

La Gestion du Conflit : vers de nouveaux horizons ?

I Préambule

Le conflit est à l'évidence l'une des constantes de l'être humain. Il est omniprésent dès l'apparition de l'homme.

La gestion du litige a en revanche évolué depuis Adam et Eve. La préhistoire n'avait comme seul moyen que la force ; la raison du plus fort était l'unique solution de mettre fin à une querelle.

L'avènement de la civilisation amène une première évolution : à la violence se substitue l'autorité publique. La raison du plus fort n'est plus le fait de l'individu mais celui de la collectivité. Nous entrons progressivement dans l'ère de la règle de droit. Trancher le litige devient « dire le droit » et l'Etat s'assure rapidement le monopole de ce « marché ». A l'aube du troisième millénaire, force est de constater que ce monopole a la vie dure, en Europe continentale notamment. Hormis le développement de l'arbitrage, l'issue d'un conflit demeure essentiellement le fait du prince, une décision autoritaire du pouvoir public.

La volonté d'une évolution est manifeste. Elle a pris un essor considérable dans les pays anglo-saxons où les nouveaux processus de gestion sont connus sous le vocable ADR (Alternative Dispute Resolution), traduit en Français par MARC (Mode Alternatif de Résolution des Conflits).

Ces alternatives visent toutes à transférer le pouvoir de gestion de l'autorité publique à un tiers privé. Certaines, au nombre desquelles une fois encore l'arbitrage, conservent la règle de droit comme « outil ». D'autres, la médiation en particulier, lui substituent des instruments modernes dont la psychologie n'est pas le moindre.

Mais, en réalité, qu'est ce qu'un conflit ? Ce sera notre premier propos pour mieux analyser ensuite l'efficacité de son traitement traditionnel et celle de l'alternative la plus connue à ce jour, la médiation¹.

II Le Conflit

1 La notion de conflit

Selon Jeffrey Rubin, le conflit est l'impression ressentie par deux ou plusieurs personnes que leurs intérêts respectifs sont incompris. Est également un conflit le sentiment de ces mêmes personnes que leurs aspirations respectives sont inconciliables². (traduction libre)

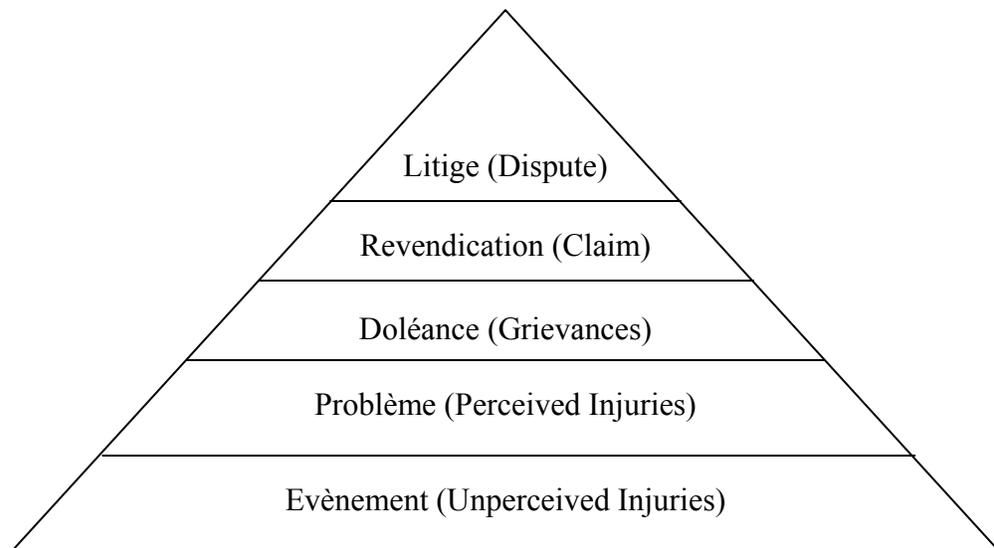
¹ Cette étude se fonde essentiellement sur la littérature et la recherche anglo-saxonnes dont les conclusions peuvent parfois diverger de celles auxquelles aboutissent certains auteurs français. Nous nous abstenons la plupart du temps de faire ressortir ces divergences afin essentiellement de garder à ce texte une approche aisée.

² JEFFREY Z. RUBIN/DEAN G. PRUITT/SUNG HEE KIM, « Social conflict, escalation, stalemate and settlement, McGraw-Hill », Inc, 2^e édition, 1994, 5.

2 Le processus du conflit

Tout comme une maladie, le conflit se développe par étapes. D'abord inconscient³, il se termine par un différend ou litige, soit « un désaccord sur une ou plusieurs questions pouvant faire l'objet d'une décision par une tierce partie⁴ »

Le graphique 1 ci-dessous décrit les différentes étapes de ce développement⁵.



Graphique 1 : Processus de développement du litige

A chacune des cinq étapes de notre pyramide, un élément intervient qui fait évoluer le conflit vers un litige.

- L'évènement : Un fait se produit qui est susceptible de produire un litige entre deux ou plusieurs parties.
- Le problème : Ce fait est perçu par une personne qui en éprouve une contrariété.
- La doléance : La personne ainsi contrariée désigne un responsable et se plaint.
- La revendication : La victime s'adresse à celui qu'elle tient pour responsable et demande réparation.
- Le litige : La victime estime que sa réclamation n'est pas satisfaite, en tout ou en partie.

³ Les psychologues parlent de « non consciemment ressenti ».

⁴ Le terme de litige a donc une connotation « juridique » contrairement à celui, plus générique, de conflit.

Cf. à cet égard :

HENRY BROWN/ARTHUR MARRIOT, « ADR, Pinciples and Practice », 2^e édition, Sweet&Maxwell, Londres, 1999, p.651

DOMINIQUE BROWN-BERSET, « La médiation commerciale : le géant s'éveille », Revue de droit suisse 4/2002, p.332.

