

Ma VISION DE LA MEDIATION, ou POURQUOI ALLIER COMPETENCES D'INGENIEUR et de MEDIATEUR ?

Le terme "Médiation" est aujourd'hui très employé. Il recouvre de nombreux domaines, et regroupe des pratiques souvent proches mais très variées.

Le succès d'une médiation dépend de la volonté des deux parties de rechercher un accord, mais aussi de l'adéquation du profil du médiateur au contexte et à la demande des médiés. C'est pour cela que je souhaite exprimer ici ma vision personnelle de la Médiation, ainsi que le bilan que je retire de 10 années d'expérience dans ce domaine.

La pratique de la Médiation attire de plus en plus d'ingénieurs :

Ce n'est ni une mode, ni la recherche d'occupations pour retraités qui auraient peur de l'inactivité. C'est au contraire le complément logique d'une vie professionnelle d'un ingénieur. Ce métier très varié recouvre de nombreux domaines, mais il est une caractéristique commune : la recherche en toute circonstance d'une solution. Cette préoccupation constante implique un certain nombre de réflexions, de la position du problème à la présentation de la solution et de sa valeur ajoutée. Les écoles d'ingénieurs insistent de plus en plus sur ce rôle de l'ingénieur, et le nouveau cursus de CentraleSupélec a principalement pour but d'éveiller les étudiants aux méthodes, techniques et outils qui contribuent à la l'élaboration de solutions.

Que veut dire "apporter une solution" dans la pratique ?

Une solution a pour but de satisfaire un besoin exprimé, et se traduit par une proposition de plan, de contrat commercial, de nouvelle organisation ... C'est ce que l'on appelle le Projet. Une fois que celui-ci a démarré, que se passe-t-il dans la pratique ?

Des aléas de tous ordres apparaissent, et les difficultés liées aux relations humaines prennent le pas sur le reste et font oublier la recherche de l'atteinte de l'objectif, ce qui me conduit à citer une étude du "Standish Group" : une analyse portant sur plus de 50 000 projets de développement informatique dans le monde entier, montre que plus de 30 % des projets sont stoppés en cours de route, et ne sont donc jamais déployés. Plus de 50 % des projets dépassent de 189 % les prévisions budgétaires. Face à ces échecs avérés ou potentiels, faut-il s'en remettre à la justice, ou rechercher une **solution**, soi-même, ou avec le partenaire commercial, voire avec l'aide d'un médiateur ?

La justice doit rester dans le cadre de la chose jugée, et rendre une décision conforme au droit. Être dédommagé (en partie ?) d'un préjudice est un moindre mal, mais le Client du projet n'en est pas moins privé de la satisfaction du besoin qu'il a exprimé.

Rebondir à partir d'une situation dégradée :

Dans ce cas, la recherche d'une solution n'est plus une simple réponse au besoin exprimé, mais se situe sur une trajectoire totalement différente, qui part d'une situation où de nombreux éléments conduisent vers

l'échec. Comment redéfinir une feuille de route qui permette de passer d'une situation dégradée à une cible qui satisfasse les acteurs ? L'ingénieur, toujours désireux d'aider à trouver une solution, est heureux de trouver ce qui fait la **puissance de la médiation**, en particulier la démarche qui la sous-tend. C'est un challenge supplémentaire qui s'offre à lui et le conduit vers le rôle de médiateur.

Avoir une démarche qui a fait ses preuves parle à un ingénieur (dans l'industrie, cela s'appelle les processus). Cela est d'autant plus indispensable que le contexte est délicat. Comme dans une démarche de vente, le déroulement n'est jamais celui qui est attendu. Comment s'en sortir lorsque les échanges avec ou entre les médiés restent confus ? En se disant " qu'est-ce que je veux obtenir".

Cette démarche de médiation, qui consiste dans ses premières étapes, à

- Retrouver les éléments fondamentaux qui constituent le différend
- Faire évoluer la relation entre les parties
- Apaiser les tensions
- et restaurer un climat de confiance

permet, si ces étapes ont été correctement réalisées, de passer à la recherche de solutions.

La recherche de solutions en Médiation :

Pour un ingénieur, une solution est un ensemble d'éléments qui contribuent à répondre à un besoin exprimé. Pour l'ingénieur médiateur, ce besoin inclut la cible initiale (qui pourra éventuellement être modifiée), mais aussi des besoins découlant de la situation vécue. Habitué professionnellement à rechercher des solutions, cette expérience l'aidera dans sa nouvelle dimension d'accompagnateur des parties.

La recherche de solutions consiste à combiner des éléments qui satisfassent (souvent en partie) éventuellement la cible, mais aussi les besoins, les contraintes et les enjeux de chacun. Plus les propositions faites par les parties sont nombreuses, plus elles leur permettent, par leur complémentarité, d'envisager des solutions qui reçoivent leurs agréments à toutes deux. L'ensemble des solutions envisageables s'appelle **le champ des possibles**. Plus la médiation démarre tardivement, plus la situation s'est dégradée, et plus le champ des possibles se restreint.

Tout ceci me conduit à formuler aux Entreprises deux recommandations :

- **Pour chaque situation conflictuelle, recherchez une solution rapide, peu onéreuse et sans alea judiciaire**
- **Ayez recours à la médiation dès que vous sentez poindre l'échec, pour ne pas restreindre inutilement le champ des possibles**



Yves Canevet,

Médiateur certifié et agréé du CMAP
Ecole Centrale de Paris 1967
Spécialiste Projets Informatiques et Infogérance

Centre de Médiation et d'Arbitrage

39 avenue Franklin Delano Roosevelt
75008 Paris
cmap@cmap.fr
www.cmap.fr