récepteur. Dans la lutte pour la reconnaissance et l'économie du don (Journée de la philosophie à l'UNESCO 21 novembre 2002) Ricoeur permet de mesurer le potentiel de conflictualité de l'absence de reconnaissance mutuelle. L'éthique de la communication et ses corollaires, l'éthique de la discussion, et l'éthique de la délibération, offrent un fondement plus intéressant que le conflit.

Il peut y avoir médiation sans conflit, par la nécessité impérieuse de dialogue, par humanité, pour faire société tout simplement. La médiation se réfère donc à Habermas qui fait une large place à « l'éthique de la discussion » et refuse de l'opposer à l'autorité, car la discussion n'affaiblit pas l'autorité, elle peut même la rendre efficace.

« La formule « on ne peut pas discuter » est une des plus désespérantes et une des plus négatives qui soit. »

La discussion repose sur la reconnaissance de la valeur de l'autre, sans conduire à nier d'éventuelles oppositions, elle ne présume pas non plus l'impossibilité d'aboutir à la découverte de valeur(s) commune(s) que l'absence de dialogue avait enfouie(s). La formule « on ne peut pas discuter » est une des plus désespérantes et une des plus négatives qui soit. Mais pour la dépasser, il faut la médiation qui fait brèche et passerelle.

Par essence la médiation permet les déplacements, en prenant appui sur l'éthique de la délibération et sur les exigences de la communication authentique ; elle donne du jeu, justement, là où on pourrait croire que les jeux sont faits.

Sur ces bases, la médiation est appelée à jouer un rôle décisif au cœur de l'éthique des affaires.

LE POTENTIEL DE LA MÉDIATION DANS LA VIE DES AFFAIRES

L'entreprise ouvre un vaste secteur à la médiation pourvu qu'on pose bien le problème et qu'on utilise une terminologie correcte. Pour jouer son rôle éthique la médiation doit surmonter les contrefaçons sans vergogne qui risquent de miner la confiance qu'elle a vocation à garantir.

La médiation et les difficultés contractuelles

Leur traitement actuel, souvent binaire et stéréotypé, engendre beaucoup d'amertume pour les clients ou les entreprises partenaires, qui souhaitent à la fois s'exprimer et obtenir des solutions personnalisées.

⇨ Les entreprises consacrent de gros budgets pour conquérir de nouveaux clients mais elles négligent de mettre en place la communication authentique qui les fidéliserait. Faute d'être entendus, nombre de clients n'ont d'autre choix que de mettre fin à la relation, même s'ils savent que la concurrence les traitera à peine mieux.

La médiation permet non seulement d'éviter cette rupture mais aussi d'identifier par le dialogue les causes récurrentes de difficultés afin de les corriger et de les prévenir. Or aujourd'hui les entreprises n'offrent à leurs clients que de la contrefaçon de médiation. On limitera la démonstration au contentieux de la consommation, des assurances, et au contentieux mutualiste. Par un



phénomène de mode, l'utilisation du terme médiation y a progressé de manière impropre (Note 2). Cela irrite les associations de consommateurs qui perçoivent les médiateurs affichés comme des « super-services consommateurs », nourris, logés et blanchis par les entreprises. L'appellation « médiateur de » qui utilise la préposition « de » et non « à » révèle la relation d'appartenance. Il s'agit le plus souvent, en réalité, d'un dispositif de conciliation déléguée, d'un arbitrage différé. Ces « médiateurs » présentent des caractéristiques communes. Ils appliquent un mode de traitement des réclamations très éloigné du processus de médiation qui aboutit à un avis, voire dans certains cas à une quasi décision ou à une solution en équité. Le « médiateur » interne fonctionne en conciliateur, et lorsqu'il est externe, il fonctionne comme une sorte d'arbitre.

Sa manière de travailler reproduit plus que l'expression « mode alternatif de règlement des conflits » ne voudrait le suggérer, celle des acteurs traditionnels du système juridictionnel ou de ses auxiliaires.