⁵ FRANCIS REGAN, « Dilemmas of Dispute Resolution Policy », Australian Dispute Resolution Journal 8, 1997, p.6.

Prenons l'exemple de l'achat d'une télévision. Quelques jours après son installation, alors que le propriétaire dort paisiblement, le tube cathodique se rompt. Le litige en est à son stade 1 (événement). Le lendemain soir, à l'heure des nouvelles, notre téléspectateur se rend compte de la panne (problème) et estime que son vendeur porte la responsabilité de ce défaut (doléance). Il s'adresse immédiatement à son fournisseur (revendication) lequel conteste sa responsabilité estimant que la panne est le fait d'une mauvaise manipulation. Le litige est avéré.

Selon la doctrine dominante⁶, le conflit existe dès le stade 2, soit dès la perception du problème. Il est « ouvert » au stade 3 (doléance) et doit faire l'objet d'un traitement au stade 5 (litige). Ce traitement peut être la négociation entre parties, la négociation assistée – médiation notamment – ou enfin une décision d'un tiers, arbitrage ou jugement.

3 L'évolution du Conflit

Le sort du conflit dépend de nombreux facteurs objectifs et subjectifs.

Parmi les premiers, nous trouvons évidemment le coût financier nécessaire au traitement du litige. Les frais nécessaires à la résolution du litige dissuadent souvent le justiciable d'entamer une procédure voire même d'entamer un processus transactionnel.

Le pouvoir respectif des antagonistes comme les moyens à disposition pour vider la querelle auront aussi une influence importante. Le salarié hésitera souvent à actionner son employeur de peur, par exemple de perdre son emploi. Une victime dont le domicile excentré nécessiterait de nombreux et fastidieux déplacements pour voir son cas traité pourra également renoncer à la résolution de son cas.

L'élément subjectif est aussi d'importance. Certains justiciables sont à l'évidence plus enclins que d'autres à affronter ou à refuser le risque du traitement (Risk aversion). Les principes, le caractère (bouillant, passif) et surtout le côté émotionnel de l'une ou des parties influenceront grandement l'évolution du conflit.

Enfin – nous serions tentés de dire « surtout » - le gestionnaire du conflit, conseiller, avocat, juge parfois, a un rôle primordial. Son avis – voire son autorité – aura une incidence importante. Et cet avis, nous y reviendrons ci-dessous⁷, ne devrait pas se fonder uniquement sur le droit et quelques éléments objectifs aisément identifiables mais bien aussi sur le contexte psychologique encore trop souvent ignoré.

Tenant compte de ces paramètres, le conflit peut évoluer vers deux directions :

- Le renoncement
- L'action

Le renoncement ne met la plupart du temps fin au litige qu'apparemment. En réalité, il a pour effet quasiment systématique l'avènement d'un conflit latent. Celui-ci pourra ne jamais apparaître au grand jour ou au contraire ressurgir. Il pourra aussi « s'enchevêtrer » avec d'autres problèmes, existants ou futurs, divisant les antagonistes initiaux et compliquer, souvent de manière inextricable, les rapports des querellants. Quel praticien

⁶ Ibid. p.7.

JEFFREY Z. RUBIN/DEAN G. PRUITT/SUNG HEE KIM, op. cit., note 2, RICHARD E. MILLER/AUSTIN SARAT, « Grievances, Claims, and Disputes : Assessing the Adversary Culture, Law&Society 15: 3-4, p.527.

⁷ Supra chap. IV, p. 10ss.

n'a t'il pas eu à affronter des parties aux rapports à ce point tendus que toute tentative de discussion raisonnable était immédiatement vouée à l'échec ? Et qui n'a pas eu à l'une ou l'autre de ces occasions le sentiment que cette animosité était parfaitement étrangère au litige qui lui était soumis ?

L'action, menée à son terme, aboutira donc à une solution, consensuelle en cas de transaction, imposée en cas d'adjudication. Il est fréquent, pour ne pas dire constant, que cette « solution » sera insatisfaisante pour l'une des parties quand ce n'est pour les deux. Le constat est évident en cas d'adjudication. Il l'est tout autant en matière transactionnelle. Le célèbre adage « une mauvaise transaction vaut mieux qu'un bon procès » en est la démonstration irréfutable. Ainsi donc, cette « solution » a toutes les chances d'avoir non seulement un coût financier mais aussi un coût psychologique. Déception et rancœur sont les antichambres des prétoires comme le démontrent à l'envi les innombrables études sur le degré de satisfaction des justiciables.

4 En guise de conclusion

Cette brève analyse permet de conclure qu'en réalité ce n'est donc pas tant le conflit qui est un problème mais bien la gestion de celui-ci.

III La Gestion du Conflit

1 La procédure

Les procédures applicables à la gestion des conflits sont multiples.

Dans son ouvrage de référence⁸, Christopher Moore passe en revue les différentes méthodes de résolution en les classifiant selon leur degré de coercition.

Le tableau 2 ci-dessous illustre son propos. Plus l'on se dirige vers la droite du graphique, plus la décision est imposée.

