

Le Médiateur, nécessité ou alibi?

2e assises de la Médiation Publique et privée

Paris, le 19 janvier 2010

Actes du colloque



LE MÉDIATEUR, NÉCESSITÉ OU ALIBI ?

2ème Assises de la Médiation publique et privée

INTRODUCTION - LA NOTION DE MÉDIATION DANS LES TEXTES ET DANS L'HISTOIRE

Arnaud de Blauwe (journaliste)

Bienvenue au nom du Médiateur de la République et du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris qui organisent l'un et l'autre ce colloque dont le thème est « Le médiateur, nécessité ou alibi ? »

Pierre Simon (Président de la CCIP et du CMAP)

Mesdames et messieurs, je constate que cette réunion est d'ors et déjà un succès par l'affluence. La médiation est à l'évidence un sujet qui intéresse beaucoup. Il y a bientôt deux ans, en 2007, vous aviez décidé d'organiser les premières assises de la médiation publique et privée et vous aviez souhaité retenir comme thème : « La médiation, une nécessité d'aujourd'hui ? »

Nous avons décidé d'organiser cette manifestation à la CCIP, pourquoi ? Parce que, il y a maintenant presque 15 ans, la CCIP avait créé un centre d'arbitrage, le CMAP, qui rejoignait tout à fait vos objectifs.

Un mot de promotion si vous permettez sur le CMAP : la CCIP, dans les années 90, crée ce CMAP parce qu'elle avait la conviction que la médiation était une bonne voie de règlement des conflits. Dès le début, on a confié au CMAP deux objectifs principaux, un objectif de promotion de la médiation et notamment de suivi de tous les textes, y compris des textes européens sur le sujet pour en assurer la promotion dans un cadre aussi convivial et aussi efficace que possible. Le CMAP s'est aussi depuis le début donné un deuxième objectif, plus opérationnel : devenir un centre de médiation par lui-même, fixer des règles à la médiation, recruter des médiateurs, les former et enfin promouvoir la médiation de nature judiciaire.

Tous ces objectifs sont poursuivis depuis une quinzaine d'années. Sans forfanterie ni optimisme excessif, je pense que le CMAP est devenu au fil des années, dans le domaine privé, un organisme reconnu en France et par l'Union européenne.

Nous essayons aussi de faire de la promotion en dehors de notre propre territoire. J'ai reçu hier une lettre du Maroc disant qu'ils mettaient en place un centre de médiation et que cela avait été rendu possible sur la base des conseils que nous avons pu leur donner. Nous sommes également en train d'appuyer la mise en place d'un certain nombre de centres de médiation au-delà du Maghreb, dans les pays d'Afrique sub-saharienne.

Nous avons également essayé de commencer à développer de la médiation trans-frontière, nous avons passé des accords notamment avec des chambres de commerce allemandes pour traiter des médiations entre nos deux pays.

Avec le médiateur du crédit, avec le Médiateur de la République, nous partageons le même désir, celui d'assurer le développement de la médiation, mais en même de garantir aux citoyens et aux entreprises qui choisissent ce mode alternatif à la justice étatique une très

grande qualité de la médiation qu'ils engagent. C'est un sujet sur lequel je pense que vous allez revenir ce matin. Aujourd'hui, les vocations de médiateurs fleurissent. Je crois qu'il n'est pas inutile de faire un bilan sur la pénétration de la médiation dans les relations entre les citoyens et les administrations, dans les relations entre les entreprises, dans le B to B et également dans les palais de justice. La qualité de la médiation est essentielle pour en assurer la pérennité.

Au-delà de ça, et c'est un des objectifs de cette réunion, il faut travailler sur la philosophie qui sous-tend le besoin de médiation qui est incontestable. Pourquoi avons-nous ce besoin de médiation ? Est-ce parce que les conflits sont plus âpres que par le passé ? Est-ce que cette floraison de médiateurs révèle des problèmes sociaux, économiques, politiques spécifiques ? Est-ce vraiment une avancée de nos sociétés que d'être capables de traiter d'un conflit autour d'un tiers neutre, indépendant et impartial et qui cherche autant que faire se peut à responsabiliser les acteurs du conflit en les aidant à trouver eux-mêmes une solution satisfaisante ? Est-ce un besoin de reconnaissance, d'écoute plus grand qu'auparavant ?

Voilà quelques-unes des questions auxquelles je pense que vous voudrez répondre ce matin. Je voudrais terminer par des remerciements à toutes les personnalités qui sont ici, tous les intervenants qui vont témoigner, je pense avec ferveur, de leur propre expérience. Je voudrais surtout et aussi remercier le Médiateur de la République, car vous avez donné, je crois, à la médiation une dimension aujourd'hui reconnue de tous. Si aujourd'hui, la médiation est ce qu'elle est, on vous le doit largement : vous avez été et vous en êtes un ambassadeur infatigable.

En ce qui me concerne, je n'aurai pas beaucoup d'état d'âme pour répondre à la question : la médiation est bien plus qu'un alibi. Elle est nécessaire, mais plus important encore, elle est profondément utile.

Jean-Paul Delevoye (Médiateur de la République)

Je voudrais en vous saluant les uns et les autres, monsieur le Directeur de l'ENAM, monsieur le député, mesdames et messieurs les représentants des différentes médiations, remercier monsieur Pierre Simon – car, en France, il existe ce système de cloisons étanches entre public et privé que vous avez choisi d'ignorer. Il est nécessaire pourtant de revenir sur ce point au moment où la régulation publique s'impose sur le plan international et national. Certes, la crise qui nous frappe est financière, sociale et économique, mais, ce qui me frappe, c'est qu'il s'agit d'une crise des comportements.

Je voudrais vous remercier, monsieur le Président, pour votre engagement en faveur de l'économie mais également en faveur de votre humanisme et de votre respect des autres. Je voudrais vous remercier pour l'engagement que la CCIP a pris vis-à-vis de l'arbitrage, par l'intermédiaire de la Chambre d'arbitrage, à laquelle je me suis immédiatement intéressé, dès ma nomination au poste de Médiateur de la République, car elle fonctionnait bien, n'était jamais contestée et représentait un véritable mode de résolution alternatif des conflits dans les milieux commerciaux.

Je voudrais aussi remercier vos équipes, monsieur Zakine qui nous aide précieusement de ses conseils et de son recul. Je voudrais remercier madame Sophie Henri si motivée pour la mise en place de nos colloques en commun. Merci encore à monsieur Arnaud de Blauwe qui a accepté d'animer l'ensemble de nos tables rondes. Merci enfin à l'ensemble des intervenants dont vous vous apercevrez que leur expertise nous permettra, je pense, de nous poser les bonnes questions.

C'est d'autant plus important que la médiation s'impose sur le plan international. C'est le statut du médiateur de la République en distance ou en équidistance par rapport au pouvoir qui, sans aucune arrière-pensée de récupération, (qui) fait que nous avons pu, avec l'université Johns

Hopkins, tenir une réunion à Paris avec l'ensemble des pays arabes, - y compris la Libye - , sur la problématique de l'universalité des droits de l'homme et de la régionalisation des droits de l'homme, avec une intervention remarquable de monsieur Badinter sur l'abolition de la peine de mort. On s'aperçoit qu'il y a aujourd'hui un certain nombre de lieux éminemment conflictuels, lieux politiques, lieux économiques, parce que l'on pense en termes de conflits d'intérêts. Mais il existe d'autres lieux dans lesquels, parce qu'il n'y a pas cette lecture de conflits d'intérêts, (il y a) une capacité de dialogue est possible. C'est un des sujets extrêmement importants dans la mesure où l'on prend conscience du déficit de dialogue entre les individus, au sein des entreprises ou des familles ou au sein des États, ce qui est un des facteurs d'augmentation de l'agressivité. Que les choses soient claires : nous ne sommes pas dans un monde idyllique, la société a toujours engendré des conflits, le conflit est consubstantiel à la société humaine comme le disait Lévi-Strauss, mais on doit pouvoir s'interroger sur la question de savoir, si, dans l'évolution des individus, des conflits et des acteurs, il n'y a pas la nécessité d'une évolution du traitement des conflits par un rapport nouveau entre l'autorité et celui qui la subit. Ainsi, Nous avons d'un côté une autorité de plus en plus contrainte et de l'autre, des individus de plus en plus fragiles. Dans mon dernier rapport, et uniquement sur le pôle santé, nous avons été très surpris de constater que sur les 4800 dossiers, un cas sur deux portait sur la maltraitance ! Et pas seulement la maltraitance des patients, celle du personnel médical. On s'aperçoit qu'il y a aujourd'hui une montée en puissance des violences. Les pédopsychiatres nous disent que dès les classes primaires, on constate une banalisation des injures ainsi qu'une montée du mépris des garçons envers les filles. On sent bien dans toutes les situations étudiées, dans les communes, dans les tribunaux, dans les commissariats, une contestation de plus en plus forte entre ceux qui exercent l'autorité et ceux qui la subissent. Nous avons là à réfléchir pour savoir si la médiation détient la capacité de renouer avec un dialogue pédagogique sur la règle du « vivre-ensemble », si elle peut proposer un mode de construction des comportements permettant aux uns et aux autres d'accepter une règle de vie collective tout en satisfaisant à des exigences relevant de l'intérêt personnel.

On voit bien aussi que, notamment dans notre pays, dans le secteur privé en particulier, – ce n'est pas un procès, seulement un constat, forcément injuste, forcément caricatural – que la culture même de la méfiance entretenu par le patronat vis-à-vis des syndicats, la fragilité des syndicats, paralysent notre société au moment où elle est inexorablement soumise à des contraintes extérieures qui vont l'obliger à bouger. En France, nous sommes très bons sur la définition des objectifs de changement, mais nous sommes très mauvais sur la conduite du changement. Nous sommes comme condamnés à un rapport de forces fondé, non sur le partenariat, mais sur la confrontation perçue culturellement comme moins valorisante que la solution. C'est un des points où la médiation pourrait guider la conduite du changement. Dans le secteur public, la situation est identique. La problématique des suicides dans les prisons occulte la nécessaire réflexion sur la souffrance et sur les suicides en général. 50% des interventions policières se font à l'occasion de violences intra-familiales. Notre société aujourd'hui construit en elle-même des montées de violence et d'agressivité qui vont générer une nouvelle nature de conflits parce que, d'un côté, il y aura l'obligation du changement pour la survie du système économique, public ou privé et, en face de cela, il y aura la perception d'une désespérance individuelle et la lutte pour la survie de l'individu. Le choc de ces deux désespérances créera à coup sûr des conflits sociaux que nous n'arriverons plus à maîtriser s'il n'y a pas des lieux d'écoute, des lieux de compréhension, et des lieux de décompression. Le déficit de la gestion des ressources humaines, la notion de court terme – nous n'avons plus de réelle vision –, la pression des actionnariats sur les entreprises et la pression des élections sur le monde politique, fait que nous avons le devoir de réinsuffler du long terme à notre vision

économique et aux décisions politiques. Parallèlement à cela, Nous voyons bien que l'isolement des individus et leur fragilité créent un phénomène très préoccupant parce que les trois grands sentiments qui structurent nos sociétés dans le monde entier sont les espérances, les peurs et les humiliations. Or le champ politique a quitté le champ des espérances, le champ économique n'espère plus que la plus-value de ses portefeuilles sans se préoccuper de l'humain; l'on voit bien que le comportement le plus facile, c'est la gestion des peurs et la gestion des inquiétudes. Si nous restons sur le terrain des peurs et des inquiétudes, sans retrouver le champ des espérances, nous aurons demain des bombes sociales qui éclateront. Vous sentez bien que vous, les médiateurs, êtes au cœur de ces potentiels d'explosivités. C'est un sujet sur lequel il faut que nous réfléchissions en profondeur, celui de la médiation en tant que reconstruction d'un respect dans une société qui cultive le mépris de soi-même et le mépris des autres, en tant qu'humanisation des rapports à un moment où la dimension humaine disparaît sous le choc cartésien des rentabilités et des chiffres. Nous nous rendons bien compte que la confiance est un des facteurs déterminants de la réussite économique mais aussi de la capacité à vivre ensemble et à accepter l'autre. Là aussi, la médiation peut être un instrument de reconstruction de la confiance par l'écoute, le respect et l'accompagnement des personnes.

Enfin, sachons aussi rester à notre place. La médiation n'est pas la panacée universelle par déficit ou défausse des autres autorités, éventuellement défaillantes. La médiation ne peut réussir dans le milieu judiciaire que si elle s'appuie sur l'autorité du juge qui viendra sanctionner l'accord de la médiation familiale. Le médiateur dans l'entreprise ne réussira qu'avec la confiance de l'autorité décisionnaire et des syndicats.

On voit bien que la médiation est un maillon essentiel dans la chaîne de résolution des conflits, et comme dans toutes chaînes, c'est le maillon le plus faible qui déterminera la force ou la qualité de la décision finale.

Voilà quelques-unes des raisons pour lesquelles je me réjouis des échanges que nous allons avoir dès maintenant, échanges que je souhaite les plus francs et les plus déterminés possible, car, au delà, ce n'est pas un problème de statut, d'intérêt ou de positionnement. Je suis convaincu, mais peut-être à tort, que nous avons là un vrai problème de société qui ne concerne pas seulement la France : dans notre centre de formation de médiateurs à Rabat, les deux sujets qu'on nous a demandé de traiter sont la médiation internationale de régulation inter-ethnique des conflits d'une part et d'autre part le rôle du médiateur dans la lutte contre la corruption, capable par son indépendance d'interpeller les pouvoirs qui pourraient se laisser aller... à l'abus de pouvoir.

Merci pour cette belle matinée.

Arnaud de Blauwe

Après ce constat assez sombre, on aura compris que pour vous, le médiateur semble une nécessité pour mettre un peu d'huile dans des rouages bien grippés. Avant les tables rondes, je vais donner la parole à Ivan Zakine qui va retracer l'histoire de la médiation et nous donner le cadre juridique à l'intérieur duquel la médiation peut s'exercer et s'organiser.

La notion de médiation dans les textes et dans l'histoire

Ivan Zakine (Président de la chambre honoraire à la Cour de cassation, conseiller du CMAP)

Je suis chargé de vous servir l'apéritif avant les plats de résistance que constitueront tout à l'heure les tables rondes.

La plupart d'entre vous êtes familiarisés avec la notion de médiation, je ne vous apprendrai donc pas grand-chose sinon à retracer le cadre juridique puis l'histoire de la médiation.

Nous parlons depuis très longtemps de médiation, mais il ne suffit pas de dire, pour paraphraser un de nos présidents de la République, « médiation, médiation... », pour tout régler, car, en définitive de quoi s'agit-il ? Je prendrai une définition tirée d'un ouvrage d'un des apôtres de la médiation, je veux parler de Jean-François Six, qui disait dans son ouvrage *La dynamique de la Médiation* publié en 1995 : « La médiation impulsée par un tiers aux parties veut faire en sorte que des dialogues de confrontation, en présence du tiers naisse une solution originale, réalisée ensemble par les parties, issue qui n'appartient à aucun d'eux en propre mais à tous les deux. » Je crois que tout est dit.

« Médiation, médiateur », des termes qui sont amplement utilisés couvrent en fait – et cette matinée doit nous permettre d'en dégager les contours – des réalités diverses. Vous avez dit tout à l'heure, monsieur le Médiateur de la République, qu'il y avait la distinction privé/public, mais à l'intérieur même de chacune de ces grandes catégories, il y a si j'ose m'exprimer ainsi, médiateur et médiateur, médiatrice et médiatrice.

J'ai essayé de rechercher un dénominateur commun qui répondrait à la question « De quoi s'agit-il ? »

Il s'agit en définitive, dans une situation conflictuelle, d'interposer entre les protagonistes, un tiers qui contribuera à l'émergence d'une solution, mais pas seulement d'une solution, d'une solution qu'on pourrait qualifier d'apaisante du conflit.

En 1990, Jean-François Six publiait *Le Temps des médiateurs*. Est-ce à dire qu'en 1990, notre société a basculé sur un nouveau temps qui serait celui des médiateurs ? Effectivement, à partir de cette époque-là, on a vu se développer une quantité non négligeable, pour ne pas dire très importante, de médiations, de médiateurs et de solutions issues de la médiation.

Prenons les textes : à l'Assemblée nationale, on a élaboré et voté nombre de textes qui ont traité de la médiation. Dans l'ordre, et à tout seigneur tout honneur, la loi du 3 janvier 1973 qui a créé le Médiateur de la République. La création d'un médiateur sur le modèle de l'ombudsman de certains pays, un peu modifié à la mode française, a été dans le panorama politique de notre pays un événement majeur.

En 1973, le terme de médiateur était déjà connu – bien que peu connu – dans la législation française, car il existait dans la législation sociale pour régler les conflits collectifs du travail. Il était, horesco referens, diront les médiateurs du privé qui sont dans la salle, nommé par les Préfets pour tenter de régler paisiblement des conflits collectifs. C'était un décret du 5 mai 1955, élargi en 1957 et, en 1973, intégré dans le code du travail où il occupe actuellement les articles L 2523 -1 à 10 par la loi 21 janvier 2008.

Plus récemment, on a vu apparaître ce médiateur dans l'ordonnance du 12 mars 2007 selon laquelle il intervient, ou peut intervenir, à la demande des parties dans des hypothèses de harcèlement. Voilà pour le droit du travail.

On a aussi vu apparaître le médiateur par la loi du 6 juillet 1989 dans les conflits relatifs aux baux d'habitation, dans le droit de la famille, par diverses lois, 1975, puis 4 mars 2002, 26 mai 2004 avec l'apparition du médiateur familial et tout ce qui va avec, notamment tout ce qui concerne sa formation qui exige d'être spécifique et complète, eu égard à la nature des conflits dans lesquels il est appelé à intervenir.

Le médiateur est encore apparu dans la procédure pénale par la loi du 4 janvier 1993 avec le médiateur du Procureur de la République, celui qui permet, avant toute poursuite, de trouver une solution dans l'hypothèse où un plaignant demande réparation d'un dommage provoqué par une infraction pénale. Cette intervention, quand elle réussit, permet d'évacuer ce type de litiges sans avoir à mettre en œuvre l'action publique.

En 1995, avec la loi du 8 février suivie du décret du 22 juillet 1996, le Président Simon y a fait allusion, on notera la naissance du CMAP qui est le co-organisateur de cette matinée. Cette loi a créé la médiation judiciaire en matière civile et commerciale applicable à toutes les juridictions de l'ordre judiciaire.

À propos de cette médiation judiciaire, je dirai, schématiquement, que c'est la possibilité pour un juge qui a été saisi d'un litige de mettre, en quelque sorte la procédure entre parenthèses, pour une période de trois mois renouvelable une fois. Au cours de cette période, il va désigner avec l'accord de toutes les parties, un médiateur qui tentera de trouver ou d'aider les parties à trouver une solution qui normalement devrait aboutir à la disparition de cette affaire du rôle de la juridiction.