En effet, il examine une demande sous l'angle du respect des procédures, il vérifie la recevabilité et le bien-fondé de la réclamation et recherche éventuellement des compléments d'information.

Son champ lexical reproduit presque à l'identique celui du juridictionnel. Pour la contrefaçon de médiation il n'y a pas lieu de distinguer entreprises privées, publiques ou mutualistes. Le domaine des assurances en offre la meilleure démonstration.

Ainsi, l'UAP a utilisé, de 1990 à 1993, le terme « conciliation » pour désigner l'activité qu'il lui plaît maintenant d'appeler « médiation ».

Le changement terminologique s'est opéré, sans que cela ne modifie le système si l'on en croit la direction de la qualité, annonçant dans une note du 11 janvier 1994 : « *Nous avons conservé notre système de conciliation, en vigueur depuis février 1990, dont les règles ne contredisent pas celles prévues par la charte de la FFSA sur la médiation. Seul le nom change, désormais nos conciliateurs ont pris le nom de médiateurs* »

⇨ Entre entreprises partenaires la confidentialité, la dédramatisation qui permettra la poursuite des relations, la rapidité, la souplesse et le moindre coût, constituent des avantages suffisamment connus de la médiation pour que l'on n'insiste pas (note 3).

Le potentiel de la médiation intra entreprise

Dans une entreprise, la coexistence de plusieurs cultures (culture de la branche service ou production, celle des équipes dirigeante, administrative et

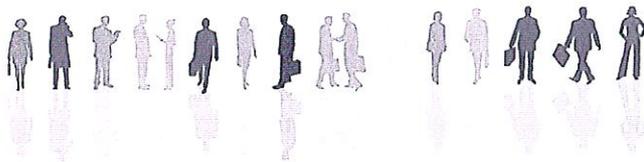
commerciale) nécessiterait des médiations interculturelles pour transformer en richesse ce qui souvent est un frein à son développement, faute de perception de l'incommunication et des dysfonctionnements qu'elle engendre. Que d'énergie perdue par la non prise en compte des idées, que de temps perdu lorsque l'entretien annuel devient un simple exercice de style. Le besoin de reconnaissance mutuelle des acteurs requiert des médiations. Lorsque l'entreprise résulte de fusions, « la guerre des cultures » peut prendre des formes aiguës. Les états-majors préparent soigneusement les aspects techniques, économiques et financiers des fusions, mais négligent trop souvent de réfléchir à la médiation interculturelle. Là encore nous constatons la réticence à penser la médiation dans toute sa dimension. La médiation nécessite un tiers extérieur ; or l'entreprise redoute le vrai tiers, elle se contente d'une apparence de médiation par adaptation de la fonction DRH, par l'introduction de coaching, de thérapie de groupe ou d'audit. L'audit constitue une étape dans l'acceptabilité culturelle du tiers.

« Le « médiateur » interne fonctionne en conciliateur,



CONCLUSION

Plus que la gestion des conflits, qui dans les pratiques s'apparente plus à la conciliation, l'avenir de la médiation en entreprise se trouve dans leur prévention par une meilleure communication et dans la stimulation de la coopération des éléments qui la constituent. Il existe maintenant des médiateurs professionnels, formés (note 4), réunis dans une Union Professionnelle Indépendante des Médiateurs (note 5), dotée d'un code national de déontologie (note 6).



NOTES

- 1- Jean-François.SIX *Le temps des médiateurs*, Le Seuil 1990, Michèle GUILLAUME-HOFNUNG « La médiation » PUF, 5^{ème} édition 2009.
- 2- La fiche pratique de l'INC n° 1265, tout en donnant les éléments de distinction entre médiation et conciliation, annonce utiliser « indifféremment » les deux termes.
- 3- Michèle GUILLAUME-HOFNUNG « La médiation une méthode douce » in « Où sont passés les contentieux ? Le règlement des différends entre sociétés commerciales : évolution ou révolution » La Gazette du Palais 27-28 juin 2007).
- 4- voir par exemple le diplôme de médiation de l'Université de Paris 2. (www.u-paris2.fr/cfp)
- 5- 105 rue de l'Abbé Groult 75015 PARIS.
Contact 06 74 59 20 59.
- 6- disponible sur demande
105 rue de l'Abbé Groult 75015 PARIS.