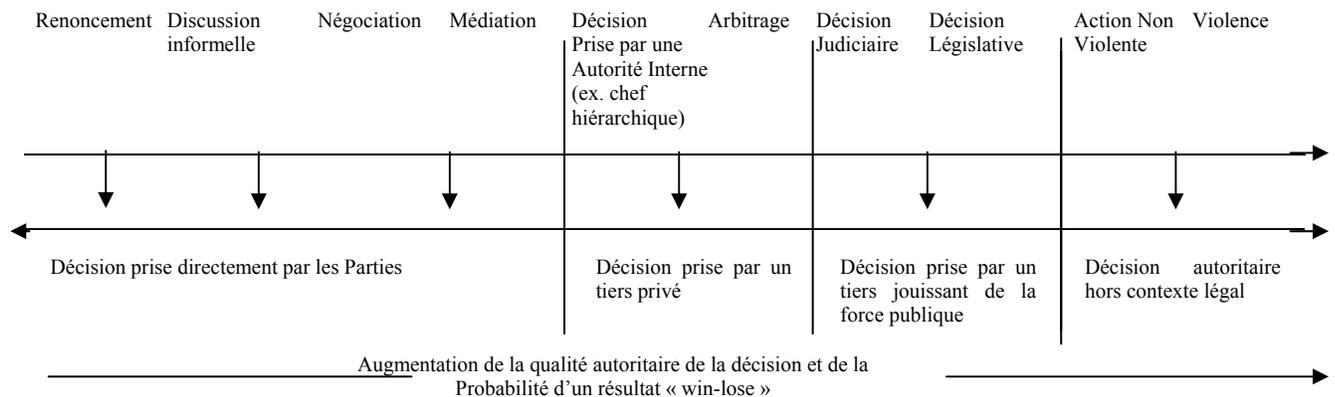


Tableau 2

⁸ CHRISTOPHER W MOORE, « The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict », Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2^e ed, 1996, p.7.

2 Force, droit et psychologie

W.L.Ury et Laurence Boulle distinguent trois variantes possibles en vue de gérer un conflit⁹.

- *La force* : Les antagonistes ont recours à la force pour régler leur différend. Celui-ci sera donc vidé à l'avantage de la partie la plus performante, sans aucun recours au droit ou encore à d'autres critères tels que normes, valeurs morales, usage, etc.
- *Le droit (POSITION)* : Le litige est traité au regard de la loi par consensus, avec ou sans l'aide d'un tiers, ou encore par une décision judiciaire ou arbitrale.
- *La « psychologie » (INTERETS)* : Un accord est tenté en tenant compte des réels intérêts des parties en cause, sans que ne soit forcément pris en compte la norme juridique applicable en l'espèce.

C'est le lieu d'analyser ce que sont position et intérêts.

La position est ce que veut une partie, plus précisément ce qu'elle déclare vouloir. Les intérêts sont en revanche la ou les raisons pour lesquelles cette volonté existe.

Une infirmière d'un hôpital X est licenciée par son employeur après plus de vingt ans de collaboration. L'employeur justifie sa décision au motif que sa collaboratrice, victime d'un grave accident, n'est plus à même de remplir sa tâche correctement. L'infirmière réclame une indemnité financière (POSITION). Se cachent ou peuvent se cacher derrière cette revendication différentes craintes et demandes: avenir professionnel en péril, perte de confiance en soi, sentiment d'injustice, etc.

Une décision de justice ou une transaction basée sur la position aboutira à l'octroi d'une somme d'argent. Une convention tenant compte des intérêts pourra en revanche faire abstraction de toute indemnité financière, les parties se mettant par exemple d'accord sur un reclassement de la salariée dans un service adapté à son handicap.

3 La négociation raisonnée

La négociation sur intérêts ou négociation raisonnée¹⁰ a été mise au point par Fisher, Ury et Patton dans leur célèbre ouvrage *Getting to Yes*¹¹.

Cette méthode privilégie la satisfaction des intérêts – souvent cachés voire même ignorés par les parties elles-mêmes – à la négociation « traditionnelle », soit au marchandage visant à obtenir une prestation aussi proche que possible de la demande initiale.

Pour ce faire, les auteurs préconisent une procédure en quatre étapes.

⁹ WILLIAM L URY/JEANNE M BRETT/STEPHEN B GOLDBERG, « Getting Disputes Resolved : Designing Systems to Cut the Costs of Conflict », Jossey-Bass, San Francisco, 1986, p.3ss
LAURENCE BOULLE, « Mediation, Principles, Process, Practice », Butterworths 1996, p.64.

¹⁰ Selon la terminologie en vigueur au Québec et aujourd'hui adoptée par tous les pays francophones.

¹¹ ROGER FISHER/WILLIAM URY/BRUCE PATTON, « Getting to Yes, Negotiating Agreement without Giving in » 2^e ed, Penguin, New York, 1991

Traduit en français sous le titre « comment réussir une négociation » Editions du Seuil, Paris Vie, 1982.

1. Traiter séparément les questions relatives aux personnes de celles relatives à leur litige.
2. Se concentrer sur les intérêts des parties plutôt que sur leurs positions
3. Cerner diverses options procurant un bénéfice mutuel.
4. Utiliser des critères objectifs.

3.1 Traiter séparément les questions relatives aux personnes de celles relatives à leur litige.

Tout être humain exposé à un problème réagit en fonction de nombreux critères qui lui sont propres.

L'échelle des valeurs d'un individu varie en fonction de son origine, de son éducation, de l'âge et du vécu pour ne prendre que quelques éléments.

Le caractère influence également la perception du conflit. Un « battant » et une personne réservée apprécieront à l'évidence de manière différente un élément donné. L'expression de ce problème sera différente selon que l'individu est introverti ou extraverti.

Une différence sociale ou financière entre les parties sera également à même d'influencer leur manière de contracter.

Que dire également des précédents qui ont pu en d'autres circonstances déjà diviser les antagonistes ?

Les parties pourront aussi se distinguer par un côté plus ou moins vindicatif, une plus ou moins grande aversion au risque.

L'émotion, la rancœur ou encore la colère auront enfin une influence évidente sur la capacité de contracter.

Bref, la liste des éléments subjectifs dont le négociateur devra tenir compte est longue et sa tâche ardue.