Dernier élément juridique sur ce plan, la loi récente du 17 juin 2008, qui prend en compte la loi sur la prescription en matière civile et notamment sur la prescription extinctive – le problème étant de savoir ce que devient le cours d'une prescription lorsqu'on met en œuvre une médiation. La loi est très clairement explicite sur ce point : la mise en œuvre d'une médiation suspend le cours d'une prescription extinctive, on ne risque donc pas, au lendemain d'une médiation qui n'a pas abouti à un accord, de se retrouver dans une situation de blocage parce que la prescription est intervenue dans l'intervalle.

Parallèlement à cette évolution législative, on a vu apparaître de plus en plus fréquemment le médiateur dans les services publics : divers médiateurs à l'Éducation nationale en 1998, aux Finances en 2002, à La Poste en 2007, à l'Énergie en 2006, par des textes législatifs ou réglementaires.

Le monde économique, il fallait s'en douter, n'a pas échappé à cette application de la notion de médiation : les banques par la loi du 11 décembre 2001, suivie par une loi du 1er août 2003 et une ordonnance de 2005 ; l'autorité des marchés financiers par une loi de 2003 ; la propriété intellectuelle en 1997 par une loi du 27 mars 1997 ; le cinéma avec une ordonnance du 1er décembre 1986 ; les assurances, en vertu d'une délibération de l'assemblée générale de la fédération française des sociétés d'assurances, du 15 décembre 1992 se sont dotées d'un médiateur des assurances.

D'autres organismes ont suivi le mouvement, France télévision, la RATP, la SNCF, la Ville de Paris. La plupart des grands organes de presse ont désormais un médiateur qui tient une rubrique régulière.

Voilà un catalogue, à la Prévert, nécessairement incomplet mais qui permet de mettre en évidence une ligne directrice commune à l'ensemble de ces dispositions en apparence disparates :

- La présence d'un tiers dont la compétence et l'objectivité sont reconnues par les protagonistes d'un conflit ou d'un conflit naissant ou d'un litige déjà porté devant une juridiction et dont la mission essentielle est d'aider les protagonistes à dialoguer paisiblement et à faire émerger une solution satisfaisante pour les deux parties.
- La confidentialité de tout ce qui se dit ou se fait au cours de la médiation, une condition sine qua non de la qualité du processus.
- L'indépendance du médiateur ; chacun des médiateurs issus des textes que je viens de

citer se considère comme indépendant et il l'est incontestablement, il en a conscience et il se comporte de façon indépendante ; mais le problème de l'indépendance de ce tiers vis-à-vis d'un protagoniste, n'est pas l'idée qu'il s'en fait ni même la pratique qu'il a, c'est l'indépendance aux yeux de chacune des parties qui est en cause ; le problème est de savoir comment ce tiers qui vient s'insérer dans une relation à deux pour la transformer en une relation à trois, est perçu par les deux premiers protagonistes. Nous aurons, vous aurez à en débattre.

Au terme de ce constat, demandons-nous si la médiation peut être considérée comme une découverte de notre temps ? Est-elle plus simplement la résurgence ou le développement d'un processus qui remonte très loin dans l'histoire de l'homme et peut-être même à la Création.

Vous retrouverez, si cela vous intéresse, la trame de mon propos dans un ouvrage de Gilles Berheim publié en 2002, *Le Souci des autres*.

Je vais essayer de tirer les enseignements d'un texte qu'il est convenu de considérer comme le texte fondateur de notre civilisation judéo-chrétienne, je veux parler du texte de la Bible et, plus précisément, du Livre de la Genèse. Ce texte aurait pu débiter par un premier conflit qui aurait été un conflit conjugal, un conflit entre Adam et Ève à propos du fameux fruit défendu. Mais, il fallait s'y attendre, Adam va très vite capituler devant la demande d'Ève, c'était dans l'ordre normal des choses ! Donc ce premier conflit est avorté. Tout de suite après, nous avons un vrai conflit entre les deux enfants d'Adam et Ève, Caïn et Abel. Dans la Genèse, nous avons un récit lapidaire du premier conflit entre deux frères dans l'histoire de l'humanité.

À propos d'une offrande à la divinité, Caïn a pensé que son offrande n'était pas aussi bien accueillie que celle de son frère : « Caïn se mit dans une grande colère, son visage s'assombrit. Caïn parla à son frère – nous ne saurons jamais ce qu'il lui dit, car le texte ne le cite pas, et certains copistes ont laissé un blanc à ce moment du récit – et, lorsqu'ils furent dans les champs, Caïn se jeta sur son frère Abel et le tua. » (Genèse, 4.8)

Voilà un conflit très vite réglé et réglé dans le sang.

Quelques générations plus tard, deuxième conflit entre deux frères, Jacob et Ésaü, consécutif à la fameuse vente du droit d'aînesse d'Ésaü à son frère Jacob contre un plat de lentilles. La fuite de Jacob qui va se réfugier chez son oncle, où il reste pendant 21 ans. Ayant créé une nombreuse famille, il décide de revenir sur les terres de son père. Il apprend que Ésaü est toujours furieux contre lui et n'a qu'un désir, le tuer. Mais, le désir de Jacob de revenir sur les terres familiales est plus fort que sa crainte et il se met en route. Nous avons donc le pire à attendre de cette rencontre. À ce moment du récit, le récit devient très lent, chacun prend son temps. Jacob envoie des messagers au-devant de son frère. Les messagers reviennent effrayés, annoncent l'arrivée d'Ésaü entouré de 400 hommes. L'intention ne semble pas entièrement pacifique. Les messagers continuent à aller et venir pour expliquer à Ésaü les conditions d'un retour pacifique de Jacob pendant que les deux convois se rapprochent. Au final, « Ésaü courut à sa rencontre, le prit dans ses bras, se jeta à son cou et l'embrassa et tous deux se mirent à pleurer. »

Voilà un conflit très lentement réglé et qui s'achève dans l'euphorie. Voilà une illustration de la vertu d'une relation à trois en opposition avec l'affrontement précédent à deux qui se termine dans le sang.

L'apparition des juges dans les générations suivantes a été la réponse donnée par toute société organisée pour régler les conflits entre particuliers et l'institution judiciaire n'a pas

été laissée à l'écart du mouvement de médiation, j'y ai déjà fait allusion, par la loi du 8 février 1995.

Avec la médiation judiciaire, la parole du prophète Zacharie, beaucoup plus tard au Ve siècle avant J.C., va prendre tout son sens. Zacharie exhortait les juges de son temps et il leur disait : « Rendez la justice dans vos portes selon la vérité – disent certaines traductions (selon le droit, disent les traductions plus modernes) et en vue de la paix. » (Za. 8.16)

Pendant longtemps, cette exhortation de Zacharie a été considérée comme une formule purement incantatoire car, comme le disaient les commentateurs, là où il y a jugement il n'y a pas de paix car la partie perdante garde rancœur au vainqueur. Il faut attendre le IIe siècle après J.C. pour trouver dans les commentaires talmudiques de cette époque qui reprennent la formule « Là où il y a jugement, il n'y a pas de paix. » et précisent que, pour que les deux protagonistes soient satisfaits, « il faut s'être écarté d'un jugement. Mais quel est le jugement qui garantit la paix ? Tu es bien obligé de dire le compromis » «. (Traité Sanhédrin, chapitre 6b) N'est-ce pas là une vision prémonitrice de la médiation qui, pour répondre à la question posée dans le titre donné à ces assises, apparaît ainsi comme bien autre chose qu'un alibi et, incontestablement, comme une nécessité.

Arnaud de Blauwe

La médiation a fait une entrée remarquable dans l'entreprise, on l'a vu ces derniers temps. Les médiateurs ont sollicité sur des thèmes un peu nouveaux, en particulier sur les sujets de règlement de stress et de mal-être au travail.

Docteur Bressan, entre autres questions, le recours à la médiation n'est-il pas le signe d'une crise du management ?

TABLE RONDE N° 1

LA MÉDIATION EN ENTREPRISE : UNE GESTION APAISÉE DES CONFLITS

Docteur Denis Bressan (Médecin du travail, chargé de cours Mastère ingénierie des risques à Paris V)

Quand il m'a été proposé d'intervenir, je me suis demandé ce qu'un modeste médecin du travail pouvait avoir à raconter.

Je suis avant tout un praticien de 25 ans d'expérience dans différents types d'entreprises. Dieu sait si j'ai vu évoluer le monde du travail depuis mon cabinet médical pendant que, par ailleurs, la question de la santé au travail était posée en termes d'évolution institutionnelle. C'est cette expérience de terrain que je voudrais partager avec vous et vous livrer une réflexion, à travers des citations essentiellement, sur cette question de l'apport et de la contribution de la médecine du travail à ce débat sur les conflits entre santé et travail qui sont de plus en plus prégnants dans l'entreprise (voir toutes les affaires en cours, y compris certains épisodes dramatiques récents).

La médecine du travail naît avec la Loi du 11 octobre 1946 avec un souci, une volonté et une approche essentiellement préventifs, consistant à « éviter toute altération de la santé du fait du travail ». Évolution remarquable, le « tiers-temps » en entreprise voit son institutionnalisation renforcée par le Décret du 20 mars 1979 et, affirmant le rôle de conseiller du médecin auprès de l'entreprise, consacre ainsi la volonté d'ancrer la médecine du travail dans une approche environnementale du travail. La directive 89/391/CEE du 12 juin 1989, transcrite par la loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991 fait obligation à toute entreprise d'une évaluation des risques en amont, évaluation primaire qui se traduit en 2001 par l'obligation de transcrire dans un document unique cette évaluation des risques (décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création du DU d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs). Le médecin du travail participe à cette évaluation des risques. La loi de modernisation sociale de 2003 a instauré le champ de la santé mentale au travail dans l'ordre juridique et a légitimé la notion de harcèlement moral. En aparté, notons que, entre l'accident du travail et le harcèlement moral, il y a finalement un vide juridique pour qualifier toutes les petites maltraitances, toutes les erreurs de management tout ce qui peut conduire à un climat délétère. Nous ne savons pas comment transcrire ce que nous pouvons recevoir sur le plan institutionnel. Nous sommes tiraillés entre le harcèlement d'un côté et les maladies professionnelles ou l'accident du travail de l'autre.

Il y a ensuite toute l'évolution récente de la médecine du travail avec notamment la réforme du 28 juillet 2004 qui pose le principe de la pluridisciplinarité et institutionnalise le modèle du « service de santé au travail » plutôt que celui de la médecine du travail, la France faisant de fait le choix prôné par l'Europe d'une évolution du système vers des systèmes de service de santé au travail en pluridisciplinarité et intégré au système de management santé-sécurité-environnement

Slide

Le médecin du travail, dont je le rappelle, le rôle est d'éviter toute altération de la santé du fait du travail est un conseiller de l'entreprise en matière d'hygiène,

de sécurité des conditions de travail. Il a une activité clinique avec des visites médicales centrées sur la détermination de l'aptitude et des soins d'urgence, mais au-delà il a aussi en charge la promotion de la santé, et il peut assurer une veille réglementaire et épidémiologique sur toutes les questions relevant de son champ disciplinaire. L'impact des réformes en cours est considérable : la loi de santé publique, la réforme du décret de 2004 vers les services de santé au travail, les différents plans santé-travail-environnement-cancer, le passage d'une perception individuelle du rapport santé-médecine à une pratique populationnelle caractéristique de la démarche en santé publique sont autant de facteurs de changement pour une pratique associant une démarche clinique et environnementale. De fait il s'agit d'instituer une véritable clinique du travail dont l'un des fondements ne serait pas l'individu souffrant dans sa singularité mais la relation de l'opérateur à son poste de travail et à l'organisation du travail, comme objet et sujet d'études. Cette clinique du travail opère ainsi une médiation dans le conflit entre approche individuelle et populationnelle. Ces changements de paradigmes et de prismes conditionnent in fine, des représentations du médecin du travail, des attentes, des perceptions quant à son rôle, tour à tour conseiller, expert, évaluateur. On lui demande d'apprécier le lien entre la santé et le travail qui se clôture par la détermination de l'inaptitude, de l'aptitude ou des restrictions d'aptitude au travail. Ainsi, faisant le médecin du travail doit arbitrer entre le droit au travail et le droit à la santé. Je rappelle ici le rapport Gosselin qui a mis en exergue la difficulté de l'évaluation de ce lien. Préventeur médical, formateur, pédagogue (pédagogie sur le risque) le médecin du travail peut-il être un médiateur ? et sur ce point a-t-il toute l'indépendance technique pour jouer ce rôle de médiation entre les partenaires sociaux ? A-t-il les compétences ?

Je reviens sur cette notion de médecine rapidement : Platon dans une lettre à Denis le Tyran disait : « L'esclave connaît les symptômes, il sait les soigner mais il ne sait pas à quoi ils sont dus. Le médecin connaît les symptômes, il sait les soigner et sait à quels troubles de régime ils sont dus. Mais le très bon médecin connaît les symptômes, sait les soigner, sait à quels troubles de régime ils sont dus et est capable de changer le régime par le discours. » De fait, le médecin s'inscrit dans l'ordre du politique. La santé devient essentiellement une question politique. Je crois que la question de la santé dans l'entreprise est éminemment politique. Quelle place le médecin du travail peut-il tenir dans son rôle de conseil pour accompagner les partenaires sociaux sur ces questions ? Toute politique de santé comporte donc des aspects économiques, techniques et politiques. Mais la santé, c'est aussi la capacité pour la personne de rester en équilibre physiologique et mental malgré les conditions intérieures et extérieures qui tendent en permanence à compromettre cet équilibre. La santé apparaît alors comme une capacité d'adaptation, c'est, comme l'écrit Georges Canguilhem, la marge de tolérance aux infidélités de l'environnement. Nous sommes sans arrêt en conflit, depuis notre naissance avec notre potentialité biologique et notre environnement. La santé n'est donc pas un état passif, mais une conquête difficile, sans cesse à reconstruire. La santé est fondamentalement attachée la qualité de l'engagement du sujet dans la relation à l'autre dans la sphère privée et sociale. Je rappelle ici Christophe Dejours, fondateur de la psychodynamique du travail. Quand on parle du stress, on ne peut pas faire l'impasse sur cette école de pensée, qui n'est par ailleurs pas la seule. Le modèle de Dejours place au premier plan la recherche de l'autonomie au travail par l'analyse de différentiel entre travail prescrit et travail réel et fait du travail, à travers la relation plaisir/souffrance un élément constitutif, essentiel de la construction de la santé mentale. Il existe donc une interaction, un équilibre dynamique, entre le besoin d'accomplissement de soi, les normes sociales dont le sujet dépend et le travail qu'impose la règle de productivité. Les recherches

menées dans ce champ accréditent l'idée d'une évolution inquiétante des modes de management modernes. Je rappelle rapidement une réflexion du Pr. Jean Bergeret qui insiste sur cette notion de conflit entre normalité et santé. Ainsi « le véritable bien-portant est un sujet qui conserve en lui autant de fixations conflictuelles que bien des gens mais qui n'aurait pas rencontré sur sa route les difficultés internes ou externes supérieures à son équipement affectif, héréditaire ou acquis, à ses facultés personnelles défensives ou adaptatives et qui se permettrait un jeu assez souple de ses besoins pulsionnels sur des plans aussi personnels que sociaux en tenant un juste compte de la réalité et en se réservant le droit de se comporter de façon apparemment aberrante dans des circonstances exceptionnellement anormales ». Quand on lit tous les tenants et aboutissants de cette citation et de cette définition, on voit que de multiples conflits peuvent naître en chacun et par rapport à notre environnement. La santé est donc bien un équilibre et l'harmonie de toutes les possibilités de la personne humaine. Bien évidemment, la santé évolue de plus en plus vers la notion de bien-être. Plus la santé s'améliore, plus l'exigence de santé croît. Au sein de l'entreprise, cette exigence est manifeste. Mais, cette exigence de santé, ce besoin de bien-être va rencontrer l'organisation. Je rappelle que l'organisation, c'est la vie. Tout ce qui vit est organisé. Si l'organisation vient à disparaître, c'est le désordre, l'anarchie, la mort.

Un sourire en passant avec ce clin d'œil malicieux : « c'est l'organisation qui est le plus vieux métier du monde... pas l'autre ! Dieu en effet avant de créer l'homme et la femme créa le ciel, la terre, la mer et toutes leurs armées, ainsi le dit le livre de la Genèse. Dieu a donc commencé par organiser le Chaos universel ». Toujours dans le domaine de l'organisation, je ferai référence à Henry Mintzberg : « Nous sommes nés dans le cadre d'organisation et ce sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation, de façon à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations. Notre dernière heure venue, ce sont encore des organisations qui s'occuperont de nos funérailles ».

Je crois que la logique d'un médecin, c'est toujours de rappeler la logique de la vie : la vie commence à la naissance, s'achève à la mort.

Je crois qu'on ne peut pas traiter les risques psycho-sociaux, les risques de management sans faire cette association entre les pulsions de vie et de mort.

Slide

Nous arrivons à cette notion très moderne du stress. Toutes les enquêtes montrent que le stress est devenu ubiquitaire à tel point que le gouvernement – et vous en entendez parler depuis deux ans – a mis en place tout un processus d'évaluation. Toutes les entreprises ont été sommées depuis l'accord national interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008 de réfléchir sur ces questions et de mettre en place des plans d'action

Le stress est selon la définition retenue par l'Agence européenne de Bilbao « un état de déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et de la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets ne sont pas uniquement psychologiques et affectent également le physique, le bien-être et la productivité ».

Là aussi, à travers cette définition, on perçoit toujours le conflit entre l'individu et l'organisation, entre psychogénèse et sociogénèse.

Slide

Les conséquences sont énormes. Une estimation : si le stress était reconnu comme maladie professionnelle, son coût pourrait égaler celui des maladies liées à l'amiante.

Après le rapport Légeron-Nasse, les conclusions du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux (octobre 2009) dressent une liste d'indicateurs. Ce sont les exigences du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et la marge de manœuvre, les rapports sociaux et les relations de travail, les conflits de valeur, l'insécurité.

Il y a donc des sources majeures de conflits dans les entreprises et dans « les disputes » relatives à la valeur du travail, nul doute que la médiation a sa place.

Je voudrais terminer sur une citation de Vincent de Gaulejac, responsable du laboratoire du changement social. Il écrit, en citant Marcel Mauss dans un de ses nombreux et derniers ouvrages, *La Société malade de la gestion* : « Si l'entreprise est une micro société humaine, il convient de la gérer en prenant en compte la règle sociale primitive constitutive de toute société : la triple obligation de donner, de recevoir et de rendre ».