MICHÈLE GUILLAUME-HOFNUNG,

Professeure des Facultés de Droit.
Responsable pédagogique du Diplôme d'Université sur La médiation à Paris II.
Vice-Présidente du Comité des Droits de l'Homme et des Questions Ethiques CNF/UNESCO.
Experte en éthique de l'UNESCO.
Présidente de l'Institut de Médiation Guillaume-Hofnung (IMGH).
Présidente de l'Union Professionnelle Indépendante des Médiateurs.

Centre de formation permanente

4 rue Blaise Desgoffe, 75006 Paris
Tél. 01 53 63 86 26 - www.u-paris2.fr/cfp

IMGH, l'Institut de Médiation Guillaume-Hofnung propose une gamme complète de services : médiation, formation à la médiation, audit, accompagnement, échanges de pratiques, ... L'IMGH peut intervenir aussi bien dans le domaine de l'éthique que dans celui de la médiation.

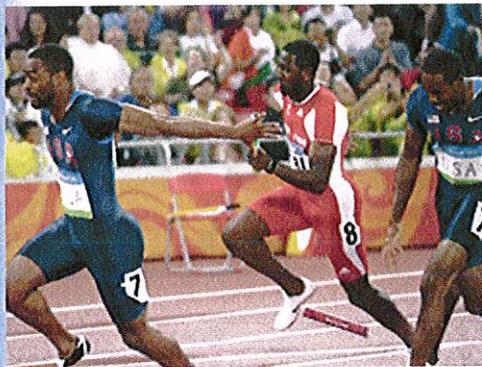
IMGH

5 place d'Alleray, 75015 Paris.
Tél. 06 77 70 51 98 - 06 74 59 20 59
clovishofnung@orange.fr
guillaume-hofnung@wanadoo.fr

cmlight

L'EFFICIENCE SYNERGETIQUE

OFFRIR **cmlight** A VOS COLLABORATEURS,
C'EST LEUR DONNER LES MOYENS D'ÊTRE ENCORE PLUS PERFORMANTS ENSEMBLE.



« La force d'un relais repose moins sur la somme des performances individuelles que sur la qualité des transmissions »

Chaque processus opérationnel de l'entreprise (ex : recrutement, réclamation client, achat de matériel, gestion d'anomalies d'applicatifs, etc) nécessite l'intervention de nombreux collaborateurs dont les rôles sont bien définis. La qualité d'un tel processus résultera moins des performances individuelles que de la coordination de l'ensemble c'est-à-dire de la qualité des transmissions d'une étape à l'autre. Piloter les flux de travail qui circulent au sein d'un service, entre les services, entre les filiales, entre vos partenaires et vous, c'est justement le travail de CMLIGHT.

En assurant le suivi, étape par étape, de vos processus et en automatisant les transitions qui conduisent de l'une à l'autre, CMLIGHT libère vos collaborateurs de ces tâches croque temps et génère un gain de productivité immédiat. Des outils de supervision vous renseignent sur la qualité de vos processus et les améliorations potentielles.

Son interface intuitive, sa technologie 100% web, sa simplicité de mise en œuvre et son agilité de paramétrage garantissent à vos directions métier une parfaite adéquation à leurs méthodes de travail.

POUR UNE DEMONSTRATION EN LIGNE, UNE PERIODE D'ESSAI GRATUITE,
CONTACTER UN EXPERT **cmlight** AU 0 686 931 561

SOLUTION SAAS DE GESTION DES PROCESSUS METIER