Fisher, Ury et Patton suggèrent à juste titre de traiter ces éléments inhérents à la personne en priorité. L'élément émotionnel, en particulier, devra être traité avant le « travail de fond »¹². Le négociateur fera donc bien de s'inspirer en quelque sorte du chirurgien dont la première tâche est de nettoyer la plaie avant de réduire une fracture.

3.2 Se concentrer sur les intérêts des parties plutôt que sur leurs positions.

Rappelons brièvement la terminologie utilisée¹³ : la position d'une partie est la demande qu'elle exprime ; la satisfaction de cette demande ne solutionne pas forcément le litige.

Les intérêts de cette même partie sont ses besoins, ce à quoi elle tend réellement, consciemment ou inconsciemment¹⁴.

En amont du problème que ressent un justiciable et de « la » solution qu'il exprime pour le résoudre, se cachent donc le ou les vrais problèmes, le fond du conflit.

Alors que la négociation sur position se focalisera sur le problème formulé, la négociation raisonnée tentera de résoudre ledit problème dans son entier.

La méthode d'Ury, Fisher et Gordon ne vise donc plus à solutionner le litige mais bien de traiter le conflit dans sa globalité.

¹² La littérature anglo-saxonne l'exprime ainsi : « to vent the emotion ».

¹³ Supra chap. III p.5, en particulier l'exemple donné de l'infirmière.

¹⁴ Le psychologue parle de consciemment et de « moins consciemment » ou « non consciemment ».

Christopher Moore distingue trois catégories d'intérêts :¹⁵

1. *Les intérêts concrets* : La partie désire un résultat matériel. Ce peut être la fin d'une atteinte illicite ou encore une indemnité pour rupture de contrat, tort moral, etc.
2. *Les intérêts « procéduraux »* : Le besoin est formel. La partie souhaite un traitement particulier. Citons notamment le besoin d'être écouté, celui d'être traité avec considération, celui enfin de voir sa demande profonde comprise : Une simple excuse sincère, un pardon peut souvent être la posologie miracle¹⁶.
3. *Les intérêts psychologiques et émotionnels* : L'on trouve à ce stade le besoin d'être respecté et/ou de voir son activité reconnue - besoins à la base de tant de conflits familiaux et professionnels- et celui de ne pas perdre la face.

Si, de manière générale, la première catégorie d'intérêts peut être diagnostiquée sans trop de difficultés, il n'en est pas de même pour les deux autres. La plupart du temps en effet, les parties n'expriment pas ces besoins. Elles peuvent ainsi estimer que le moment de les « ventiler » n'est pas opportun¹⁷. Elles en ignorent parfois même jusqu'à l'existence.

3.3 Cerner diverses options procurant un bénéfice mutuel.

C'est à ce stade que prend toute sa valeur l'analyse détaillée préalable des besoins respectifs. En fonction de ceux-ci, mais aussi du caractère des antagonistes (aversion ou non au risque, esprit plus ou moins vindicatif, etc.) et des circonstances particulières du cas (volonté ou non de poursuivre des relations commerciales, professionnelles ou amicales, principes, etc.) une option ou une combinaison d'options pourra être privilégiée.

Fisher et Ury¹⁸ insistent toutefois sur le fait que ces options doivent procurer aux parties un bénéfice mutuel. C'est là que la tâche du négociateur se complique.

¹⁵ CHRISTOPHER MOORE, note 8, p.71.

¹⁶ Il y a lieu à cet égard de se référer aux résultats souvent positifs de la justice restauratrice dont l'une des méthodes est la médiation pénale.

¹⁷ Confronté à une procédure judiciaire, un justiciable sera très réticent à verbaliser certains de ses intérêts, craignant de passer pour faible aux yeux de l'autre partie ou encore de dévoiler à celle-ci un élément qui pourrait se retourner contre lui.

¹⁸ ROGER FISHER/ WILLIAM URY/ BRUCE PATTON, note 10, p. 59ss. (version française : p. 127ss.).

La négociation raisonnée tient compte de deux intérêts et non d'un seul. Elle doit tenter de les faire coïncider ou à tout le moins de découvrir une solution procurant un bénéfice mutuel¹⁹.

3.4 Utiliser des critères objectifs

La négociation raisonnée, au contraire de la négociation sur position, fait abstraction de la seule volonté des parties. La négociation intervient sur la base de critères objectifs.

Fisher et Ury illustrent leur propos par un exemple tiré des négociations dans le cadre de la Conférence sur le droit de la mer²⁰:

L'Inde, représentant le bloc du Tiers Monde, proposa à un moment donné la somme de 60 millions de dollars, montant de la redevance initiale que chaque compagnie d'extraction devrait acquitter pour tout emplacement exploitable. Les Etats-Unis rejetèrent cette proposition, condamnant quant à eux l'idée d'une redevance initiale. Les deux parties durcirent leurs positions et l'affaire se transforma en un affrontement de volontés.

C'est alors que quelqu'un s'avisait que le Massachusetts Institute of Technology (MIT) avait mené une étude approfondie sur l'économie de l'extraction des nodules non ferreux ; cette étude, dont les deux parties finirent par reconnaître l'objectivité, permettait d'évaluer les conséquences du paiement d'une redevance initiale sur l'organisation économique de l'exploitation des fonds sous-marins. Quand le représentant indien voulut savoir quels seraient les effets de sa proposition, on lui démontra que l'énormité de la somme demandée – payable cinq ans avant que l'extraction n'apportât le moindre dollar – enlevait pratiquement aux entreprises toute possibilité de se lancer dans l'extraction. Ebranlé, le représentant du Tiers Monde annonça qu'il allait reconsidérer sa proposition. De l'autre côté, l'étude du MIT contribua à l'édification des représentants américains qui s'étaient contentés de se documenter sur le sujet auprès des seules entreprises intéressées. L'étude signalait que ces dernières pouvaient supporter économiquement de payer une redevance initiale. De ce fait, les Etats-Unis durent également modifier leur position. Personne n'eut à céder, on ne put taxer personne de faiblesse, tout le monde fut raisonnable. Après de longues négociations, les parties aboutirent à un accord provisoire dont tous eurent lieu d'être satisfaits.

