

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 confirmations	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 « guer- riers »	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. Définir 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.	Mesore, 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)	Connaitre sa Mesore et son point de repli.	269
B.	Première offre, contre-offre, concessions réciproques, four- chette 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 compré- hension	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'aspi- ration	282
4.	Une partie bluffe par rapport à un intérêt	283
5.	Une partie bluffe par rapport à sa Mesore (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 flic	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
---------------------------	-----