Il poursuit : « Les paradigmes de la gestion étaient conçus pour gérer les choses. On évoque l'importance du facteur humain dans l'entreprise sans s'apercevoir que le fait même de le considérer comme facteur contribue à l'instrumentaliser ».

Il est donc nécessaire de « repenser la gestion en imaginant d'autres formes de médiation entre les intérêts des actionnaires, des clients et du personnel tout en prenant en compte le respect de l'environnement, les solidarités sociales et les aspirations les plus profondes de l'être ».

Je conclurai en disant qu'on ne peut pas être médecin du travail actuellement sans réfléchir sur notre propre pratique, sur les dimensions éthiques de notre métier. En tant qu'institution, la médecine du travail peut s'inscrire, ô combien, dans ce mouvement de médiation dans l'entreprise afin de restaurer des liens qui ont tendance à se distendre sous l'impact des profondes mutations technologiques, sociétales et économiques auxquelles les organisations sont soumises.

Arnaud de Blauwe

Merci de cet exposé qui nous permet d'appréhender la complexité qui se cache derrière le simple nom de « médecin du travail ».

Pr Seillan, qu'est-ce que c'est que le droit du danger et comment cela s'applique-t-il dans le cadre de l'entreprise ?

Pr Hubert Seillan (Professeur de droit du danger, directeur de la revue « Préventic Sécurité »)

Vous n'êtes pas sans avoir remarqué la multiplication des textes concernant la sécurité ou la prévention depuis une cinquantaine d'années. Il y en a tellement que l'ensemble constitue une compilation hétérogène et sans grands principes directeurs.

Le droit du danger que j'ai plus ou moins conçu et enseigné, en faisant quelques adeptes au fil des années, a pour mission de donner des orientations, c'est-à-dire des principes à cet ensemble.

Le danger, c'est la potentialité d'un dommage. Si donc nous parlons de droit du danger, c'est pour agir sur les sources, sur les causes. C'est bien le sujet d'aujourd'hui. La médiation cependant ne porte pas exactement sur les sources, elle aurait pour mission d'agir en prévention, en limitation des conflits. Pour employer un terme médical, nous sommes dans le dépistage. La question est de savoir à quelle date et avec quels signaux d'alerte elle peut fonctionner.

On peut avoir des médiations bien en amont, faire en sorte que les alertes les plus lointaines nous apparaissent comme significatives, mais dans ce cas, quels sont les indicateurs dans le social ? Les syndicats parfois sont porteurs de messages qui sont ignorés.

Je suis médiateur social depuis une vingtaine d'années, on ne fait pas appel à moi très souvent et je me demande souvent à quoi sert ce type de médiation dans les textes actuels.

Que faut-il pour être un bon médiateur ? C'est la question que j'ai envie de poser.

Je crois qu'il faut de l'autorité, une certaine autorité personnelle. Tout le contraire du pouvoir. Tout le monde sait que lorsque le pouvoir a besoin de s'exprimer, l'autorité est faible. Là où l'autorité est suffisante, le pouvoir disparaît. Je crois donc qu'il faut de l'autorité, une autorité qui rassemble et qui suppose une certaine capacité d'analyse. Sur ce point, je m'interroge, car, enseignant depuis trop longtemps, j'observe que nos étudiants ont de moins en moins cette capacité d'analyse. L'analyse semble être le point le plus faible de nos formations ce qui signifie qu'on ne peut plus exercer un certain nombre de fonction dont celle de médiateur qui suppose, plus que d'autres, une forte capacité d'analyse. Il s'agit d'analyser à la fois les enjeux et les données sur lesquelles s'appuie chacun des protagonistes et le faire de manière assez objective pour maintenir la confiance nécessaire.

Je n'en dirai pas plus car j'espère que nous aurons un débat sur ce point.

Arnaud de Blauwe

Il est temps de passer la parole à Jean-Claude Mailly qui pourrait nous dire la manière dont il voit l'évolution des relations dans le travail, la manière dont les nouveaux types de conflits sont réglés. Peut-être aussi une question : comment un syndicat, comment un management voit l'arrivée d'un médiateur pour régler un problème interne. N'est-ce pas là la manifestation d'un échec ou d'une situation complètement bloquée que les structures classiques de l'entreprise n'arrivent plus à résoudre ?

Jean-Claude Mailly (Secrétaire général de Force Ouvrière)

Il est vrai que le recours à une médiation est la reconnaissance d'une certaine forme d'échec. Je parle du cas où une ou plusieurs organisations syndicales sont présentes dans l'entreprise, où il y a des relations dans l'entreprise avec les organisations syndicales, où il y a une vie contractuelle et des instances réunies, ce qui n'est pas toujours le cas et ce qui rend les choses beaucoup plus dures en cas de conflits.

Si je reste dans les cas où il y a présence syndicale, je voudrais dire qu'il n'y a pas toujours besoin de médiation, tous les conflits ne se résolvent pas obligatoirement avec le secours d'une médiation, heureusement. Le syndicat peut faire appel aux structures départementales de son organisation, à la fédération, voire à la confédération qui pourront intervenir pour régler un dossier. Ce cas de figure se présente beaucoup plus souvent qu'on ne le croit. Je suis moi-même parfois intervenu sur des dossiers conflictuels dans des entreprises.

Quand un médiateur est nommé, c'est que nous sommes effectivement en situation de blocage ce qui veut dire que la confiance n'existe plus ou qu'il n'est plus possible de se parler. Dans les cas récents, ceux qui ont été médiatisés ces derniers mois, je remarque que la plupart du temps, les conflits se sont produits dans des grandes entreprises dont le siège était extérieur à la France et où la direction locale n'avait pas la possibilité de négocier, où elle devait en référer à un lieu de décision dont le siège était dans un autre pays que la France. Dans ces conditions, la direction française n'avait pas les moyens de résoudre le conflit par la négociation directe. Dans ce cas également, les questions de culture s'en mêlent. Difficile d'expliquer à une multinationale américaine dont ce n'est pas la culture, par exemple, qu'à un moment de la négociation, il faut accepter de payer les jours de grève. On pourrait multiplier les exemples.

Dans ces là, la médiation est utile. Pour qu'elle fonctionne, il faut qu'elle soit acceptée des deux côtés, que la confiance s'installe, ce qui demande du talent de la part du médiateur ou de la médiatrice, des connaissances et une autorité personnelle. Je vois dans la salle un

médiateur qui est intervenu sur le dossier Osram, dans l'Est et qui a permis de débloquent la situation.

Ce qui est important, c'est que le médiateur ne se substitue ni à la direction de l'entreprise, ni aux syndicats. Il est là pour renouer les fils du dialogue, pour essayer de trouver des voies de sortie. Une bonne médiation se termine par un accord, ce qui veut dire qu'à la fin du processus, il y a un accord entre la direction de l'entreprise et le ou les syndicats présents. C'est donc une nécessité en cas de blocage, sachant qu'il y a un certain nombre de règles à respecter dans le cas d'un recours « officiel » à une médiation officielle ce qui n'est pas toujours le cas. Parmi les affaires récentes, je citerai l'exemple de Chaffoteaux et Maury – là aussi des capitaux étrangers, italiens en l'occurrence – celui qui a joué d'une certaine façon le rôle de médiateur, c'est le ministre qui a réussi à nouer les liens entre la direction italienne, la direction française et les syndicats, alors que pendant des semaines ce lien avait été impossible.

Juste un mot pour conclure, je rappellerai que le coût global du stress au travail, y compris les dépenses de santé à proprement parler, est estimé par le BIT entre 3 et 4 points de PIB, ce qui est considérable. Ce chiffre doit nous interpeller, y compris syndicalement, sur l'absolue nécessité de modifier l'organisation du travail, notamment toutes les procédures qui ont été développées, dans le public comme dans le privé, d'individualisation, non seulement des rémunérations, mais aussi de la relation sociale. Je prendrai l'exemple un peu caricatural du cadre qui était, il y a 25 ans, celui que l'ouvrier ou l'employé allait voir quand il avait un problème pour obtenir des conseils, ou des consignes. Aujourd'hui, on donne au cadre des objectifs. Il peut ne pas savoir comment le travail doit être fait. Il va se contenter de transmettre à ses équipes au nom de la compétence, lesquelles équipes ne seront elles-mêmes pas certaines qu'elles ont les compétences nécessaires pour y arriver, ce qui est générateur de stress.

Arnaud de Blauwe

Le paysage est maintenant bien dessiné. Au milieu de tout cela, comment le médiateur s'y prend-il ? Quels sont ses trucs, en quelque sorte ?

Arnaud Stimec (Médiateur, enseignant, chercheur)

Je vais rejoindre votre question par une autre question : Comment se développe la médiation dans l'entreprise et comment elle a pu se développer ? On voit très clairement après tout ce qui a été dit ce matin, qu'elle est nécessaire. Qu'elle soit ou non un alibi est une question qui reste un peu en suspens, car la nécessité n'exclut pas l'alibi. Pour autant, la nécessité fait-elle action et pratique comme on pourrait l'attendre ? Et c'est là qu'on peut avoir des doutes et que l'observation de la pratique est très délicate.

J'ai fait un gros travail d'observation du développement des pratiques de médiation en entreprise, en France, en Europe, aux États-Unis... Et effectivement, même si ce n'est pas très agréables à entendre pour les médiateurs, c'est bien la logique de la nécessité qui, à l'origine, fait le développement de la médiation. Nécessité non de prévention, de visée préventive, comme on pourrait l'espérer mais presque une forme de coercition, en tout cas à l'origine. Que les choses se soient ensuite développées différemment est une autre histoire.

On peut faire une analyse des obstacles que cet historique a suscité. On peut évoquer le paradoxe du déclin de la négociation prud'homale – qui, par ailleurs, mériterait d'évoluer de son côté – alors que la médiation se développe à tous les niveaux.

On peut aussi faire une analyse du système et se demander pourquoi – ce n'est pas le seul point – il encourage les mouvements dilatoires, l'attente pour passer à l'étage supérieur.

Deuxième obstacle : les coûts cachés. Pour qu'il y ait nécessité perçue, il faut qu'on en perçoive les coûts. tant que ces 3 ou 4 points de PIB dont vous parliez tout à l'heure ne sont pas perçus, ils font partie des coûts cachés – il y en a bien d'autres. Pourquoi agir sur des coûts qu'on ne perçoit pas, c'est là une grosse difficulté et il y a un gros travail à faire sur ce point. Autre axe de réflexion, la renommée. À l'évidence, et la presse en est un signe, les best practice, comme on dit aujourd'hui à propos de la gestion managériale, font recette, mais la médiation n'en fait pas partie. Troisième obstacle donc : quand on a eu recours à la médiation, on n'a pas trop envie d'aller le crier sur tous les toits, parce que, justement, l'un des arguments de la médiation, c'est la confidentialité. Si j'ai eu un excellent conseil en entreprise, je vais pouvoir m'en vanter, lui aussi, et nous pourrons nous réjouir publiquement du travail innovant accompli ensemble. Pour la médiation, c'est beaucoup plus difficile, sauf dans le cas de médiations médiatiques, nous y reviendrons.

Quatrième obstacle, corollaire des coûts cachés, les gains cachés. Il faut pouvoir faire valoir que la médiation n'est pas seulement une machine à compromis, en cela, elle se distingue de la conciliation, mais qu'elle peut être l'occasion de générer des gains potentiels et il faut pouvoir le montrer ce qui est difficile. Je pense ici à un de mes collègues qui, dans un autre champ que l'entreprise est en train d'essayer de développer le concept d'utilité sociale de la médiation pour montrer que l'argent public est bien dépensé pour générer des profits et pas seulement pour faire des économies.

On sait bien que c'est souvent la réputation qui fait force de développement. On peut connaître un bon conseil, un bon expert-comptable, un bon médecin du travail, un bon préventeur, on peut se dire qu'il ou elle pourrait faire un bon médiateur quelle que soit sa formation, quels que soient les labels qu'il ou elle peut mettre en avant – et là on se distingue beaucoup de la culture américaine – difficile dans ces conditions pour les médiateurs ou les centres de médiations de faire valoir un certain professionnalisme parce que c'est avant tout un processus de bouche-à-oreille.

Ce processus contribue à renforcer la confusion qui règne autour des pratiques parce que, en faisant appel à quelqu'un au titre de son nom et non de sa compétence, il va peut-être agir sur la base d'autres référentiels que ceux qu'on souhaiterait développer dans une médiation qui se distinguerait des pratiques existantes. On va ainsi reproduire des pratiques de conseil, d'arbitrage, d'expertise, qui ne sont pas d'ailleurs nuisibles en tant que telles.

La médiation est ainsi cachée derrière d'autres pratiques, ce qui prête à toutes sortes de confusions.

Nous sommes dans la situation paradoxale où les médiations visibles – celles qu'on voit le plus – ne correspondent pas à la définition la plus courante, historiquement, d'un dialogue facilité par un tiers qui est extérieur, qui n'est justement pas là en tant qu'expert. Si on accepte cette définition, alors la plupart des médiations dont on entend parler n'en sont pas ! Et on ne voit presque pas les médiations qui entrent dans cette définition parce qu'elles sont cachées. Ce n'est pourtant pas parce qu'elles sont cachées, qu'elles sont inopérantes et inutiles en particulier dans le cas de la santé au travail, point qui rassemble les 4 intervenants de cette table ronde.

Slide

Je vais vous proposer de considérer quatre étages. Et j'examinerai d'abord le quatrième, peut-être le plus important, celui d'un médiateur externe qui procède de manière formelle : on fait signer des papiers, on explique qu'il s'agit d'une médiation. C'est le modèle que les médiateurs souhaitent développer, il est intéressant, mais présente de nombreuses difficultés en entreprise. Pour mieux me faire comprendre, je vais remonter très en amont, c'est-à-dire aux médiations internes à l'entreprise et qui agissent de façon informelle. Soyons

clair, ce peut être tout et n'importe quoi ! Ça peut être le meilleur comme le pire. Le meilleur, par exemple, un médecin du travail d'un service autonome qui a un peu plus le temps de traîner dans les couloirs qu'un médecin inter-entreprise, qui parce qu'il a cette autorité de médecin du travail, au lieu d'agir sous l'angle de l'expertise, va favoriser un dialogue de 2 minutes, de 10 minutes, de 20 minutes ou même plus s'il donne lieu à réunion, mais qui de toute façon pourrait avoir lieu dans l'atelier. Tous les préventeurs de l'entreprise peuvent être amenés à jouer ce rôle. Un tout petit peu plus extérieur à l'entreprise, l'inspecteur du travail peut jouer le même rôle. Des études ont montré que lorsque les entreprises rendent impossibles ou entravent ces possibilités de médiations naturelles, les coûts de la santé au travail explosent, coûts de l'absentéisme, des arrêts de maladie, de dépenses de santé calculables, etc. C'est donc très important.

Il arrive que les médiateurs ignorent cet « étage » de la médiation, car ils pensent qu'il dévoie la médiation. Je pense tout le contraire, je pense que si on arrive à former les managers et à reconnaître cette dimension informelle de manager-médiateur, on en fait des prescripteurs de médiation, stricto sensu. On s'aperçoit que lorsqu'on valorise le manager dans cette compétence de médiateur informel, ils vont avoir beaucoup plus à la médiation et comprendre qu'il y a des cas qu'on ne peut pas traiter en interne.

Un deuxième étage sur lequel on n'a que peu d'expérience en France, (quelques-unes cependant, notamment à la mairie de Nantes), c'est la médiation interne formelle. C'est une pratique très développée aux USA parce qu'il y a moins de cadres extérieurs, comme par exemple le prud'homme. C'est très développé, – et peu communiqué ! – dans les banques suisses...

Le troisième étage est celui de la médiation externe informelle. Elle est faite par des personnes qui ont d'autres fonctions, consultants... à la rigueur l'installateur d'un système d'information qui installe un réseau, qui s'aperçoit en cours de route qu'il y a un conflit entre services et qui va devoir agir pour que son propre projet puisse avancer. Cet intervenant occasionnel, s'il est formé, saura ce qu'il ne peut pas traiter seul. Il sera lui aussi un prescripteur potentiel.

Vient ensuite ce quatrième étage dont je vous parlais et qui dans le mode de développement actuel a beaucoup de mal parce qu'on est à la recherche d'une demande formelle et qu'on accepte assez mal ces demandes spontanées.

Ce que je viens de vous dire n'est pas un plaidoyer, c'est le résultat de mes observations sur une vingtaine d'années. En tant que médiateur, j'ai moi-même mis du temps à admettre qu'il y avait cette réalité de terrain. Et je pense qu'il faut apprendre « à faire avec », car elle est importante.

DÉBAT AVEC LE PUBLIC

George-Alexandre Imbert (Président de l'Association d'aide aux victimes des risques des médicaments)

Au début de vos interventions, j'ai pensé que vous alliez surtout parlé sur fond de très grandes entreprises (CAC40) où la médiation est utilisée assez rarement. Mais vous avez parlé de suicide, de violence et de stress au travail. « Quand les hommes ne peuvent changer les choses, ils changent les mots. » (Jean Jaurès). Dans les entreprises, on ne peut pas parler de stress, quand on est sur le point de tout perdre. Il faut parler de dépression, et, la dépression ne se soigne pas avec les mêmes produits pharmaceutiques que le stress. Si on prescrit un anxiolytique à un suicidaire, on a toutes les chances de le voir passer à l'acte et à l'acte violent. Notre association s'occupe de dossiers moins lourds, l'affaire du Vioxx, les anti-cholestérol Bayer... nous avons toujours tenté la médiation, mais, souvent les industries pharmaceutiques refusent les médiations et préfèrent la justice, connaissant sa lenteur.

Citoyenne française

Je m'adresse au médecin de travail et je voudrais savoir pourquoi, dans l'affaire France Télécom, 9 médecins du travail ont démissionné. J'espère aussi que vous ne comparez pas toutes les entreprises à Denys le Tyran.

Denis Bressan

Impossible de répondre à cette question en quelques mots. Je ne compare pas toutes les entreprises à Denys le Tyran. Mais je pense que chacun, au bureau ou à la maison peut se comporter en tyran.

Vous soulignez la difficulté que nous avons actuellement à rendre compte de toutes ces petites maltraitements, ces questions de la peur entre autres celle de perdre son emploi. De fait, nous avons du mal à en rendre compte. Dans votre question, il y a implicitement la notion de médecins inter ou intra-entreprise. Je pense que l'évolution juridique actuelle va dans le bon sens, mais la question se pose de comment il va être possible de remplir toutes les missions mises en place, d'un point de vue quantitatif comme qualitatif. Ces questions des risques psychosociaux nous amènent à réfléchir sur nos pratiques, sur les compétences nécessaires. Cela dit, lorsqu'on est mis en cause, lorsqu'on n'est pas à l'aise dans l'exercice de ses fonctions en tant que médecin, on a droit de démissionner. Avant cela, il peut y avoir d'autres modes d'action, les régulations à mettre en place, la reconnaissance de notre parole, la confiance que nous avons su créer et qui peuvent permettre d'éviter d'en arriver à ces situations-là.