4 Les accords de Camp David : une illustration de négociation raisonnée aboutie²¹

En octobre 1978, le président des Etats-Unis, Jimmy Carter, invita le président de l'Egypte, Anouar Sadate et le Premier ministre israélien, Menahem Begin, dans sa résidence de Camp David en vue d'aider les belligérants à trouver un accord de paix. Tâche à priori impossible dans la mesure où la position des parties semblaient à l'évidence irréconciliable. L'Egypte exigeait en effet le retrait immédiat de son voisin du Sinai tandis qu'Israël – qui occupait le territoire depuis la guerre de 1967 - le refusait absolument pour de multiples raisons.

¹⁹ Pour un aperçu des techniques à disposition du négociateur, cf. infra chap.V, 4, p.17ss....

²⁰ ROGER FISHER/W URY/ WILLIAM URY, note 10, p. 87 (version française, p.131).

²¹ Exemple tiré de JEFFREY Z RUBIN/DEAN G PRUITT/SUNG H KIM, note 2, p. 2.

Toutes les négociations sur position, visant notamment à un retrait partiel des troupes d'occupation ou à un partage plus ou moins équitable du Sinai, échouèrent rapidement. Examinant alors les intérêts des parties, Jimmy Carter et son équipe réussirent à cerner les besoins réels des deux pays. Alors que l'Égypte entendait recouvrer sa souveraineté sur un territoire faisant de tout temps partie de son histoire, Israël de son côté entendait avant tout préserver sa sécurité. Aux yeux de l'Etat Juif, celle-ci ne pouvait être garantie autrement qu'en conservant les terres occupées.

Une option s'imposa dès lors sans autre difficulté, à la satisfaction des deux antagonistes : le retour du Sinai à l'Égypte en échange d'un accord de démilitarisation de la zone.

5 « Win-Win » et « Win-Lose » solution

En résumé, l'on peut à ce stade poser comme principe que plus l'on se dirige vers une décision autoritaire, soit donc plus l'on se dirige vers la droite du tableau de Christopher Moore²², plus la solution sera prise en tenant compte de la position des parties.

A l'inverse, plus le choix se porte sur une des solutions proposées par Moore dans la gauche de son tableau²³, plus les intérêts des antagonistes pourront être pris en compte, le système de négociation raisonnée pouvant être utilisé.

²² Supra, chap.III, 1, tableau 2.

²³ A l'exception bien sûr du désistement qui relève à nos yeux plus de l'inaction que de la gestion proprement dite d'un conflit.

Clark et Cummings illustrent ce raisonnement par le tableau suivant :

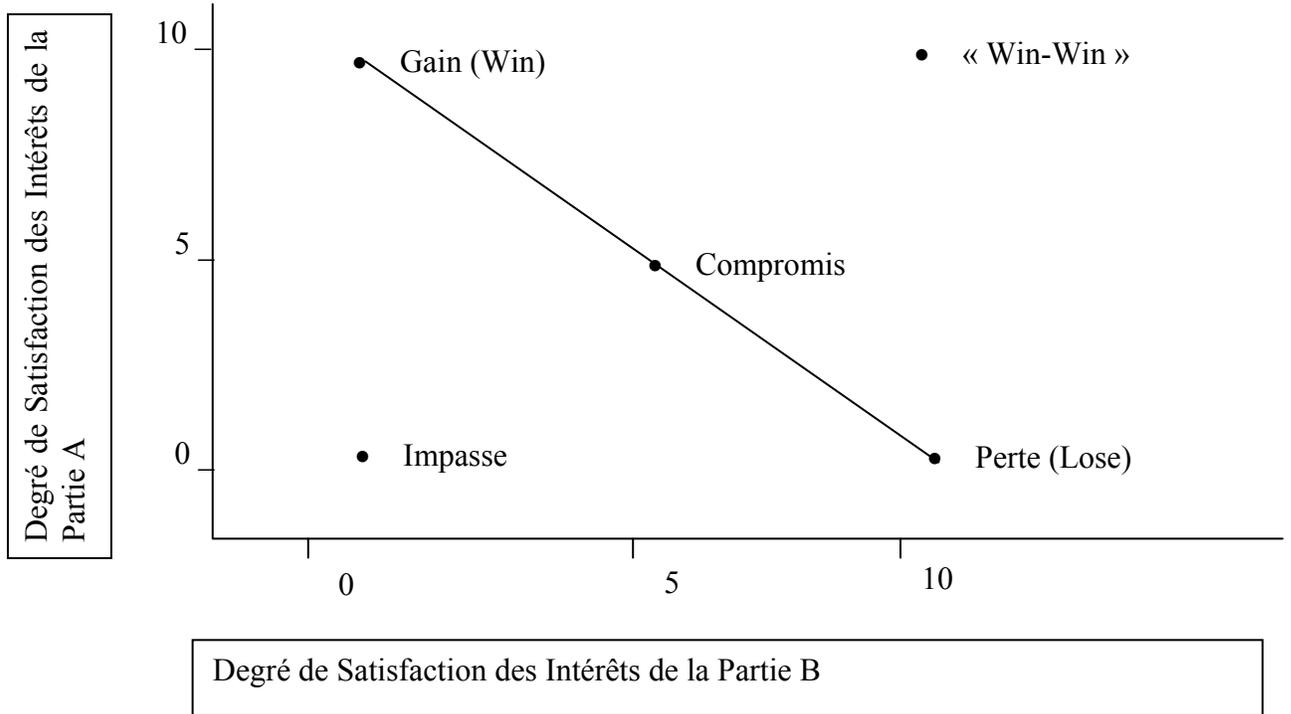


Tableau 3: Résultats Possibles du Litige Tels que vus par les Parties A et B

Ainsi peut-on conclure qu'un accord raisonné est susceptible d'aboutir à une solution satisfaisante pour les deux parties (« win-win solution »²⁴) tandis qu'un accord ou une décision sur position aura pour effet un résultat insatisfaisant à tout le moins pour un justiciable (« win-lose solution »).

IV La Gestion du Conflit Basée Sur Les Positions

1 La Solution judiciaire

Ce n'est pas faire injure au système judiciaire que de rappeler l'insatisfaction générale du « consommateur ».

Le mécontentement est unanime et universel.

²⁴ Ce terme « win-win », très en vogue dans les pays anglo-saxons, heurte de nombreux chercheurs francophones. Ceux-ci lui reprochent, à juste titre selon nous, son caractère très optimiste. Il est rare en effet que la solution n'emporte que des avantages pour les deux parties. Parler de « Solution bi-satisfaisante » semblerait donc plus réaliste.

Le malaise et les plaintes qui en découlent ne sont pas le seul fait du justiciable. Les professionnels de la justice, juges et avocats, dénoncent eux aussi les limites du système. Les causes sont multiples. Nous en retiendrons quatre pour les besoins de cet article²⁵.

- *Les délais.*

On a coutume de dire qu'une bonne justice ne saurait être expéditive. Personne ne met en doute qu'une décision doit être mûrement réfléchie. Ce faisant, il faut laisser du temps à nos Tribunaux.

Ce principe, s'il était normalement appliqué, ne souffrirait aucune critique.

Il ne saurait toutefois être accepté que le temps finalement nécessaire pour qu'un jugement définitif soit rendu sur à peu près n'importe quelle matière se compte en années sinon en décennies.

Quel justiciable peut-il endurer sans conséquences morales trois, cinq voire dix ans de bagarres avant de voir, enfin, son divorce être prononcé? Quel chef d'entreprise peut-il tolérer d'attendre durant ces mêmes périodes de voir son litige, qui met en péril le devenir même de sa société, trouver finalement une solution? Qui trouve enfin la force de patienter sans révolte jusqu'à ce que la Justice lui alloue enfin, après à nouveau trois, cinq ou dix ans, les indemnités qui lui sont dues de l'assurance du chauffard qui lui a volé sa santé physique et donc sa capacité de gain?

Peut-on aujourd'hui encore tolérer que la Justice ajoute en raison de sa seule incurie à faire preuve de diligence un ou plusieurs degrés à ces souffrances?

Aucun pays ne semble pouvoir échapper à cette première critique. Même si le retard apporté au traitement des affaires qui leur sont soumis diverge d'une contrée à l'autre, voire parmi les Tribunaux d'un même pays, il n'en reste pas moins qu'à notre connaissance aucun Etat ne peut sérieusement prétendre ne pas être coupable de ce que les juristes considèrent être un déni de justice.²⁶

- *Le coût.*

C'est littéralement faire injure au lecteur que de rappeler que la Justice est chère, très chère, pour ne pas dire hors de prix.

Nous ne perdons certes pas de vue que certaines procédures dans certains pays, par exemple certains conflits relevant du droit du travail ou du droit de bail, peuvent être gratuites. De même, de nombreuses législations connaissent le système de l'assistance judiciaire qui autorise l'accès aux tribunaux aux couches les plus défavorisées de la population. Mais ces cautèles, toutes appréciables qu'elles soient, ne solutionnent qu'une toute petite partie du problème. Les domaines "gratuits" sont restreints même dans les pays les plus sociaux et ne traitent qu'un faible pourcentage du total des litiges divisant les justiciables. L'assistance judiciaire n'est accordée que de manière

²⁵ Cette liste ne se prétend pas exhaustive. Elle considère toutefois à nos yeux les éléments les plus importants des dysfonctionnements actuels de la justice.

²⁶ La palme semble revenir à cet égard, en Europe tout au moins, à l'Italie. "L'attente" pour une procédure civile menée jusqu'en Cour de Cassation est estimée ...entre 13 et 15 ans par les praticiens! Il n'est dès lors pas étonnant que, en 1999, notre voisin ait été condamné par la Cour Européenne des Droits de l'Homme à pas moins de 361 reprises (soit un tout petit moins qu'une fois par jour!).

restrictive pour ne pas dire anecdotique même dans les pays les plus généreux et cette tendance ne fait que se renforcer en raison notamment de l'état précaire des finances publiques.

Le justiciable hésitera donc souvent avant de se lancer dans une procédure dont le coût pourrait lui être insupportable.²⁷

L'on voit immédiatement les conséquences dramatiques que peut avoir cet état de fait. Justice de classe, surreprésentation des "risque-tout" et sous représentation des timorés, pressions du plus fortuné des antagonistes sur son contradicteur ne sont que quelques-uns des éléments d'une longue liste.

- *Autre coût: le coût psychologique*

Le principal "coupable" est le système lui-même, "l'adversarial system" comme le dénomme les Anglo-saxons.

Les caractéristiques essentielles de la justice traditionnelle sont ses aspects autoritaires et contradictoires. Une autorité tenant ses pouvoirs de la loi décide souverainement sur la base de textes légaux du sort des litiges qui lui sont soumis. Cette décision est prise sur la base de l'examen du dossier tel que présenté contradictoirement par les parties en litige.

L'on devine immédiatement sur la base de cette définition volontairement sommaire le coût humain d'une telle procédure. Pour présenter sa cause sous ses meilleurs auspices, chaque justiciable ne se contentera pas de mettre en avant les points forts de son dossier. Il tentera de mettre à néant les arguments de son adversaire quand ce n'est pas de démolir l'adversaire lui-même.