Je peux témoigner que, travaillant dans trois entreprises, j'ai failli démissionner de HSCT et j'ai passé deux heures avec le directeur et les partenaires sociaux pour expliquer l'acte pour le dépasser. Je crois qu'il ne peut pas y avoir un exercice de médecine du travail sans qu'on soit à un moment donné dans un conflit de logique, sans qu'on puisse le dire. J'ai peut-être la maturité pour pouvoir le faire. Objectivement, je démissionnerais si j'étais à bout, mais avant d'en arriver là, j'essaierais d'utiliser tous les moyens disponibles pour affirmer mon rôle, en toute modestie.

Claire Brisset (Médiatrice à la ville de Paris, précédemment défenseur des enfants)

Comme médiatrice de la Ville de Paris et dans mes fonctions antérieures, mon instrument, c'était, c'est l'indépendance. La Ville de Paris est d'ailleurs la seule collectivité territoriale qui ait créé en son sein une fonction de médiateur indépendant. Certes le médiateur a une fonction de « démineur » de conflits individuels, il remplit une autre fonction, qui me paraît tout aussi essentielle, c'est de proposer des réformes qui permettent d'éviter le renouvellement de ces conflits. Cette remarque vaut pour le secteur privé comme pour le secteur public. Ces deux fonctions me paraissent indissociables.

Jean-Paul Delevoye

J'apporterai Juste une nuance. La Ville de Paris a pris la décision de créer cette médiation. Il y a aujourd'hui plus de 500 médiateurs dans les collectivités territoriales, qui sont bien des médiateurs indépendants. Je connais même un maire qui a pris un de ses anciens opposants comme médiateur !

Souvent, il faut bien le dire, nos méthodes assurantielles font qu'un certain nombre de décideurs préfèrent être tranchés par le tribunal que d'aller à la conciliation. C'est ce paradoxe, ce primat du recours judiciaire sur la médiation qu'il faut résoudre.

Hubert Seillan

C'est peut-être aussi que la conciliation judiciaire ne fonctionne pas selon les principes que

nous évoquons ici. Tout le monde le sait. Prenons l'exemple de la faute inexcusable. Est-il normal qu'après la jurisprudence de la Cour de cassation, nous ayons encore des conflits sur ce sujet ? Est-ce que le tribunal sait ce que c'est qu'une conciliation ?

Je sais que Jean-Claude Mailly, défenseur des prud'hommes peut me dire que je suis trop rigoureux, mais la conciliation prud'homale du mal à s'affirmer même si il y a pas mal de décisions.

Je voudrais proposer d'une forme de médiation dont on ne parle pas encore beaucoup mais qui commence à exister et qui est la conciliation que des grandes entreprises, qui se mettent en contrat, international la plupart du temps, décident d'inscrire dans le contrat. C'est-à-dire qu'elles prennent un tiers qui est un facilitateur du contrat. C'est une pratique qui commence à se développer. Je l'ai connue parce qu'on est venu me chercher en tant que tiers. Deux fois. Que s'agit-il de faire ? Il s'agit de dépister le plus en amont possible les difficultés potentielles du contrat. Je crois que si, dans nos conventions collectives, nous avons ce souci d'inscrire la médiation très en amont pour les difficultés d'exécution de la convention collective mais aussi pour les difficultés que les entreprises peuvent rencontrer sur un certain nombre de sujets. Je crois que ce serait un progrès. Je parle en prévention et j'observe que la médiation intervient sinon sur les conséquences mais pas loin des catastrophes. On est trop en aval.

Jean-Claude Mailly

L'une des raisons, pas la seule, pour lesquelles la conciliation prud'homale ne donne pas les résultats espérés, du moins en volume d'affaires, c'est que nombre d'employeurs ne se présentent pas en personne, ils envoient leurs avocats qui n'ont pas mandat pour négocier – et puis, plus l'affaire dure, plus ça fait du chiffre d'affaires, c'est évident. À partir de là, les conclusions des conciliations sont beaucoup plus lentes. Nous demandons que non seulement le salarié soit présent mais que l'employeur soit là aussi pour que la conciliation puisse effectivement aboutir. C'est un des freins importants de la conciliation.

Bruno-André Giraudon (notamment conseiller prud'homme)

Si la conciliation ne marche pas très bien, la raison est simple : 17 dossiers en 3 heures, tout est dit. Au niveau européen, le ministère de la justice n'est pas bien doté en budget par rapport aux autres pays d'Europe en pourcentage du PIB. Il y a une volonté politique de ne pas donner ses chances à la conciliation. Avec l'idée que de tous façons, c'est le juge qui va conclure. Manque de confiance donc dans la conciliation. Néanmoins, il nous arrive de traiter des dossiers en 5 minutes, et, sur la fin, quand il nous reste 20 minutes, il nous arrive de faire des conciliations. C'est moins vrai en province où on a plus de temps. À Paris, il y a vraiment une question de budget et j'aimerais savoir pourquoi on ne dégage pas plus de budget pour ce type ?

Président Zakine

Lorsque la Cour de cassation a admis la possibilité d'être représenté au bureau de conciliation, c'était la mort programmée du principe de la conciliation prud'homale. Cela dit, il est quand même révélateur de constater que des conseils de prud'hommes dynamiques, au niveau du bureau de jugement, sur la demande ou sur la suggestion du bureau de jugement, aient mis en œuvre des médiations qui ont réussi. C'est donc bien que la volonté de concilier et de se concilier existait dans ce litige. Pourquoi ça n'a pas fonctionné au niveau du bureau de conciliation ? Au niveau du bureau de conciliation, on est à deux, au niveau de la médiation, on est à trois. Je crois que tout est dit.

LE MÉDIATEUR AU SECOURS DE LA JUSTICE

Arnaud de Blauwe

C'est vrai qu'il existe, dans notre corpus législatif un certain nombre de possibilités de recourir à la médiation, au plan pénal, civil, commercial et au plan du droit du travail. Est-ce que les pouvoirs publics en favorisant la médiation n'ont pas voulu compenser les lenteurs de la justice ? Comment les juges accueillent-ils les médiateurs ? Comment la médiation est-elle utilisée au quotidien par les juridictions parisiennes ?

Fabrice Vert (représentant de J-C Magendie, premier Président de la Cour d'appel de Paris)

Il y a 3 ans, le premier Président Magendie assistait aux premières assises de la médiation privée/publique organisées par le Médiateur de la République et par le CMAP et il avait indiqué tous les avantages de la médiation en matière judiciaire. Dans le domaine judiciaire, il vaut mieux privilégier une justice négociée plutôt qu'une justice imposée, notamment dans tous les litiges où les parties vont continuer à avoir des rapports entre elles. Je parlerai juste des enfants : sur 2 millions d'enfants de divorcés, 1 million ne voit pas ou très peu un des deux parents et 56% des décisions de pension alimentaire ne sont pas ou peu respectées. L'intérêt d'avoir une autre justice que celle qui tranche avec le glaive est ici particulièrement évident. De multiples exemples montrent que la solution négociée a un bien meilleur avenir.

Lors de ces assises, le premier Président avait dit qu'il créerait un groupe de travail pluridisciplinaire à la Cour d'appel de Paris, composée de professeurs de droit, de toute la famille judiciaire, mais surtout de la société civile. Car il ne faut pas couper la médiation judiciaire de la société civile, il ne faut pas qu'elle devienne une procédure, il faut qu'elle reste un processus avec les caractéristiques qui ont été énoncées par le Président Zakine.

Ce groupe de travail a donné lieu à un rapport qui a été publié en octobre 2008. On y trouve en particulier un état des lieux de la médiation judiciaire. En substance, elle est très peu développée, en matière familiale, c'est moins de 1% de l'ensemble des contentieux. Dans d'autres domaines – tribunaux de grande instance – c'était 0 médiation ordonnée dans l'année. Quant au tribunal de commerce, réputé pour être celui qui ordonne le plus de médiation, c'était 25 par an sur des milliers de procédures. Autant dire que dans le mode alternatif de résolution de conflits, la médiation judiciaire obtient des résultats pratiquement inexistantes alors que les conciliateurs de justice, auxquels je tiens à rendre hommage, font eux un vrai bilan. Pourquoi cette absence de bilan alors que la France a été un des premiers pays à se doter d'une loi sur la médiation judiciaire (1995) et que beaucoup de pays nous rendent visite pour voir comment ça marche puisque nous avons une loi !

Les premières raisons pour lesquelles la médiation ne s'est pas développée viennent effectivement de la réticence des magistrats parce qu'elle été très mal présentée. Elle a été présentée comme un moyen de désengorger la justice et non comme un enrichissement de la réponse judiciaire. Le juge a toute sa place dans notre société, il est le garant de la paix sociale, des règles d'ordre public, garant aussi des libertés individuelles, c'est son rôle essentiel. En revanche, si la justice se désengage de la médiation, on pourrait assister à l'émergence d'une justice communautariste par la médiation, vous connaissez tous le débat Toronto sur la charia, débat qui a eu lieu aussi en Angleterre. La justice ne doit pas se désintéresser de la

médiation car elle se développera sans elle. Ce n'est donc pas un substitutif mais un enrichissement, c'est la première chose à faire comprendre aux magistrats. Ensuite il faut qu'il y ait des formations des sensibilisations... Monsieur le Directeur de l'École nationale de la magistrature vous en dira plus sur ce point.

À la cour d'appel, nous avons organisé des colloques pour sensibiliser la famille judiciaire sur le sujet. Surtout nous nous sommes posé la question de savoir si le temps qu'elle prend n'était pas un des freins à son développement. L'exemple du Conseil de prud'hommes de Paris est très intéressant car 6% du contentieux y passe en conciliation alors qu'au 19e siècle, c'était 90%. Pourquoi ? C'est une question de temps. La conciliation et la médiation sont chronophages. Sélectionner les dossiers, entendre les gens, ça prend du temps. Il y a eu des expériences de médiation judiciaire qui ont marché, à Paris avec le Président Clavières-Schiele, ou à Grenoble avec la Présidente Brenneur qui a réussi à faire 25% de son contentieux en médiation judiciaire. Quand elle est partie, ce pourcentage est tombé à presque zéro. Pourquoi ? Parce qu'elle faisait des audiences de propositions de médiations. Elle faisait venir les personnes en cause, après avoir sélectionné les dossiers. Ce qui prenait du temps. D'un autre côté, il y a des arrêts, surtout quand la jurisprudence est bien établie qui vont très vite. Après son départ, ses collègues se sont dit que tout ça prenait trop de temps et qu'ils ne voulaient plus en entendre parler. Il faudrait une politique nationale de la conciliation, créer comme aux Pays-Bas un bureau de la médiation et de la conciliation qui prenne en charge toutes ces expériences individuelles, qui en dégage des règles générales, avec un budget et des objectifs. Nous avons besoin d'une voie politique à suivre, les expériences individuelles ne peuvent pas suffire. Ensuite vient la question de quels médiateurs nommer. C'est la question que se posera le magistrat. Car ce qui a, d'une certaine façon, condamné la médiation, ce sont certains médiateurs. Quand on a nommé des médiateurs parmi les magistrats à la retraite – les juges aiment avoir la sécurité d'une liste de médiateurs, qui n'est d'ailleurs pas dans la loi – on a vu des médiateurs arriver à la conciliation en proclamant qu'ils avaient déjà leur idée sur le dossier, tout l'inverse de la technique de médiation. (Rires) Ce genre d'expérience a contribué à l'échec ; il vaut mieux ne rien faire du tout. Je terminerai en disant quelques mots de la médiation obligatoire. Si elle devient un passage obligé, les gens vont y aller en se disant que ça va leur prendre trois seconde et que les choses sérieuses seront pour plus tard. Alors que la première chose à faire est de faire comprendre aux gens que leur intérêt est dans une résolution négociée. Les gens sont intelligents et sont capables de comprendre où est leur intérêt si on leur explique clairement.

Un mot encore sur les avocats qui sont nombreux à essayer de développer la médiation contrairement à ce qu'on a pu dire. Je citerai cette histoire d'un avocat qui avait le dossier d'un litige entre deux entreprises qui travaillaient ensemble depuis très longtemps. La médiation qu'il a réussi à faire admettre a débouché sur la solution d'un troisième contrat dont le client a été tellement satisfait qu'il a rajouté un zéro sur le chèque d'honoraires de son avocat, ce qui, bien sûr, ne lui était jamais arrivé !

Arnaud de Blauwe

Monsieur de Baecque, j'imagine que vous partagez l'analyse de Fabrice Vert ?

Christian de Baecque (Président du Tribunal de commerce de Paris)

Je remarque d'abord que le juge de premier ressort s'exprime après la Cour d'appel, ce qui est inhabituel, mais pourquoi pas ? (Rires, Jean-Paul Delevoye propose de nommer un médiateur.) Je ne parle que des tribunaux de commerce, c'est-à-dire des litiges qui concernent les entreprises. Par rapport aux questions que vous posez, j'aurai un acte de foi, une réaction, et une suggestion. Je commencerai par un acte de foi qui consiste à dire que la médiation, nous y croyons, dans les tribunaux de commerce en général et au tribunal de commerce de Paris en particulier. Mes prédécesseurs ont co-fondé avec la Chambre de commerce, le CMAP, il y a une dizaine d'années. Pour ma part, j'ai fait du développement des modes alternatifs de résolution des conflits, pour

employer la terminologie officielle maintenant et qui inclut à la fois conciliation et médiation judiciaire, un des objectifs de notre année 2009 au Tribunal de commerce de Paris. L'ensemble des tribunaux de commerce a choisi ce thème, plus précisément celui du développement d'une culture de l'apaisement – pour leur congrès.

Je poursuivrai par une réaction par rapport à ce qui a été dit : il ne faut pas opposer le méchant juge au gentil conciliateur, au gentil médiateur. Le juge, contrairement à ce qui a été dit n'est pas là pour trancher. Notre activité est de résoudre des litiges entre entreprises ou de traiter des difficultés des entreprises, car on n'en parle moins, mais dans le domaine des difficultés des entreprises, nous avons développé, il y a un certain nombre d'années et ça a été repris par la loi, le mandat ad hoc et la conciliation judiciaire, c'est-à-dire la possibilité de nommer un tiers qui va permettre une négociation entre l'entreprise en difficulté et certains de ses créanciers ou de ses partenaires. Cela a été repris par la loi et existe maintenant, dans les procédures judiciaires amiables de négociation confidentielle. Ce type de négociation n'entre pas dans les statistiques, effectivement très faibles des litiges commerciaux, mais il est développé actuellement de façon importante par les tribunaux de commerce.

En ce qui concerne les contentieux, je préfère parler de la résolution des litiges. C'est le rôle du juge et je rappelle régulièrement qu'il a un article 21 du code de procédure civile, qui est le 8e principe donné au juge et qui est le suivant, très simple : « Il entre dans la mission du juge de concilier les parties. » Il y a donc conciliation, médiation – deux choses différentes, la conciliation étant faite par un juge et la médiation par un tiers. Mais ce sont deux possibilités qui existent et qui sont tout à fait complémentaires et complémentaires de l'action du juge.

Le juge est toujours très content quand il voit qu'il y a une possibilité de conciliation. Nous avons mis en place pour cette année un juge conciliateur en interne au tribunal.

Je reconnais que nous sommes passés de 25 à 50 ce qui n'est pas considérable considérant nos 8 000 dossiers. Je rectifierai un peu cette statistique qui n'est, de fait, pas très encourageante par le fait que 15% des assignations qui passent devant notre tribunal se terminent soit par un désistement soit par un renoncement de la part d'une des parties. Ça ne veut pas nécessairement dire qu'il y a eu accord entre les parties, nous ne savons généralement pas pourquoi il y a eu radiation, mais on peut penser que, au cours du litige, elles se sont mises d'accord. De la même façon, et nous le savons très bien, dans les jugements que nous avons à prendre, dans les ordonnances, les parties voient l'intérêt d'un accord qu'elles passeront après la décision prise par le tribunal. Car, quand on assigne devant un tribunal, dont le rôle encore une fois est de résoudre un litige, les parties déclarent la guerre en quelque sorte. En effet, et compte tenu des possibilités contractuelles de négociations, le recours au tribunal veut dire qu'elles n'ont pas souhaité arriver à un accord. Elles attendent éventuellement une décision judiciaire qui va dépassionner le débat, et, ensuite elles pourront entrer dans une phase de négociation. Il ne faut donc pas se fier entièrement aux statistiques, et il faut considérer un ensemble qui comporte des négociations et des accords. Comme le disait, un des intervenants, il s'agit aussi de tout ce qui relève de la conciliation interne, hors des aspects formels.

Je terminerai par une suggestion : les tribunaux ont développé une culture de l'anticipation dans le domaine des difficultés des entreprises, nous souhaitons que soit développée par l'ensemble des partenaires – et il ne faut pas nous opposer – une culture de l'apaisement, dans les litiges qui surviennent obligatoirement entre les entreprises. Il ne s'agit pas de former uniquement les magistrats et les juges consulaires, il ne faut pas non plus former exclusivement les avocats, il faut être le plus en amont possible. Je me permets de rappeler à un vice-président de la CCIP le souhait que j'ai émis à plusieurs reprises : si dans les Grandes écoles, dans les universités, on pouvait commencer à développer cette culture de l'apaisement ce serait quelque chose de fondamental. Pour notre part, nous sommes prêts à y participer.

Arnaud de Blauwe

Est-ce que cette culture de l'apaisement est développée à l'école de la magistrature, Jean-François Thony, vous en êtes le directeur ?

Jean-François Thony (Directeur de l'École de la magistrature)

Nous sommes dans une culture où malheureusement la médiation n'a pas sa place. Ceci provient d'une défiance tant de la part des magistrats que des avocats envers la médiation ; en effet ceux-ci n'ont pas suffisamment confiance envers les médiateurs, notamment parce qu'ils ont du mal à identifier quels sont ceux qui sont compétents et quelle a été leur formation. Par ailleurs il existe une difficulté tenant au positionnement traditionnel du juge et de l'avocat ; en effet nombreux sont les juges qui considèrent que leur rôle essentiel est de trancher les litiges et qui ont tendance à oublier que l'office du juge est de concilier ou de susciter un accord. De leur côté nombreux d'avocats estiment que leur rôle essentiel est de plaider et non de rechercher un compromis, car rechercher un accord c'est renoncer à un droit. Enfin il ne faut pas oublier que certains justiciables, qui pensent que leurs droits ont été bafoués, souhaitent que leur litige soit tranché par le juge.

Le procès est appréhendé par le justiciable comme un duel où il y a un vainqueur et un vaincu. C'est ainsi que les parties, qui auraient tout avantage à saisir une juridiction civile, optent pour un procès pénal pour que non seulement ils soient reconnus dans leurs droits, mais que leur adversaire soit condamné pour les avoir bafoués.