Résumée de manière à peine caricaturale, la tâche de l'avocat est essentiellement de mettre en forme les deux arguments immuables de toutes les parties saisissant la justice: j'ai raison et il a tort; voyez comme je suis bon et comme il est malhonnête.²⁸

Rancœur quand ce n'est haine pure et simple sont à la porte de chaque prétoire. Et la décision de justice, toute autoritaire et attributive qu'elle soit, sera toujours incapable de mettre fin à cet état psychologique qu'elle a engendré. En tentant – car même là les tribunaux sont souvent impuissants - de rendre justice, le système très souvent détruit une relation, familiale, amicale ou d'affaires.

Il ne nous a pas échappé que la plupart des litiges se résolvent hors tribunaux, soit par transaction avant que la procédure ne soit initiée ou au cours de celle-ci. Cette issue "heureuse" ne change hélas en rien le constat qui précède. Les parties à la recherche d'une transaction conduisent en effet les négociations armées des mêmes sentiments que les plaideurs. Quant à leurs avocats - ployant sous des siècles de tradition belliqueuse forgée par la pratique des tribunaux et souvent, aussi, figés par la crainte de passer pour "faibles" aux yeux de leur client en se montrant conciliants - force est

²⁷ L'auteur ne compte plus le nombre de cas où ses clients ont finalement renoncé pour ce seul motif financier à une procédure qui, par ailleurs s'avérait envisageable sous l'angle des chances de succès voire même nécessaire humainement (divorce de couples dont le lien conjugal était manifestement définitivement rompu).

²⁸ Et cette argumentation ne changera pas une fois le jugement rendu puisque, selon la décision, le justiciable considérera invariablement que ladite décision est "normale" ou que le juge et/ou l'avocat a mal fait son travail!

de constater que souvent leur intervention aboutit à aggraver les ressentiments que leurs clients entretiennent les uns envers les autres.

En somme, la Justice peut à nouveau être comparée à la médecine. Il s'agit d'un médicament aux effets secondaires nombreux et souvent dangereux.

- *Décision souvent décevante sinon même choquante*

Ce médicament peut enfin s'avérer incapable de soigner le mal lui-même sinon l'aggraver.

La raison est bien compréhensible. Les lois sur la base desquelles toute décision de justice se doit d'être rendue sont évidemment abstraites; elles sont faites pour être applicables au plus grand nombre et, de ce fait, ne sont pas toujours – sinon jamais – adaptées au cas particulier. Par ailleurs, ces lois sont le reflet de la conception d'une société à un certain moment et il est bien connu que celle-ci évolue souvent plus rapidement que celle-là. Le juge tentera certes de faire "jouer" au mieux la loi avec le cas qui lui est soumis mais il restera toujours soumis à cette loi qu'il ne peut manipuler à l'envi (sous peine de voir sa décision être portée devant une autorité supérieure par la partie s'estimant lésée).²⁹

A ces problèmes liés à l'abstraction de la loi, s'ajoute son caractère "attributif", caractère dont nous avons déjà parlé. Cette caractéristique équivaut souvent à l'adage "c'est blanc ou noir". Après des années d'efforts qui sont autant d'années d'espoirs en sa cause, des années qui impliquent combien d'insomnies occupées à comptabiliser ses chances de succès, l'un des antagonistes verra souvent sa vie basculer en quelques secondes, le temps pour le juge de lire le dispositif du jugement. C'est le "tout ou rien" qui fait souffrir tant de justiciables... et poussent tant d'autres, à l'esprit plus spéculatif, à tenter leur chance devant les tribunaux.³⁰

Enfin, et c'est bien connu, loi et équité ne sont pas synonymes. La victime de cette dernière dichotomie gardera de la Justice une impression douloureuse même si, par chance, son procès n'a pas d'autre conséquence que l'altération de ses rapports avec sa partie adverse, ses proches ou encore ses avocats.

Cette analyse critique semblera à certains s'apparenter à un réquisitoire. Tel n'est pas notre intention.

²⁹ Le lecteur ne nous contredira certainement pas s'il illustre par exemple notre propos en considérant le droit de famille. Ce droit, dans la plupart des pays, ne considère pas (encore) les familles recomposées (ou polynucléaires), les familles homosexuelles quand ce n'est les familles monoparentales ou l'union libre. Le juge devra ainsi souvent faire preuve d'imagination et de souplesse intellectuelle pour, par exemple, appuyer sa décision fixant les relations entre un enfant et le concubin de son parent.

³⁰ La Justice des Etats-Unis est connue et souvent critiquée pour cette caractéristique. Mais l'Europe dans son ensemble lui emboîte aujourd'hui le pas dans de nombreux domaines au nombre desquels celui de la responsabilité. Le lecteur songera notamment à la responsabilité en matière médicale. Pour ne prendre que l'exemple de la France, 30% des chirurgiens ne seront plus assurés en responsabilité civile professionnelle au 1^{er} janvier 2003, la plupart des sociétés d'assurance se retirant de ce marché en raison de la multiplication des procès (Selon Le Figaro du 3.10.2002 citant une enquête de l'union des chirurgiens français).

Le recours à la voie judiciaire s'avère dans bien des cas absolument nécessaires³¹. Tout au plus devrait-on améliorer le système en ce qui concerne la lenteur – en fait un problème technique - et, au titre des progrès « psychologiques », atténuer les effets néfastes engendrés par le système contradictoire dont, une fois encore, la légitimité n'est pas en cause. Peut-être à cet égard une meilleure sensibilisation au facteur humain des auxiliaires de la Justice pourrait-elle contribuer à l'amélioration générale du système. Mais, en tout état de cause, le procès ne s'affranchira jamais de la résolution du conflit sur position avec les problèmes que cela entraîne et que nous avons longuement analysés. En ce sens, le recours à la voie judiciaire ne devrait être qu'une *ultima ratio*.