Cette culture de la reconnaissance de ses droits par la justice est très française ; ce n'est pas le cas dans d'autres pays, notamment aux Etats-Unis où la procédure est tellement lourde et onéreuse que les parties cherchent systématiquement à parvenir à un « settlement », c'est-à-dire à un accord avant la fin du procès.

S'il apparait, en conséquence, nécessaire de parvenir à une modification de la culture française, on peut penser que l'évolution des mentalités de ces différents acteurs passe par la formation. C'est ainsi que l'Ecole Nationale de la Magistrature, qui a procédé en 2008 à une réforme d'ampleur, a, lorsqu'elle a mis en place le registre des compétences fondamentales indispensables que l'on peut attendre d'un magistrat, identifié parmi celles-ci, l'aptitude à concilier ou à savoir susciter un accord.

Le code de procédure civile le disait déjà, mais c'est maintenant inscrit dans les tables de la loi de L'E.N.M : le juge doit savoir susciter un accord.

C'est la raison pour laquelle nous avons développé à l'ENM, des enseignements, en formation initiale et en formation continue, pour développer cette capacité.

Nous le faisons tant pour les magistrats de l'ordre judiciaire que pour les juges consulaires dont nous assurons aussi la formation. Pour tous, il s'agit, non pas de se former aux techniques de la médiation, mais de savoir utiliser les outils que sont la conciliation ou la médiation. Il faut que le juge soit confiant sur la capacité à trouver dans ce mode alternatif, notamment, une voie de sortie pour les conflits qui lui sont soumis.

Parmi ceux-ci il y a non seulement la médiation mais aussi l'institution des conciliateurs de justice dont l'activité est significative et je me félicite que l'E.N.M participe désormais à la formation de ces quelques 1800 auxiliaires de justice bénévoles ; ceux-ci doivent être compétents dans la technique de l'entretien, acquérir une connaissance minimale de l'institution judiciaire et des principes directeurs du procès civil et enfin être sensibilisés à leurs obligations déontologiques.

La question qui demeure en suspens est celle de la formation des médiateurs.

Doit-on procéder de la même manière ?

Si l'on souhaite que la médiation se développe dans le domaine judiciaire, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs du procès ait confiance tant dans le médiateur qui sera nommé, que dans le processus de médiation.

Arnaud de Blauwe

Nous avons bien compris que, pour vous, la négociation dans le monde judiciaire est une nécessité.

Jean-François Thony

Bien sûr, et là-dessus, je m'en remets à tout ce qui a été dit. Pourquoi une nécessité ? D'abord parce qu'il fait partie du rôle de la justice de résoudre les conflits. Ensuite parce que si ce mode alternatif se développe même si ce n'est pas son objectif principal, qui est celui de pacifier les conflits, il constitue un moyen supplémentaire pour le juge de faire face au flux croissant des contentieux.

Arnaud de Blauwe

Est-ce à dire qu'on règle le problème quantitatif de la justice par la généralisation de la médiation ? On a parfois l'impression qu'il s'agit de pallier la lenteur des tribunaux alors que le problème est peut-être ailleurs et qu'on a le sentiment qu'il faudrait au contraire des tribunaux plus forts, plus musclés et avec plus de moyens pour pouvoir faire face à une vraie demande de contentieux de la part de nos concitoyens. Vous disiez tout à l'heure qu'un certain nombre d'affaires pourraient être dépenalisées, mais est-ce que la première vertu d'un procès pénal n'est pas de mettre un certain nombre d'éléments sur la table, vertu qu'on n'a pas dans la conciliation ou la médiation.

Jean-François Thony

Il faut d'abord relever que la lenteur des tribunaux, ce n'est pas la lenteur des juges, c'est la lenteur des parties. Les juges passent des contrats avec les parties pour les amener à résoudre leurs affaires dans un délai minimum. Dans un dossier, notamment au civil, vous avez toujours la partie lésée qui a besoin de recouvrer ses droits le plus vite possible, et l'autre, malheureusement qui n'a pas intérêt à ce que l'affaire soit tranchée rapidement ; ainsi souvent, les magistrats en dépit de ce que l'on croit, se battent pour voir les affaires résolues dans des délais raisonnables. Bien sûr, tout n'est pas parfait, il y a des lenteurs qui sont dues aux pesanteurs de l'administration, mais vous n'avez pas idée des progrès qui ont été réalisés et à quel point l'efficacité de la justice s'est améliorée. Il demeure toutefois des freins auxquels on ne peut rien faire.

Professeur Seillan

Vous êtes venu sur le terrain des catastrophes et du pénal et vous avez évoqué l'inaptitude du droit pénal à traiter l'accident. Vous avez même évoqué la loi qui serait si rigoureuse aujourd'hui qu'elle ne permettrait plus de juger les affaires pénales d'accident. Vous avez pris l'exemple d'AZF. Si je partage votre analyse sur ce point, l'explication ne m'a pas convaincu. D'abord parce que vous laissez entendre que la relaxe serait due à la rigueur de la loi aujourd'hui, mais la loi n'a pas vraiment changé. Vous avez évoqué l'exigence d'une faute inexcusable pour la faute pénale, c'est une notion du droit civil. Et si la loi Fauchon, par deux fois, en 1996 et en 2000 a tenté d'établir que la faute pénale devrait être dans certaines circonstances une faute d'une certaine gravité, nous savons aussi que la jurisprudence a réduit à l'extrême limite de l'acceptable l'intention du législateur. Et, dans l'affaire AZF, ça n'a pas joué du tout parce que la causalité indirecte qui subordonne l'existence d'une faute caractérisée, n'avait pas à entrer en ligne de compte, puisque la jurisprudence ne l'applique pas à l'employeur. Je voudrais dire que la médiation existe dans les affaires de catastrophe, mais au plan civil. Je me rappelle avoir participé à des séminaires à l'École de la magistrature, après Furiani. Nous avons organisé des séminaires sur la pratique du juge dans la médiation civile de l'indemnisation des victimes quand elles se trouvent ainsi très nombreuses. Ces séminaires ont été un grand succès. Nous savons aussi qu'à Toulouse, ça a marché : 99% des victimes étaient indemnisées au moment du procès pénal. En revanche, il y a des affaires pour lesquelles ça ne marche pas. Par exemple dans l'affaire de l'Erika. Pourquoi ?

Parce que le responsable civil de droit qui était l'armateur était totalement insolvable, alors que le responsable « Total » avait une surface financière importante. Il fallait donc un procès pénal, procès pénal souvent instrumentalisé à des fins civiles. Je participe complètement à l'idée que le droit pénal n'est peut-être pas le meilleur des droits pour traiter des affaires d'accident, en même temps, aujourd'hui, le législateur a fort à faire pour faire entrer ça dans les canons de droit car nous n'en sommes pas encore là. On est toujours dans l'hypothèse où une simple faute, une poussière de faute, un atome de faute, suffit à condamner. Mais, dans l'affaire de Toulouse, je ne vois pas une impasse. Je crois que c'est une affaire qui a eu du mal à être instruite, je crois qu'on a du mal à établir les faits, je ne suis pas sûr que ce soit le meilleur exemple de fonctionnement de la justice, mais en même temps, la décision ultime du juge a été une décision remarquable de courage, car on ne peut pas condamner sur des présomptions.

Francis Frizon (médiateur FFSA)

Je voudrais faire part de mon expérience personnelle dans un secteur où la profession concernée a opté depuis maintenant plus de 15 ans pour un système de médiation, contrairement à l'industrie pharmaceutique dont vous parliez tout à l'heure. Le débat qui vient d'avoir lieu a été passionnant, d'autant plus que tous les membres de la magistrature ici présent se déclarent favorables à la médiation et à son développement y compris dans l'enceinte même des tribunaux ! Mais je reste un peu sur ma faim car je cherche depuis le début à déterminer la proportion de litiges qui donnent lieu à la saisine du juge par rapport aux litiges qui donnent lieu à ma propre saisine. Les entreprises d'assurances étaient très réservées sur cette question, jusqu'au jour où j'ai interrogé un grand cabinet d'avocats qui s'occupe de la clientèle des entreprises et non pas des assurés, qui m'a dit, en confidence – c'est pourquoi je peux le rapporter entre ces murs – que la position de l'avocat est celle-ci : « Nous connaissons bien la position du médiateur qui écrit un rapport annuel, nous savons très bien, si nous allons le voir pour certains types d'affaires, ce qu'il va préconiser, donc nous allons tenter notre chance auprès d'une juridiction. Si en plus, nous pouvons délocaliser l'affaire, nous allons mettre le maximum de chances de notre côté. » Je suis encore une fois très heureux des propos qui viennent d'être tenus, je crois que nous sommes tous sur une embarcation qui va dans la bonne direction et les efforts doivent se concentrer et se concerter pour aller plus loin.

Gaëlle Pateta (directeur juridique de UFC de Que choisir ?)

Je voudrais réagir à vos propos, monsieur Thony. Dans le domaine de la consommation, si les consommateurs saisissent la juridiction pénale, ce n'est pas parce qu'il y a une volonté de sanctionner l'entreprise. Il y a en fait deux raisons. La première, c'est que la voie pénale est plus facile à utiliser que la voie civile parce que la preuve n'est pas préconstituée par les consommateurs, c'est le juge qui va faire ce travail, ce qui représente un véritable atout pour le consommateur qui se trouve très diminué dans l'affrontement avec l'entreprise. La deuxième raison, c'est que c'est plus facile pour les victimes de se regrouper et de faire une véritable action de groupe ce qui n'est possible qu'au pénal. Aux Etats-Unis, la voie civile est une voie aisée car là encore, la preuve n'est pas à pré constituer, le système de discovery exigeant de l'entreprise de fournir des preuves. La situation en France est donc bien différente de ce qui se fait aux USA. Je voudrais insister sur le fait qu'il y a une place pour la conciliation, mais il y a aussi une place pour la justice. Je trouve dommage qu'on veuille désencombrer les tribunaux en développant la médiation. Pour moi ce sont deux choses complémentaires mais différentes.

Jean-François Thony

Vous avez entièrement raison, dans la justice pénale, la charge de la preuve incombe à la société. Ça va peut-être changer puisque le droit pénal évolue lui aussi, mais c'est une des raisons pour lesquelles on commence parfois par une action pénale pour que les preuves soient réunies, même si on sait qu'au final, les conditions d'une infraction ne sont pas réunies. Ce que je disais relève de la généralité qui bien sûr ouvre la porte à des cas différents. Si je pense que la médiation peut aussi désengorger les tribunaux, je ne dis pas que l'objectif de la médiation doive être celui-là.

Laurence Kieffer (avocat)

Pardon d'avoir le réflexe un peu corporatiste de défendre notre profession, mais je ne pense pas que l'activité la plus valorisante de l'avocat soit l'activité plaidante. Une grande partie de l'activité des 20 000 avocats parisiens est essentiellement une activité de conseil qui participe au développement économique. J'interviens plus spécifiquement comme avocat de contentieux et je suis assez d'accord avec monsieur le Président de Baecque pour dire qu'aujourd'hui, les mots ont une vraie importance. Ainsi les magistrats préfèrent dire qu'ils s'attachent à la résolution des litiges plutôt que de dire qu'ils les tranchent. Je crois que de notre côté, on dit plus qu'on est avocat en règlement des litiges ou des conflits – notion beaucoup plus large que celle de litige – et même les services dits traditionnellement « de contentieux » dans les entreprises ont adopté de nouvelles dénominations dans le cadre de ce développement d'activités de médiation ou de règlement amiable des litiges en s'intitulant, par exemple « département de résolution des conflits ». Je crois aussi que l'on ne peut pas dire que dans le cadre d'un compromis, l'avocat va faire renoncer son client à un droit. Je crois, en tout cas pour moi qui exerce en tant que conseil et médiateur dans l'entreprise, qu'il s'agit dans la médiation de rechercher l'intérêt des parties dans la solution du litige et qu'il n'est pas question d'abandonner un droit plutôt qu'un autre. C'est au contraire de faire émerger une solution qui n'est pas un abandon de quelque chose mais la recherche d'un intérêt supérieur qui permette de surmonter le litige. D'autre part, je souhaite poser une dernière question à monsieur Thony à propos de la formation des magistrats sur la question de la conciliation. L'article 21 du code de procédure civile autorise le juge à concilier, mais il y a un volet plus important qui a été un peu décrié malheureusement par cette table ronde qui permet au juge de désigner un médiateur. J'aurais voulu savoir si vous évoquiez ces questions dans le cadre de la formation.

Jean-François Thony

Vous avez entièrement raison sur l'intérêt des parties dans la médiation, c'est fondamental. Je crois que cet intérêt des parties peut être de renoncer à un droit. Pour répondre à votre deuxième question, oui nous formons, en formation initiale mais plus encore en formation continue où nous pouvons avoir des formations plus ciblées, à la fois aux techniques de la médiation mais aussi aux conditions dans lesquelles elle peut intervenir. Je voudrais dire enfin que nous ne nous contentons pas de former les magistrats sur ces questions, nous avons ouvert et nous allons ouvrir encore plus largement ces formations aux avocats car nous pensons qu'il est très important de créer une culture commune entre les juges et les avocats dans le domaine de la médiation.

Public

Je voudrais moi aussi rebondir sur le mot compromis. Je suis médiateur et je n'ai jamais l'impression d'aller vers des compromis mais plutôt vers des solutions que les Québécois appellent collaboratives. C'est dans l'esprit de la coopération qu'on trouve les solutions les plus imaginatives. J'entends d'autre part que vous envisagez la formation de médiateur. Ma question : en nous institutionnalisant, ne va-t-on pas instrumentaliser un certain nombre de médiateurs ?

Adrien Bordeli (enseignant-chercheur à l'ESSEC)

Je voudrais partager une petite expérience après avoir un peu entendu moquer la culture française de l'affrontement, de l'avocat, etc. Et je voudrais dire un mot de formation : dans les écoles de commerce, on ne forme pas les futurs managers à la gestion des conflits, on ne leur apprend pas ce que c'est qu'un litige, ni comment gérer un contentieux. Même à l'ESSEC qui est plutôt en pointe sur ces questions puisque nous avons un institut de recherche sur la négociation très poussé. Regardons les choses : j'ai fait 5 ans de droit, j'ai fait l'IEJ, j'ai passé le CFPA, c'est à ce moment là que j'ai décidé d'aller ailleurs, j'ai 1200 heures sur les bancs de la fac de droit, j'ai eu des cours d'histoire, de sociologie, d'économie et pas un seul cours où on m'a expliqué ce qu'est un intérêt par rapport à une position, pas de psycho-sociologie, pas d'analyse du conflit, pas non plus d'analyse économique du droit. A quand des cours de gestion des conflits – et non des litiges, car je vois une différence – en licence ou avant ?

Si on dit qu'on ne naît pas bon négociateur et qu'on doit le devenir, à quand la formation ?

Isabelle Rohart-Messenger (Sous-directrice de l'ENM)

Je suis notamment chargée de la formation des juges consulaires et conciliateurs de justice qui demain, il faut le savoir, seront présents également dans les tribunaux de commerce. Ce sera une sorte de médiation gratuite, on attend le décret. C'est vrai que, notamment, les juges consulaires ont pris conscience de l'importance de la conciliation et de la médiation et le Président actuel de la conférence générale des juges consulaires de France a fait son rapport sur la conciliation et la médiation et, dans le prolongement de ce rapport, il a été décidé de faire une formation commune, juges et avocats en coopération avec le conseil national des barreaux sur l'utilisation de ces outils. C'est vrai que dans le rapport Magendie, il a été indiqué que l'un des freins au développement de la médiation et/ou de la conciliation était que les juges prétendaient que les avocats y étaient hostiles et que les avocats faisaient les mêmes reproches aux juges. Nous avons donc pensé que si on les formait ensemble, ce serait une solution pragmatique pour la généralisation de ces outils.

Public

Je voudrais témoigner en écho au titre de cette table ronde « Médiateur au secours de la justice » que la médiation est une voie complémentaire centrée sur la recherche de solutions, ce qui n'empêche pas le consommateur d'aller en justice s'il estime qu'il n'a pas eu satisfaction. La plupart du temps on trouve ces solutions, mais il est nécessaire d'insister sur le côté complémentaire de cette solution pour mieux en faire comprendre l'intérêt.

Monique Sassier (Médiatrice de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur)

Je voudrais souligner l'importance des propos de monsieur Vert, notamment quand il dit qu'on ne gagnera jamais rien à opposer ou à comparer la médiation et le droit. Il faut véritablement que, dans les années qui viennent, on travaille sur une définition, l'unité de la médiation et sa place particulière. Un témoignage aussi sur le tout jeune métier de médiateur à l'Education nationale. Quand nous cherchons des solutions, nous ne nous opposons pas à l'administration, nous sommes dans la recherche d'une autre solution que les textes, parfois, ne permettent pas car ni les textes ni les lois ne peuvent épouser toutes les situations individuelles. C'est cette dimension particulière de la médiation qu'il faut rechercher. Je pense qu'il y avait dans la rigueur des propos de monsieur Vert une recherche de définition de la médiation pour elle-même et non en comparaison d'autres.

Fabrice Vert

Tous ceux qui s'intéressent à la médiation connaissent le remarquable travail qui a été fait par madame Sassier et le conseil national consultatif sur la médiation familiale qui a débouché sur certaines choses notamment reprises par le législateur, parfois un peu plus contestées ! (Rires)

LA CRÉDIBILITÉ DES MÉDIATEURS EN QUESTION

Arnaud de Blauwe

Comment les médiateurs peuvent-ils garantir leur indépendance ? Est-ce que trop de médiateurs tuent la médiation ? Quelle crédibilité pour le médiateur ?

Bernard Brunhes

Je ne parlerai ici que de ce que je connais : la médiation dans les conflits du travail. On fait souvent appel à des médiateurs, mais par médiateur, on entend selon les cas véritable médiateur, conciliateur ou arbitre, trois positions bien différentes et bien définies dans le code du travail. Il y a des médiateurs judiciaires, nommés par les tribunaux, mais il y a aussi des médiateurs nommés par des ministres. Il y a des faux médiateurs qui ne sont que des représentants de l'une des parties ; c'est devenu un mot valise qui a toujours un succès... médiatique.

Oui, dans certains cas, la médiation est nécessaire, oui c'est souvent un alibi et le vrai problème est celui de l'indépendance par rapport aux parties, mais comment mesurer l'indépendance ?

Je voudrais pour être concret partir de mes expériences et de la dernière en date, à laquelle le secrétaire de Force Ouvrière a fait allusion tout à l'heure, le dossier d'une filiale alsacienne d'un groupe allemand. Il s'agissait d'une médiation judiciaire, dans un conflit dur, dont je peux parler aujourd'hui puisqu'elle a fait l'objet de nombreux articles de presse. C'est le Président du tribunal de grande instance de Saverne qui a décidé de faire appel à un médiateur, choisi par accord entre les deux parties.

Dans ce cas, le médiateur était vraiment nécessaire. Le tribunal a eu raison de recourir à cette solution pour une raison simple : s'il avait pris une position strictement juridique, on prenait des risques considérables pour l'avenir de l'entreprise. Risque de retrait du groupe si l'on donnait raison aux organisations syndicales, risque de conflit dur et de longue durée si l'on donnait raison à l'employeur. Il fallait rebattre les cartes, rechercher une autre solution économique et sociale pour sortir de l'impasse. Ce n'était plus de la compétence d'une juridiction. Le médiateur devait, après discussion avec les deux parties rechercher à partir d'une analyse technique, économique, financière et sociale, proposer une nouvelle voie de solution. C'est ce qu'il a fait.

L'un des intervenants qui m'ont précédé à cette tribune nous disait que le médiateur n'avait pas besoin d'être compétent ou même que sa compétence pouvait être un obstacle à l'indépendance. Je ne suis évidemment pas d'accord. J'ai entendu quelqu'un dire que le médiateur n'avait pas besoin d'être compétent, voire que cela pourrait nuire à son impartialité. Dans le domaine des médiations sociales, son indépendance procèdera au contraire du fait que sa compétence lui donne une capacité de compréhension et donc de jugement, par rapport aux positions des deux parties qui pourraient le noyer dans des considérations techniques

Parmi les médiations que l'on m'a confiées, certaines étaient complètement privées, sans intervention d'une juridiction ni des pouvoirs publics. Un syndicat et des dirigeants d'entreprise qui font appel à un médiateur en disant : « On n'arrive pas à s'entendre, est-ce que vous pouvez nous aider ? » Si le médiateur est choisi par les deux parties, il est indépendant.

J'ai une expérience récente de ce type dans un établissement bancaire à propos de la renégociation d'une convention collective. Il n'y avait pas de conflit ouvert, mais un désaccord que les parties ne parvenaient pas à dépasser. Je suis intervenu cette fois, à leur demande conjointe, comme arbitre (ce qui signifie que, dès le départ il était entendu que mes conclusions s'imposeraient aux parties). Ce recours n'était donc pas un alibi. Quand les partenaires sociaux ne trouvent pas de terrain d'entente, l'intervention d'un tiers impartial peut être nécessaire.

Il y a alibi quand il y a fausse médiation, c'est-à-dire lorsque l'employeur en difficulté demande à un consultant d'intervenir, un consultant qu'il a coutume de faire travailler. Alors il y a une forme de tromperie. Le consultant est souvent bien placé pour aider à résoudre le problème posé, pour dialoguer avec les représentants du personnel d'une façon plus neuve, moins engagée, moins passionnée que la direction elle-même. Son intervention dans des cas de désaccord, voire de conflit est souvent utile. Mais ce n'est en aucun cas une médiation.

Il arrive très souvent qu'un médiateur soit désigné par le gouvernement, notamment pour des entreprises ou services publics, plus rarement pour des entreprises privées. Dans ce cas, les conditions à remplir pour que ce ne soit pas un alibi doivent être examinées avec soin.

Je voudrais citer l'exemple d'une médiation dont m'a chargé le Gouvernement il y a quelques années dans le conflit de la régie des transports marseillais qui avait fait beaucoup de bruit à l'époque. C'était une affaire médiatique, donc une médiation très médiatisée : à chaque pas, après chaque réunion, les représentants des chaînes de télévision et de radio étaient présentes, insistantes. Tout sauf la discrétion nécessaire à tout effort de médiation.

Qu'est ce qui s'est passé à Marseille ? Le ministre des transports m'appelle ; j'accepte cette mission très urgente (depuis plus de deux semaines, les Marseillais sont privés de transports publics. Mais, alors que je viens juste de prendre le vol pour Marseille, les responsables de la Régie introduisent un référé pour demander l'annulation du préavis et donc l'illégalité de la grève. J'aurais dû immédiatement reprendre l'avion en sens inverse. Par cet acte, la direction de la régie avouait qu'elle n'attendait rien d'une médiation qui lui était imposée par le Gouvernement. En même temps que le médiateur cherchait un accord entre les parties, l'une attaquait l'autre en justice. Situation absurde. Alors que la médiation était en passe de réussir, le tribunal des référés déclarait la grève illégale. Le travail reprenait... pour quelques jours le temps d'un nouveau préavis plus convenable. Et la grève a repris.

Cette mésaventure montre bien que l'indépendance et la capacité d'action du médiateur impliquent que les deux parties acceptent pleinement son action et ne la mettent pas en péril par des interventions parallèles.

Pour que le médiateur soit indépendant, il ne faut pas qu'il soit un fonctionnaire dépendant hiérarchiquement du ministre. Nous assistons depuis quelques années à la nomination de médiateurs qui sont en fait des fonctionnaires du ministère concerné. Le ministre prend un dossier en main, il ne veut pas recevoir lui-même, les différents partenaires, ce qui est sage. Il nomme un médiateur. Et qui nomme-t-il ? Un directeur de son ministère. C'est le contraire d'un médiateur. C'est le représentant d'une des parties. Pour ne pas apparaître en première ligne, le ministre nomme un de ses collaborateurs. Cela ne trompe pas les personnes concernées, mais c'est une astuce médiatique (la presse parle trop vite de médiation) ; pour les acteurs c'est un représentant des pouvoirs publics perçu par les parties pour ce qu'il est.

Les salariés de l'entreprise ont bien compris que ce n'était pas un médiateur mais un représentant du ministre, et ils discutent avec lui non pas en tant que médiateur mais en tant que personne chargée de porter la bonne parole. Faux médiateur, vrai débat entre les représentants des salariés et l'Etat, dont ils attendent des décisions qui ne viendront pas.

Troisième cas, celui de la nomination comme médiateur d'un directeur départemental du travail (espèce en voie de disparition avec la RGPP). C'est un peu différent. Les Directeurs du travail sont déchirés. Ils sont nommés par l'Etat qui a des préoccupations économiques et donc est soucieux de défendre l'économie locale et donc la situation des entreprises, tandis que le rôle, logique et quasi-constitutionnel d'un directeur départemental du travail est de défendre les salariés. J'ai vécu récemment l'expérience dans une grande entreprise publique. J'ai analysé l'action, dans cette affaire d'un directeur départemental du travail chargé par le préfet de jouer les médiateurs dans un conflit concernant une entreprise publique. Il a été en fait non pas un médiateur mais un défenseur des salariés. Cela n'a évidemment pas marché et les usagers de ce service public de transport ont dû en revanche marcher un peu plus longtemps.

Il ne faut pas que le médiateur soit juge et partie. UN message urgent à passer aux responsables politiques.

IL existait il y a quelques années une liste des médiateurs agréés pour les médiations judiciaires dans le domaine des relations du travail. IL serait bon que cette liste soit reprise : des avocats, des juristes, soit des consultants, des magistrats à la retraite.

Un mot sur les conditions de rémunération. A partir du moment où l'on rémunère les apports du médiateur, il faut que ce soit clair et une des difficultés qu'on a parfois, c'est le manque de clarté. Si c'est le patron qui paye, les salariés vont dire « C'est le patron qui paye... » Quand je commence une médiation je me renseigne toujours sur qui paye quoi, comment. Il ne faut pas qu'il y ait là un moyen de pression par la rémunération sur le médiateur.

Un dernier mot sur l'emploi du mot médiation qu'on utilise souvent alors qu'il s'agit par exemple d'un arbitrage. Si on reprend le code du travail, on distingue la médiation, la conciliation et l'arbitrage. Dans la conciliation, on se contente de rapprocher les deux parties en leur demandant de chercher une solution et on n'en propose aucune. Dans le cas de la médiation, on propose une solution mais les parties ne sont pas obligées de l'accepter. Dans l'arbitrage, on impose une solution. Ces trois notions sont rarement distingués et dans la plupart des cas où on emploie le mot de médiation dans la presse, il s'agit en réalité de conciliation.

Là-dessus aussi, il serait bon qu'on clarifie.

Arnaud de Blauwe

Vous pourriez nous dire quel est votre rôle et quelle place tient la médiation au sein de l'Autorité des marchés financiers. Et est-ce que vous vous reconnaissez comme médiatrice ?

Madeleine Guidoni (Médiateur de l'Autorité des marchés Financiers)

Oui, absolument, j'ai le titre de médiateur de l'Autorité des marchés financiers. La médiation à l'AMF est une procédure volontaire. Les deux parties doivent être d'accord pour entrer en voie de médiation, partant, la crédibilité du médiateur est une condition essentielle puisque personne n'aura recours à la médiation de l'AMF, s'il n'a la garantie d'un examen tout à fait objectif et équitable de son dossier par un tiers neutre et impartial, c'est ce que je m'efforce d'être.

Je vais donc vous expliquer comment est organisée la médiation de l'AMF sachant que c'est une médiation qui est un peu particulière et spécifique puisqu'elle s'exerce au sein d'une autorité de régulation ayant, à côté des missions de médiation, a bien d'autres missions, comme le contrôle, l'enquête, la sanction et la surveillance générale des marchés. Ce sera mon premier point sera d'exposer le statut de la médiation à l'AMF, le second point étant d'examiner comment dans la pratique le médiateur met en œuvre cette double exigence d'indépendance et d'impartialité.

Comme vous le savez l'AMF est une autorité administrative indépendante dotée de missions de service public et il est important de souligner que la médiation est une mission légale de l'AMF. C'est le législateur qui a légitimé en quelque sorte dans la loi de sécurité financière de 2003 l'intervention de l'AMF dans une mission de médiation. Celle-ci est la suite d'une mission d'information des investisseurs sur tous les domaines d'intervention de l'AMF. Le code monétaire et financier prévoit que l'AMF réponde aux demandes d'information, que l'on traite les dénonciations de pratiques irrégulières qui arrivent du marché, et qu'on leur donne la suite que ces réclamations demandent au besoin par la voie de la conciliation ou de la médiation. Voilà le fondement légal. C'est quelque chose de tout à fait fondamental pour asseoir la légitimité de la mission de médiation.

Quel est le statut du médiateur au sein de l'AMF ? Le médiateur est rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie de l'AMF c'est-à-dire au Secrétaire général, puisque le Président de l'AMF n'est pas le chef des services.

Il est dit dans la Charte qui encadre son fonctionnement – dont je vais vous parler plus tard – que l'AMF doit lui donner les moyens d'un exercice neutre, impartial et indépendant de son activité. Il bénéficie des moyens suffisants pour être véritablement indépendant. C'est un des principes de la charte qui entoure la procédure de médiation et qui reprend ce qui a été évoqué dans les autres tables rondes, c'est-à-dire les grands principes des Recommandations européennes de 1998 et 2001. Il faut savoir qu'à l'AMF, la procédure de médiation est gratuite, elle est confidentielle contradictoire dans la mesure où le Médiateur accorde la même écoute objective aux deux parties. Et le rapport d'activité que le médiateur établit annuellement est présenté au Collège de l'AMF et publié en même temps que le rapport d'activité de l'Autorité. La procédure est donc complètement transparente. La charte prévoit, en outre, la suspension de la prescription de l'action civile et administrative pendant la procédure de médiation. C'est une mesure qui permet effectivement le développement du recours à la médiation. Il est prévu également que nous coopérons avec nos homologues étrangers pour le règlement des litiges transfrontaliers et que nous ne puissions être saisi en l'absence d'une première démarche infructueuse: le médiateur de l'AMF est un véritable médiateur puisqu'il n'intervient qu'en deuxième niveau lorsque l'investisseur qui s'adresse à lui a déjà fait une première démarche généralement auprès de l'établissement concerné, avant la saisine.

Ce qui est intéressant, c'est l'intervention harmonieuse de plusieurs systèmes de médiation. Lorsque par exemple, nous exigeons une première démarche de l'investisseur qui nous saisit, nous n'allons pas jusqu'à exiger l'épuisement de l'ensemble des voies de recours, notamment pour les établissements de crédits le recours au médiateur bancaire. Il suffit qu'il y ait eu une première démarche qui n'ait pas satisfait l'investisseur pour que nous intervenions.

Nous pouvons donc intervenir valablement alors même que soit le médiateur bancaire n'a pas été saisi, soit il est intervenu mais nous estimons que nous devons intervenir parce qu'il peut y avoir des éléments nouveaux qui n'ont pas été portés à sa connaissance que nous pouvons aussi apprécier la plainte de cet investisseur au regard d'autres plaintes que nous aurions eu sur le même sujet. Dans ce cas, nous intervenons de façon complémentaire par rapport à cette médiation bancaire dans une ultime tentative pour aboutir à la résolution amiable du litige. Cette articulation entre les différentes médiations se fait de façon tout à fait harmonisée et il n'y a pas de problème ni par rapport aux établissements ni par rapport à leur médiateur.

A côté des principes que j'ai exposés là : le statut, les conditions d'intervention avec la Charte qui reprend les grands principes européens, la sauvegarde de l'indépendance du médiateur rattaché à l'AMF au plus haut niveau de la hiérarchie, il faut se demander comment dans la pratique, le médiateur peut répondre à cette double exigence d'indépendance et d'impartialité ? Il faut savoir que contrairement à d'autres médiateurs, le médiateur de l'AMF ne rend pas un avis formalisé. Nous accompagnons les parties dans la résolution amiable du litige et notre crédibilité se joue dans la conduite de cette instruction contradictoire, dans l'expertise technique que nous donnons des faits, puisque nous intervenons dans un domaine très spécialisé, celui des marchés financiers. Il faut que bien sûr que nous soyons indépendants mais il faut aussi que nous soyons en mesure de comprendre les arguments des parties, d'y répondre et ne pas nous laisser embarquer dans des débats techniques complexes auxquels effectivement nous ne comprendrions rien. Notre crédibilité se joue donc dans l'expertise technique, dans la confrontation des faits au droit, mais aussi, et c'est un plus par rapport à la procédure judiciaire dans la prise en compte de l'équité. En effet, il arrive que la seule application du droit ne suffise pas à satisfaire les requérants. L'application du droit boursier, notamment, qui est un droit très formaliste, ne suffit pas toujours à donner satisfaction au requérant. Par la médiation, part la prise en compte de l'équité nous arrivons à des solutions concertées acceptées par les deux parties.

Le médiateur doit avoir un certain nombre de qualités, il doit être à 'écoute et faire preuve de pédagogie, mais en même temps il doit diriger cette instruction contradictoire en respectant des délais nécessairement brefs, d'ailleurs prévus par la Charte, parce que les dossiers qui nous sont soumis sont toujours urgents.

Autre élément essentiel à l'AMF, le respect de la confidentialité des échanges. La procédure de médiation est confidentielle. Cette confidentialité s'applique à la fois au médiateur et aux parties. Pour nous c'est un élément essentiel. Pourquoi ? Par ce que la médiation de l'AMF s'inscrit dans une mission de régulation générale de l'Autorité, il y a de la surveillance, il y a des contrôles, il y a des sanctions. Le rôle du médiateur est de poursuivre la résolution amiable du litige, il n'est ni de qualifier des manquements ni de chercher des fautes. Tout le souci qu'il doit avoir, c'est de garder la stricte confidentialité des éléments de la médiation pour prévenir tout détournement de la procédure et toute confusion dans l'esprit de quiconque entre les différents domaines d'intervention de l'Autorité. Nous nous y efforçons et les expériences passées prouvent que nous y parvenons. Par exemple au moment de l'introduction en bourse d'une société, nous avons résolu à l'amiable près de 600 dossiers : les investisseurs se plaignaient de n'avoir rien demandé et d'avoir vu apparaître des actions sur leur compte, d'en avoir reçu 300 au lieu des 100 demandées ... Il y avait eu dans cette affaire un certain nombre de dysfonctionnements de la part des intermédiaires, des établissements bancaires, et nous avons pu résoudre, à chaud, ces litiges grâce justement à la coopération des banques qui avaient bien compris l'intérêt de notre action. Lorsque ces dossiers ont été réglés, l'AMF a ordonné un contrôle des mêmes établissements et à l'issue de ces contrôles, il y a eu pour deux d'entre eux des procédures de sanction. C'est bien la preuve que les deux missions de l'AMF, médiation et contrôle, peuvent coexister à condition d'avoir ce souci d'autonomie et d'étanchéité des procédures.

Le même souci se retrouve dans l'absence de divulgation du nom des sociétés mises en cause. Nous faisons des rapports annuels d'activité, jamais vous ne trouverez, sauf si il a été rendu public par ailleurs, le nom d'un établissement mis en cause ou d'un investisseur particulier. Seules les problématiques sont exposées. Notre rôle n'est pas de mettre à l'index telle ou telle société ou de jeter l'opprobre sur tel ou tel investisseur, mais bien d'aider à la résolution amiable d'un litige. Notre mission s'arrête là.

C'est un élément de notre crédibilité. Un autre critère est le souci de l'efficacité de la procédure. Une procédure de médiation doit d'être efficace. Nous devons accompagner les investisseurs et les professionnels vers des solutions rapides et concrètes. Nous le faisons par l'amélioration constante de nos procédures, par exemple la mise en place de formulaires de saisine électronique ainsi que par recommandations de modifications immédiates de leurs pratiques faites auprès des professionnels mis en cause.

A plus long terme, nous proposons des modifications réglementaires, voire législatives. Il nous faut donc aussi être force de propositions afin de trouver des solutions innovantes pour résoudre l'ensemble de ces dossiers.

En conclusion, de mon point de vue, c'est vrai que les questions de statut et d'indépendance structurelle sont importantes, mais ce qui assoit la crédibilité du médiateur, c'est aussi sa pratique. L'un ne peut aller sans l'autre.

Jean-Paul Delevoye

Simplement une remarque qui est aussi une question : je partage tout à fait l'avis de monsieur Brunhes et de madame Guidoni sur la confidentialité. Il y a là un vrai sujet qui nous a interpellés à la médiation de la République. Nous avons fait beaucoup de médiations, sur une seule d'entre elles, une des parties, en ne respectant pas le contrat moral a divulgué le protocole de médiation. Et, nous nous sommes rendu compte que dans l'état actuel des textes, rien ne protège le médiateur sur la capacité qu'il a de sanctionner celui qui ne respecte pas la clause de confidentialité. C'est un des sujets sur lequel il faut que nous réfléchissions. Je donne ce conseil, sans être sûr qu'il soit le bon, de mettre en place, comme nous avons dû le faire, une procédure d'accord pour que les parties acceptent que les propos soient strictement confidentiels et que, s'ils ne respectaient pas cet accord, nous nous réservions le droit de nous retourner contre eux. On s'aperçoit qu'aujourd'hui dans une société où souvent, la fin justifie les moyens, il y a des gens qui entrent en médiation, qui font intervenir l'autre partie pour connaître ses arguments, qui cassent la médiation et qui s'en servent pour pratiquer un chantage et renverser ainsi les arguments qui ont été avancés au cours de la médiation. La confidentialité, qui est au cœur même de la médiation, doit être comprise et approuvée par les parties, mais il convient de réfléchir aux sanctions à mettre en place dans le cas d'une rupture de cette clause essentielle.

Madeleine Guidoni

J'ai le souvenir d'une décision d'une juridiction dans le domaine de l'assurance où la personne qui avait divulgué des éléments confidentiels de la médiation avait été condamnée en violation du secret professionnel. C'est une piste. En ce qui concerne l'appropriation par les parties de la clause de confidentialité, à l'AMF, nous envoyons en début de procédure la charte de la médiation qui engage les parties et en général, quand ils répondent, ils répondent sur ce point-là. Ils indiquent : « J'ai bien pris conscience que je devais respecter la confidentialité de la procédure. » C'est un moyen simple.

Arnaud de Blauwe

Isabelle Falque-Pierrotin, on peut vous appeler médiateur du net ?

Isabelle Falque-Pierrotin (Conseiller d'Etat, Présidente du Forum des droits sur Internet)

Notre service s'appelle « Médiateur du Net ». Je voudrais rassurer l'assistance, ce n'est pas parce que nous travaillons sur le net que nous cassons les principes qui sont les fondements de la médiation, en particulier la confidentialité. Je voudrais partager avec vous l'expérience qui est la nôtre au Forum des droits sur l' Internet. Nous avons ouvert ce service de médiation en 2004, même si le Forum date de 2001. C'est un service qui a les caractéristiques suivantes : nous sommes médiateurs-accoucheurs, c'est-à-dire que nous ne rendons pas d'avis, mais nous aidons les parties à prendre une décision. Ensuite, nous avons développé pour cette médiation un outil en ligne qui est une des caractéristiques spécifiques et séduisantes de ce service. Cette plate-forme de logiciels a pour objectif de devenir un standard européen. Enfin, c'est un service qui fonctionne bien puisqu'en 4 ans, nous avons traité plus de 12 000 litiges avec des taux de résolution supérieurs à 85%.

La question qui nous est posée est effectivement celle de la confiance. Pourquoi et comment faire confiance au médiateur ? Je crois qu'on a raison de se poser cette question car le paysage de la médiation s'est considérablement modifié depuis quelques années. Lorsque nous avons lancé le service en 2004, nous n'étions pas seuls, mais l'offre de médiation était beaucoup plus pauvre qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, nous avons des médiateurs institutionnels, des médiateurs professionnels d'entreprise, et puis des médiateurs qui sont apparus, ici ou là, venus notamment des milieux associatifs. Il est donc nécessaire, pour les consommateurs comme pour les entreprises de définir des critères.

J'en privilégierai deux, le critère d'indépendance et le critère de compétence. Je commencerai par le second : on ne peut pas être médiateur si on ne connaît pas l'environnement juridique, l'environnement d'usage du secteur dans lequel on va médier. Au niveau du numérique, c'est un critère absolument essentiel parce que les usages changent tout le temps, donc les litiges changent aussi, le droit du numérique est complexe. Un des éléments de notre crédibilité, c'est d'être un spécialiste de ces questions. Ceci nous conduit, par exemple, sur les dossiers dont nous sommes saisis, à faire toute une série d'enquêtes, ne serait-ce que pour trouver la partie défenderesse, ce n'est pas, en effet, simplement le site qui peut être en cause, mais l'acteur économique, la personne morale qui se cache derrière le site. Nous sommes donc obligés de connaître intimement le paysage dans lequel nous médions.

Deuxième critère, celui de l'indépendance. Il nous est en permanence remonté par nos hot lines et par les demandes du terrain. Ce n'est pas nous qui le déclarons comme important, c'est un critère qui est ressenti comme déterminant par les consommateurs. Il s'agit au fond d'évacuer le risque de « soupçon ». Ce critère se décline de façons multiples : comment est nommé le médiateur et comment il travaille. Il y a bien là les deux éléments de l'indépendance. C'est une indépendance de statut et une indépendance fonctionnelle. Concrètement, qui instruit la demande dont nous sommes saisis ?

Au niveau du Forum, cette question de l'indépendance, nous l'avons résolue de la manière suivante : le service de médiation est abrité par le Forum des droits sur l'internet, ce Forum est un organisme sui generis, né en 2001 qui est un régulateur innovant du numérique, qui construit pas à pas un partenariat public/privé en matière de régulation. C'est-à-dire que ce Forum des droits sur l'internet, par construction, est à équidistance entre les pouvoirs publics, les entreprises et les consommateurs. Par voie de conséquence, le service de médiation qu'il abrite est naturellement indépendant des parties avec lesquelles il traite.

Donc, sur ces deux critères, compétence d'une part et indépendance de l'autre, je crois qu'il temps par un texte probablement de fixer un certain nombre de garanties de façon à ce que les personnes qui utilisent la médiation sachent clairement à quoi ils ont accès.

Je voudrais compléter mon propos par deux remarques de nature à assurer la crédibilité du médiateur. Je crois que le médiateur doit évacuer une opinion qui a encore été exprimée vendredi dernier à l'UFC Que Choisir ? qui serait que la médiation serait une sorte de justice au rabais. Est-ce que la médiation se substitue ou ne substitue pas à la justice ? Ce que nous pouvons dire au niveau de notre activité, c'est que bien sûr, on ne médie pas contre la loi, que ce ne sont pas les mêmes cas qui viennent en médiation que ceux qui peuvent être traités par la justice, ce sont des cas où le justiciable ne saisit pas la justice ou des cas où la justice – on a de nombreux témoignages dans ce sens, car nous travaillons beaucoup avec la Cour d'appel de Paris – est relativement désempêchée par rapport à un certain nombre de cas. La médiation est crédible parce que ce n'est pas une justice au rabais, mais qu'elle ouvre au contraire une autre voie.

Enfin, la médiation sera crédible si elle prend en compte une dimension nouvelle des litiges qui est leur côté transfrontalier, leur côté international. C'est particulièrement vrai en matière d'Internet, mais j'imagine qu'il y a d'autres secteurs dans lesquels on retrouve cette croissance des litiges transfrontaliers, chez nous, ça représente 4 ou 5% de nos litiges et c'est en augmentation constante. Les médiateurs, s'ils veulent se positionner sur l'avenir, doivent être capables de proposer des solutions à ces litiges transfrontaliers. La réponse pourrait être la mise en place d'un réseau européen des médiateurs qui travaillent ensemble. Nous le faisons déjà.

Arnaud de Blauwe

René Ricol a été le premier médiateur du crédit nommé par le Président de la République, vous avez occupé cette fonction d'octobre 2008 de à septembre 2009. Aujourd'hui, vous êtes le Commissaire général pour mettre en place le grand emprunt. Nous aimerions avoir des détails sur vos activités en que médiateur du crédit. Il était donc si difficile de faire parler les banques et les PME pour pouvoir trouver un peu d'argent ?

René Ricol

Sachez d'abord, que toutes les entreprises ont participé, depuis les sociétés unipersonnelles jusqu'aux très grosses entreprises.

Pour faire simple et rapide, il fallait une médiation pour rétablir le dialogue, pour sortir de tout ce qui était trop formaté, pour identifier les projets durables et pour constater que, même avec des pertes, les entreprises pouvaient survivre. L'effet de la médiation a été spectaculaire parce qu'on a mobilisé des gens extrêmement compétents, et c'est la première condition pour une bonne médiation, ce sont toutes les directions de la Banque de France qui ont joué ce rôle de manière formidablement efficace sur le terrain.

Deuxièmement il fallait des gens qui avaient envie de se soumettre à la médiation. Il fallait des entreprises prêtes à considérer que le banquier n'était pas un ennemi et que dans ses refus il y avait probablement aussi des éléments à retenir, d'autres à faire bouger. Il fallait aussi des banquiers qui comprennent qu'ils ne pouvaient pas tenir sur leurs positions. Ça a marché dans des conditions telles que la médiation a été institutionnalisée et que maintenant c'est un accord entre les banques et les entreprises.

La troisième condition est que le médiateur ne doit pas fonctionner sans autorité. Pour que la médiation soit efficace, quand on est convaincu qu'il y a une zone d'accord, il faut pousser à l'accord et y pousser fortement.

Quand je fais référence à des fonctions plus anciennes que j'avais au plan mondial, je crois qu'il y a de l'avenir pour la médiation. Si elle est bien faite et bien encadré, si il y a des procédures qui permettent d'assurer un continuum, elle a de l'avenir. Je crois aussi que l'embouteillage des tribunaux est tel, en France comme ailleurs, que la médiation peut constituer, à minima une voie préalable et permettre à la justice de se consacrer à ce qui essentiel.

La médiation a un autre avantage, elle évite toutes ces procédures de chantage inadmissibles. Puisque j'ai l'occasion de le dire, je le dis : je suis toujours scandalisé quand on accuse les magistrats d'être à l'origine d'un grand nombre d'actions pénales. On oublie que dans 80% des cas, ce sont des actions civiles à l'origine, transformées en pénal et diligentées par le tissu économique qui est le premier responsable, et qui après se plaint, évidemment, quand ce n'est pas à son avantage.

Je pense qu'il y a là une voie d'avenir qui demande à être bien professionnalisée et bien encadrée. En tout cas, pour la médiation du crédit, ça fait à ce jour 180 000 emplois sauvés.

Ça se fait en mettant en place des chaînes de compétences. Quand quelqu'un comme Bernard Brunhes dit du projet d'une entreprise qu'il y croit, ça nous aide considérablement. Compétence.

Arnaud de Blauwe

Est-ce que ce n'est pas un peu paradoxal qu'au moment où la médiation se généralise, le plus connu d'entre les médiateurs, celui qui a le plus œuvré pour elle, perde son nom et devienne Défenseur des droits ? Allez-vous perdre un peu de votre âme avec ce changement d'identité, en quelque sorte ?

Jean-Paul Delevoye

C'est une vraie question qui a fait l'objet d'un vrai débat avec le législateur. Je dois vous avouer que je reste très attaché à la notion de médiation tout en étant convaincu comme l'ensemble de celles et ceux qui exercent ce métier ou plutôt cette fonction – car ce n'est pas un métier – qu'il faut s'interroger sur la banalisation du mot médiateur. Bernard Brunhes et madame Guidoni ont parfaitement indiqué qu'aujourd'hui, il faut que le décideur, celui qui décide de recourir à un médiateur veille à ce que le mot ne soit pas galvaudé. C'est une question politique à laquelle je n'ai pas de réponse, car je ne crois pas qu'il faille faire un métier de médiateur, mais le fait que tout le monde puisse se nommer médiateur est un vrai souci y compris d'ailleurs dans la presse. Lorsque Bernard Brunhes a été nommé médiateur pour régler le conflit du port de Marseille, je prenais le train 24 heures après lui pour cette même ville et quelqu'un m'a dit : « Alors, vous avez échoué à Marseille ? » « Non, ai-je répondu, ce n'est pas moi... » (Rires dans la salle.) Je veux dire que nous sommes (aujourd'hui) dans une société dont la complexité sera de plus en plus grande et dont la fracture entre celles et ceux qui vont gérer cette complexité et ceux qui vont la subir sans la comprendre, va s'accroître. Les gens vont donc raisonner de façon très simple. Pour eux un médiateur qu'il soit du cinéma, marchés financiers, social, médiateur de la République, ce sera le même. Attention donc à ne pas galvauder le terme. René Ricol pour ne pas le nommer, a été reconnu, en dehors de ces mérites propres, parce qu'il était « médiateur du crédit ».

Autre élément qui a été mentionné à plusieurs reprises, c'est celui de la crédibilité. Le problème est que souvent nous étalonnons notre crédibilité en fonction du regard que nous portons sur nous-mêmes. Or, certes, il faut que nous regardions quels sont nos niveaux de compétences, nos qualités endogènes, mais ce n'est pas le plus important ; ce qui compte, c'est le regard que les parties concernées portent sur votre crédibilité. Vous pouvez mettre en interne les plus beaux experts, les plus brillants et être le plus attentif à votre indépendance, si les parties n'ont pas confiance en vous, parce que, par exemple, vous êtes nommés directement par quelqu'un dont vous êtes dépendant, toute votre crédibilité sera mise à mal ?

Je vous donnerai un seul exemple, celui de la Haute autorité de santé qui avait en son sein la mission d'information des maladies nosocomiales, elle avait une plate-forme téléphonique sur laquelle elle recevait 200/250 appels téléphoniques par mois. Lorsque ces mêmes structures passèrent au sein de la médiation de la République, on doubla, on tripla les appels téléphoniques. On a posé la question « Pourquoi nous appelez-vous alors que vous n'appeliez pas quand vous étiez au sein de la milice ? » – « Tout simplement parce qu'à la milice, c'était des médecins qui parlaient aux médecins. » Nous ne l'avons pas fait exprès, mais, naturellement, derrière, nous avons toujours des médecins.

La garde des Sceaux arrive.

Je suis très sensible à l'honneur que vous nous faites de venir conclure ces assises, car j'évoquais dans mon introduction le souci et la transparence avec lesquels vous aviez abordé la problématique des suicides dans les prisons. Je souhaiterais personnellement dire « Ne restons pas enfermés sur cet aspect tragique des choses et examinons l'ensemble de la question du stress dans notre société, regardons celles et ceux qui aujourd'hui sont en souffrance et parfois en souffrance par manque d'écoute, par manque de dialogue et d'accompagnement. » Je m'aperçois que la médiation est probablement une des réponses, mais en même temps elle n'est pas une alternative à la saturation des tribunaux. Ce serait faire à la médiation un bien mauvais procès. Ce n'est pas non plus une justice au rabais. C'est probablement un des maillons, aujourd'hui nécessaires pour redonner du temps au judiciaire. Entre la naissance d'un conflit et la résolution par le tribunal, il y a probablement un temps pour la médiation – je pense notamment la médiation familiale –, pour que les parties s'écoulent, comprennent les raisons pour lesquelles elles sont en conflit et élaborent elles-mêmes une solution plus apaisée, plus humaine et certainement plus souple, et toujours sous le contrôle du juge ou d'un avocat pour faire en sorte que l'intérêt des parties ne soit pas fragilisé par cette médiation.

Je pense aussi que la notion d'équité, à laquelle vous avez fait allusion, madame Guidoni est aussi quelque chose à quoi nous devons réfléchir.

Aujourd'hui, la loi est extrêmement normative et c'est normal. Mais la société évolue aujourd'hui avec une telle rapidité sur les plans technique, technologique, comportementale que, quelle que soit la qualité du législateur, il n'aura jamais la capacité de prévoir dans les textes des situations qui, paradoxalement avec une application stricte de la loi aboutiraient à d'autres situations, seraient totalement injustes. A ce titre-là, il faut qu'il y ait une autorité capable de faire des recommandations en équité, permettant d'interpréter la loi sans engager la responsabilité du juge qui paradoxalement serait juridiquement fragilisé. C'est un débat que nous avons souvent avec les administrations fiscales. Je salue ici monsieur Constant parce qu'il y a là des débats qui font qu'un ministre ne peut pas, par exemple, remettre en cause des contributions indirectes, alors que moralement on peut estimer que la recommandation en équité est juste.

Troisième élément : nous sentons bien que tant dans le secteur privé que dans le secteur public, l'intérêt de clarifier les notions de conciliation, de médiation et d'arbitrage. Et si vous estimiez, madame le Garde des Sceaux, que dans un souci de développement d'une culture d'apaisement, il était nécessaire d'intensifier les formations universitaires, les bénéfiques en seraient innombrables. Car si les médecins sont devenus de formidables techniciens, ils sont forts mauvais psychologues délaissant les rapports humains. Je crois que sur ce point, si on estime que la médiation doit être au cœur de notre société, ne pourrions-nous pas, sous votre autorité, analyser de façon extrêmement pertinente ce qui fait le succès ou l'insuccès d'une conciliation alors même que 50% des conciliations prud'homales font que ni les employeurs ni les salariés ne vont au tribunal et que 85% des dialogues engagés aboutissent à une solution qui ne va pas au tribunal ce qui montre(nt) bien que les gens ne sont pas spontanément intéressés par le recours au tribunal.

De la même manière, La formation des chefs d'entreprise ne prend en ligne de compte que le respect de l'actionnaire, et moins celui qui devrait être porté aux salariés. Il serait intéressant, après cet effort de clarification de s'interroger sur les raisons qui font que, alors que les textes prévoient des conciliations, celles-ci ne fonctionnent pas. La conciliation prud'homale... J'entends dire que c'est peut-être à cause de l'absence de confidentialité. La conciliation en matière de droit des victimes, en particulier sur les questions médicales, ne marchent pas parce que l'on préfère se diriger vers le tribunal pour obtenir la sanction que de tenter une conciliation qui pourrait faire jurisprudence. On a le même problème avec les administrations qui, avec la loi organique, me disent, et je l'ai vécu, préfèrent être condamné par la cour européenne à probablement plus de 100 millions d'euros car il est plus facile d'obtenir de Bercy une somme considérable correspondant à une sanction européenne que de faire payer une médiation.

Je crois que sur ce point, si on estime que la médiation doit être au cœur de notre société, ne pourrions-nous pas, sous votre autorité, analyser de façon extrêmement pertinente ce qui fait le succès ou l'insuccès d'une conciliation alors même que 50% des conciliations prud'homales font que ni les employeurs ni les salariés ne vont au tribunal et que 85% des dialogues engagés aboutissent à une solution qui ne va pas au tribunal ce qui montre(nt) bien que les gens ne sont pas spontanément intéressés par le recours au tribunal.

Et enfin, l'ensemble des parties doit s'approprier la médiation. Un médiateur n'est pas un primus inter pares, c'est quelqu'un qui est à côté, c'est probablement d'ailleurs celui qui doit être le plus humble des acteurs car paradoxalement, c'est quand la médiation a réussi que les parties doivent ignorer le médiateur qui a permis la construction d'une solution.

En dernier lieu, je souhaite vous soumettre (Peut-être enfin) une question qui doit vous interpeller, en tant que personnalité politique de premier plan et qui interpellent l'ensemble des magistrats et des décideurs économiques : comment redonner de la distance et du temps aux décideurs pour les protéger du temps des médias ?

40

Je suis extrêmement frappé par la force de l'opinion. On a vu le poids dans le procès d'Outreau de l'arrivée des médias qui ont (paradoxalement) renversé toute une série de convictions, je suis persuadé que des médiateurs indépendants, résistants au pouvoir et aux médias... auraient pu intervenir avec efficacité et discrétion.

C'est toute la question de la crédibilité. Nous ne pouvons pas vivre dans ce type de société qui risque à tout moment d'être balayée.

En tout cas, toute une série de questions de fond ont été posées au cours de cette matinée que nous nous permettrons de porter à votre connaissance.

A titre personnel, je voudrais vous remercier de m'avoir reçu et écouté dès votre arrivée à la justice et d'avoir été attentive à la force de propositions des médiateurs parce qu'ils ont l'expérience des iniquités et des dysfonctionnements vécus par un certain nombre de nos concitoyens.

Merci à tous de votre écoute.

Michèle Alliot-Marie

Monsieur le Médiateur de la République, mesdames et messieurs les parlementaires, mesdames et messieurs, je suis persuadée d'une chose, c'est que le succès d'une institution ne doit rien au hasard et qu'il doit tout, au contraire, au talent de ceux qui les anime ainsi qu'à l'adéquation des missions de cette institution avec les attentes de la société. La création en 1973 du Médiateur de la République correspondait à des attentes qui se sont peut-être encore développées aujourd'hui. L'attente de la part de nos concitoyens d'une relation meilleure, simplifiée, humanisée avec l'administration.

L'attente aussi d'un plus grand respect des droits et des libertés du citoyen, car, trop souvent, on a l'impression – certains ont l'impression – que l'administration ne respecte pas les droits et encore moins les libertés. L'attente enfin d'un règlement si possible apaisé et consensuel des éventuels conflits.

37 ans après la création du Médiateur de la République, je crois que le constat est partagé par tous : la médiation a permis et permet toujours de pacifier les conflits, de rétablir le lien social, de prévenir la répétition des litiges et elle est – c'est un point sur lequel j'insiste beaucoup – un des facteurs de la cohésion nationale, de l'unité de notre société. Ne l'oublions jamais, la France est comme d'autres pays, mais peut-être plus encore que d'autres, menacée d'un certain nombre forces centrifuges ou au contraire de repli sur soi à travers un certain nombre de communautarismes. Si nous voulons garder la cohésion nationale, l'unité nationale, le sentiment de partager une vie et un destin communs, il faut chacun dans notre société se sente pris en considération, se sente reconnu, se sente soutenu quand il en a besoin et non pas rejeté sur le bord du chemin, non pas méprisé par des structures ou des institutions qui le dépassent et qui l'écraseraient. Le médiateur, c'est bien cette reconnaissance que le petit peut aussi avoir le droit pour lui et donc la capacité de l'emporter sur des logiques dépersonnalisées.

Je crois que la médiation est plus que jamais nécessaire à notre vie démocratique parce que justement, au cours de ces dernières années, avec l'eupéanisation qui crée un échelon supplémentaire et avec la montée d'un certain nombre de communautarismes, le citoyen a le sentiment grandissant de ne plus exister aux yeux de l'État, aux yeux de l'administration.

Je crois comme vous, monsieur le Médiateur, mon cher Jean-Paul, que le recours à un acteur neutre, sans parti pris, non lié avec l'institution qui s'oppose à l'individu, un acteur impartial – c'est aussi un élément essentiel – est un moyen de régler les litiges, un moyen efficace – ce que vous avez dit tout au long de la matinée l'a souligné – un moyen peu coûteux, cela compte aussi et c'est aussi une de mes préoccupations et un moyen porteur de paix sociale.

Ma conviction est que la médiation est une des clés de l'avenir de la justice, de la justice au sens large et de la justice en tant qu'institution. Elle s'inscrit, vous l'avez dit, mais c'est une évidence, en complémentarité avec l'intervention de l'autorité judiciaire. Je suis persuadée pour ma part qu'elle nourrit la confiance des Français dans leur institution. Mon ambition, et je vous rejoins-là, est donc de développer une véritable culture de la médiation. Car, il ne suffit pas d'avoir des textes, il ne suffit pas d'avoir des obligations – j'en parlais avec un certain nombre de syndicalistes puisque j'ai l'intention d'ouvrir prochainement des discussions en matière prud'homale sur la conciliation. Vous voyez combien nous nous rejoignons dans notre démarche. Il faut au-delà des textes, avoir la culture, le réflexe, c'est-à-dire l'acceptation de la médiation. Le développement de ce mode alternatif de règlement des litiges que je souhaite sera d'ailleurs renforcé par la création du Défenseur des droits dont la philosophie va dans le même sens.

Nous sommes aujourd'hui confrontés à une réalité qui est celle de la judiciarisation de notre société. Ce sont des choses que nous regardions de loin, aux États-Unis, avec un peu de mépris et de crainte. Il est évident que cela nous a rejoint depuis quelques années. Cela est sans doute encouragé par des textes trop nombreux, trop incertains, trop évolutifs, trop mal connus aussi de nos concitoyens et il se trouvera toujours quelqu'un pour tirer bénéfice de leur application. Le résultat, c'est que trop de litiges aboutissent aujourd'hui devant le juge alors même qu'ils auraient pu faire l'objet antérieurement d'une médiation ou d'une conciliation. Cela aurait fait gagner du temps aux personnes concernées, de l'argent dans un certain nombre de cas.

Cela aurait surtout abouti à la possibilité de continuer à entretenir, après le litige, de reconstituer en quelque sorte, des relations entre les parties. Je n'oublie jamais cette vieille tradition chinoise – c'est du droit chinois – qui veut qu'on essaye toujours de penser à ce qui va se passer après le conflit. D'où d'ailleurs très souvent l'habitude de ne pas dire non et de ne pas perdre de vue la qualité des relations qui vont se rétablir après. Fondée sur l'équité, et non simplement sur des textes, la médiation est d'ailleurs souvent mieux acceptée que l'intervention d'un juge qui peut laisser à l'une ou l'autre partie, souvent au deux, un goût amer.

Ce sont toutes les raisons pour lesquelles je veux développer, au sein de l'institution judiciaire, cette culture de la médiation sachant que nous ne partons pas de rien mais qu'il faut encore faire davantage. Nous ne partons pas de rien car beaucoup a été fait déjà pour développer la médiation et il n'est pas question pour moi de le nier. D'ors et déjà tout juge saisi d'un litige peut, avec l'accord des parties, bien entendu, désigner un médiateur qui est un tiers qualifié, impartial et indépendant. La question du diplôme de médiateur familial, puisque c'est un des lieux où on essaie le plus possible de préserver les relations, a renforcé la compétence des médiateurs dans ce domaine – car il faut des compétences pour exercer ce type d'activité. De même, en matière civile et commerciale, la médiation est encouragée par une directive communautaire de 2008. Pour autant, vous l'avez constaté, je le constate aussi, la médiation reste encore trop peu utilisée. Il faut aller plus loin.

Il y a des choses que l'on peut faire. Je pense qu'on peut par exemple, aller plus loin dans la coordination des médiateurs. Des magistrats coordonnateurs ont été créés à titre expérimental pour suivre l'activité des conciliateurs et des médiateurs et pour mieux coordonner leur action. Je crois que ce sont des actions qui ont prouvé leur utilité et leur efficacité, je souhaite donc maintenant la création d'un magistrat coordonnateur au sein de chaque cour d'appel.

Il faut aussi aller plus loin dans l'intervention des médiateurs en matière d'autorité parentale. Le rapprochement consensuel des parties est dans ce domaine particulièrement nécessaire, tout le monde le dit. Là aussi, plusieurs pistes sont envisageables, celle par exemple qui consiste à développer une obligation préalable de médiation dans des cas où une décision judiciaire est déjà intervenue pour aplanir toutes les difficultés d'application de cette décision. On peut aussi envisager de mettre en œuvre un mécanisme de double convocation. Cela veut dire que dans le courrier de convocation par le juge, les parties pourraient se voir invités à rencontrer un médiateur quelques jours avant l'audience. Je le dis tout de suite, il ne s'agit pas que cela puisse servir à des fins dilatoires. Nous le savons un des grands reproches fait à la justice, c'est sa lenteur. Je ne ferai jamais quoique ce soit qui puisse la ralentir. Mais, une fois la date de l'audience fixée, et donc sans risque de manœuvre dilatoire, on pourrait ainsi développer des occasions de rapprochement des points de vue avant même que l'audience se déroule. C'est un des éléments sur lesquels nous sommes en train de travailler.

Je pense qu'au-delà de ces cas, il faut aussi envisager d'étendre la médiation au plan international. Si on prend en particulier, l'exemple des litiges familiaux, nous voyons bien que dans certains cas, surtout s'il y a des enfants, la mobilité accrue des personnes à travers les frontières est une source supplémentaire de difficultés et d'obstacles à l'intervention de la justice et du droit national. Nous voyons bien et régulièrement, malheureusement, un certain nombre de cas de déplacements illicites d'enfants, qui font obstacle à l'application des décisions de justice. Il arrive qu'il y ait des conventions ou des accords internationaux, mais ce n'est pas le cas toujours et quand ça arrive, certaines difficultés subsistent, que nous essayons de régler, mais c'est parfois trop long et toujours traumatisant.

La médiation familiale transfrontalière est un outil qui nous permettrait d'aller au-delà de ce que permet une simple décision judiciaire, laquelle peut d'ailleurs être elle-même source de conflit, chaque partie pouvant arguer qu'elle a été rendue par un juge « de l'autre pays ». Cela entraîne des crispations des familles, parfois même des gouvernements. Tandis que la médiation, avec les caractéristiques que vous avez soulignées ce matin, peut être une façon plus apaisée, moins agressive de régler ce type de problèmes. Je crois qu'il y a donc là une réponse pertinente à développer.

De la même façon, je pense qu'il faut aussi utiliser la médiation pour développer à l'étranger notre façon d'envisager le droit et l'application des règles de droit. Comme vous le savez, il y a un certain nombre de pays qui connaissent la médiation en elle-même, sur le plan juridique et de façon moderne. Vous avez également un bon nombre de pays dans lesquels la culture de médiation existe. Je ne parle plus de la Chine, je parle davantage peut-être aujourd'hui de ce qui se passe en Afrique, de ce qui se passe dans les Pays du Golfe, où le monde tribal n'est pas un monde de juges mais un monde de médiation. Je crois que l'influence de notre pays peut aussi s'appuyer sur l'institution du médiateur pour se développer et développer des institutions parallèles dans ces pays. Il est évident que le jour où nous aurons des médiateurs en quelque sorte institutionnalisés dans ces pays, cela permettra aussi de faciliter les rapprochements et les résolutions de conflits entre un pays ayant un médiateur comme la France et ces nouveaux pays. Dans toute l'action que je mène pour développer l'influence du droit continental et le rapprochement avec le monde judiciaire français, je pense qu'il faut aussi faire intervenir le médiateur qui peut être un bon point d'appui et de contact.

Même dans des pays dont les modalités judiciaires sont très différentes des nôtres, le médiateur peut être ce point essentiel d'appui et de contact qui peut donner de très bons résultats.

C'est là que nous voyons que la médiation peut et doit jouer tout son rôle dans la défense du droit et des libertés, ce que fait aujourd'hui le Médiateur de la République avec beaucoup d'efficacité et de brio. Je pense que demain, le Défenseur des droits donnera une ampleur nouvelle et inédite à cette culture et à cette pratique de la médiation. La réforme constitutionnelle de juillet 2008 a en effet créé le Défenseur des droits avec un objectif très clair qui est de placer notre pays à la pointe de la protection des droits et des libertés des personnes tout en essayant d'éviter les crispations qui parfois peuvent résulter des contentieux.

Par rapport au Médiateur de la République, le champ d'intervention du Défenseur sera élargi, sa saisine sera facilitée et ses moyens seront renforcés tout en restant dans la même philosophie. Le champ d'intervention sera élargi puisque aujourd'hui, nous constatons qu'il y a des institutions au-delà du Médiateur de la République – qui est en quelque sorte l'institution phare – qui participent de la même approche des problématiques et des relations entre les administrations et les citoyens, mais qui n'ont ni la même visibilité, ni les mêmes pouvoirs, ni la même efficacité. Je crois que la dispersion des intervenants en matière de droit et de libertés nuit à la force de l'intervention et à sa capacité d'agir. C'est pourquoi le Défenseur des droits regroupera en une autorité unique et forte les missions du Médiateur de la République, du Défenseur des enfants et de la Commission nationale de déontologie de la sécurité.

Ce regroupement doit favoriser la mise en commun des expériences, l'échange des bonnes pratiques ; cela permettra de valoriser les compétences de chacun puisque, bien entendu, les personnels qui suivent au sein de ces institutions un certain nombre de domaines ont tout à fait vocation à entrer dans la nouvelle institution. C'est dans le même esprit que le Défenseur des Droits sera assisté de deux Collèges de personnalités qualifiées, l'un pour la protection de l'enfance l'autre pour la déontologie de la sécurité. Ce que nous voulons, c'est que toute dilution des institutions antérieures soit exclue grâce à cette structure.

Par ailleurs la saisine sera facilitée. En effet, le Défenseur des droits pourra être saisi directement par toute personne s'estimant lésée dans ses droits ou ses libertés.

On va me demander et les parlementaires, puisque aujourd'hui il y a le filtre des parlementaires ? Bien entendu les parlementaires pourront eux aussi saisir le Défenseur des droits, mais leur intervention ne sera plus obligatoire. C'est ce rapport direct qui a été souhaité un peu comme l'a été la question de constitutionnalité qui peut désormais être soulevée par tout citoyen. La saisine du Défenseur des droits sera donc accessible à tous et pour qu'elle le soit réellement, elle sera gratuite. J'ajouterai que le Défenseur des droits pourra également s'auto-saisir dans tous les domaines relevant de sa compétence. C'est un point important, notamment lorsqu'il s'agit de défendre l'intérêt supérieur de l'enfant, le Défenseur des droits pourra intervenir sans l'accord de ses représentants légaux.

Enfin le Défenseur des droits aura des moyens renforcés. Je le rappelle, le Défenseur des droits tient son autorité de la Constitution elle-même, de notre texte fondamental. Par rapport au Médiateur de la République, il va disposer de pouvoirs accrus de contrôle, d'investigation et d'injonction. Il bénéficie d'un droit d'accès aux locaux administratifs, mais aussi privés. Il peut enjoindre aux personnes mises en cause de prendre les mesures nécessaires si les recommandations n'ont pas été suivies d'effet. Il pourra saisir les autorités investies du pouvoir disciplinaire en vue d'engager des poursuites. Il pourra aussi au cours d'une procédure judiciaire présenter les observations sur les affaires en cours.

Si j'en reviens au titre de votre colloque « Le médiateur, nécessité ou alibi ? », je pense que la réponse est claire, et j'y réponds sans détour pour ma part, la médiation est nécessaire. Elle invente de nouvelles formes de règlement des litiges dans un esprit de consensus, d'apaisement, de réconciliation, d'unité et cela est indispensable si nous voulons retisser du lien social à travers toute la société. C'est bien pourquoi je veux la défendre. Les missions du Médiateur de la République me paraissent en effet indispensables au fonctionnement d'une démocratie apaisée. De ce point de vue, le Défenseur des droits leur donnera encore une portée nouvelle. Équité et légalité sont deux aspects d'une même ambition. Il ne s'agit pas d'opposer l'une à l'autre. Il s'agit de garantir la pérennité du pacte social, de promouvoir l'esprit de concorde, de construire l'unité des Français.

L'une de mes préoccupations est que les textes législatifs ou réglementaires soient désormais compréhensibles par tous. (Rires et exclamations d'encouragement dans la salle). Oui je sais ... c'est un travail horriblement difficile que je mets en œuvre dans les textes actuels puisque j'ai une commission autour de moi dont c'est la tâche. Pour le futur code de procédures pénales, – c'est la raison pour laquelle la concertation sur les textes ne commencera qu'en février – nous rédigeons le texte phrase par phrase. Il nous arrive de rester dix minutes sur un mot parce que je veux que les mots soient compréhensibles par tous. Il m'arrive régulièrement de renvoyer des décrets dans les services en leur disant que si je suis, en tant que juriste, obligée de relire deux fois une phrase pour la comprendre, c'est qu'elle sera inaccessible au citoyen. Or, le rôle de la démocratie, précisément parce que la loi est la règle commune et que cette règle est ce qui permet de vivre ensemble, c'est que chaque citoyen soit au fait de ses droits et de ses devoirs. La légalité est indispensable car la règle, encore une fois, est ce qui nous permet de vivre ensemble. D'autre part, il est évident aussi que l'équité, c'est ce besoin de sentiment d'appartenance à une collectivité, de respect de la part de cette collectivité. Je pense que ces deux notions ne sont pas en opposition. Parfois, certes, il peut y avoir des règles qui, au nom de l'intérêt général, risquent de léser certains ou de n'être pas comprises.

C'est là que parfois il faut être capable d'avoir une application que je dirais intelligente des textes. Ma conviction profonde est que c'est là que réside la grande supériorité de notre droit et du droit continental sur le droit anglo-saxon, car notre conception du droit est d'avoir des règles très générales qui permettent ensuite d'avoir une application plus souple par le juge. Le droit anglo-saxon, c'est exactement l'inverse : on part de situations précises, on édicte des règles pour ces situations et on s'efforce ensuite de faire entrer le plus grand nombre de situations semblables – ou réputées telles – dans leur cadre. Or d'une situation à l'autre, il y a toujours des petites différences, on se trouve donc dans l'obligation de changer la règle ou de s'en contenter. Nous avons-là un droit incertain et brouillon, parfois excessif, trop évolutif et non compréhensible par le citoyen puisque ce droit peut être différent pour des situations très proches et qu'on peut toujours avoir recours à la jurisprudence de tel autre cas exceptionnel pour en modifier l'issue, etc. Je crois dans le Droit continental et c'est pourquoi j'essaye de le promouvoir ici, en Europe et à l'étranger parce que c'est celui-là qui donne à la fois de la continuité, de la certitude, Des situations et donc de l'équité, de la visibilité aux citoyens sur les règles qui façonnent notre manière de vivre et notre société. Parallèlement, c'est lui aussi qui permet une meilleure prise en compte des situations et donc de l'équité.

Rien n'étant ni monobloc ni parfait, je crois qu'en parlant à la fois de la légalité et de la médiation, nous apportons dans la perspective de notre société des solutions qui, en tout état de cause, doivent reposer sur la recherche de l'intérêt de ceux qui fondent notre légitimité, c'est-à-dire les citoyens. Je suis persuadée que, ensemble, nous ferons en sorte de toujours mieux répondre à l'attente des Français et aux intérêts de la France.

www.mediateur-republique.fr

www.lemediateuretvous.fr

l'espace d'échange et de réflexion sur
les droits



Pôle Santé et Sécurité des Soins

N° Azur 0 810 455 455

Prix d'un appel local

www.securitesoins.fr



**LE MÉDIATEUR
DE LA RÉPUBLIQUE**

7, rue Saint Florentin
75008 Paris

Christine TENDEL
01.35.35.22.40 / 06.74.22.75.62
christine.tendel@mediateur-republique.fr