2 La négociation sur position

Quelques neuf litiges sur dix se règlent avant l'introduction d'une procédure ou encore durant celles-ci. C'est dire l'importance de la transaction dans le monde du litige. Formés depuis toujours au système de la confrontation, les gestionnaires principaux des conflits – les avocats – continuent de négocier sur position. Il est vrai qu'ils sont encouragés en cela par leurs clients qui, à leur tour influencés par le système, entendent que leurs mandataires épousent non pas seulement leur problème mais également leur rancœur et leur colère. Quand bien même le justiciable se montrerait-il « raisonnable » sur ce point, il n'est pas douteux qu'il taxerait immédiatement son homme de loi de faiblesse si, d'aventure, ce dernier entamait des démarches amiables sans demander à la partie tierce le maximum voire l'impossible.

La négociation sur position n'évite donc pas certains des défauts relevés dans notre examen de la solution judiciaire. Elle risque ainsi d'aboutir à une solution « win-lose » ou encore (dans le meilleur des cas ?) à un compromis laissant les deux parties insatisfaites.

A cette insatisfaction risque de s'ajouter un coût psychologique élevé, tant il est vrai une fois encore que la convention finalement signée l'aura été après que les cocontractants et leurs mandataires aient usé de l'arsenal traditionnel qu'on a inculqué à ces derniers dès leur premier jour de stage si ce n'est déjà sur les bancs de l'université: bluff, menaces, dénigrement, etc.

3 L'arbitrage

Considéré par la doctrine comme une méthode relevant des ADR (MARC), il n'en reste pas moins que cette voie tranche le litige sur position.

Ce faisant, elle n'est pas exempte de certains des défauts que nous venons d'analyser. L'arbitrage permet – en principe - de réduire les frais financiers et le temps nécessaire à la résolution du litige par la voie judiciaire.

Sa grande souplesse peut parfois atténuer le coût psychologique.

En revanche, son caractère adjudicataire ne permet pas d'éviter le caractère « win-lose » de la décision.

³¹ *Infra* chap. V 5.

V La Négociation raisonnée

La négociation raisonnée peut prendre plusieurs formes³². La plus connue est la médiation. Nous nous arrêterons à celle-ci.

1 Définition de la médiation

La définition la plus exhaustive nous apparaît être celle donnée par Folberg et Taylor³³ : la médiation est une procédure par laquelle les parties au litige analysent, avec l'aide d'un ou plusieurs tiers neutre(s), systématiquement leur conflit en vue de découvrir toutes les facettes de celui-ci et de trouver sur cette base des options et alternatives pour aboutir à un accord qui satisfera leurs besoins. (traduction libre).

Ajoutons afin d'être exhaustif que ces tiers neutres n'ont pas de pouvoir décisionnel. Ils ont, pour reprendre l'analyse du juge Jean Mirimanoff³⁴, vocation de faciliter la négociation tandis que le juge a le devoir de trancher.

En d'autres termes, le médiateur assiste les parties, facilite leur échange sans prendre partie. Il est au milieu (*mediare*, étymologiquement être au milieu).

Cette assistance se fera au moyen de techniques de communication qui permettent de sortir des positions pour découvrir les besoins des antagonistes. En ce sens, la médiation se distingue de la conciliation, à tout le moins celle connue par nos codes de procédure civile. Le cadre de la première est en effet non juridique contrairement à la seconde. La médiation se concentre par ailleurs sur les personnes alors que la conciliation reste attachée aux faits³⁵.

2 Histoire

L'origine de la médiation remonte à la nuit des temps. La bible ne se réfère t'elle pas en effet à Jésus, le définissant comme un médiateur entre Dieu et l'homme³⁶?

Ses premières applications connues viennent à la fois de Chine, d'Afrique et des anciennes cultures hispaniques.

Dans la Chine ancienne, la médiation était la principale source de résolution des conflits, sinon la seule.

L'Afrique connaît cette procédure depuis toujours avec l'institution des « moot courts ». Les moot courts consistent en une sorte d'assemblée de citoyens, une

³² Au nombre desquelles, bien entendu, la négociation directe entre parties, assistées ou non de leurs avocats.

³³ JAY FOLBERG/ALISON TAYLOR, « Mediation : a Comprehensive Guide to Resolving Conflict without Litigation », Jossey-Bass, San Francisco, 1988, p.7.

³⁴ JEAN A MIRIMANOFF, « Mort ou Renaissance de la Conciliation Judiciaire en Suisse ? », Revue de Droit Suisse, 5/2004, p.530.

³⁵ Ibid. p558.

Cf. également sur ce sujet DOMINIQUE BROWN-BERSET, note 4, p.329.

³⁶ Cité par CHRISTOPHER W MOORE, note 8, p. 19.

« Landsgemeinde », dont le but serait non pas politique mais social, celui de résoudre ensemble les différends individuels³⁷.

L'on trouve également en Espagne et au Mexique des tribunaux au nom de « tribunal de las Aguas » ou un « juge » assistait les parties en vue de les voir trouver leur propre décision consensuelle.

Citons enfin les tentatives de l'ère romaine, à mi-chemin entre conciliation et médiation, que Platon commentait en ces termes³⁸ :

« Il faut que ceux qui ont des griefs les uns contre les autres commencent à trouver leurs voisins, leurs amis, aussi bien ceux qui sont au courant des actes sur lesquels porte la contestation ; qu'ils aillent vers les tribunaux dans le cas seulement où d'aventure on n'aura pas reçu de ces gens là une décision qui règle convenablement le différend ».

La vieille Europe n'est enfin pas en reste même si, à nouveau, médiation et conciliation vont se confondre de plus en plus souvent³⁹.

Si les civilisations asiatiques et africaines ont toujours persisté dans la voie de la médiation, il n'en est pas de même des civilisations occidentales.

David Brown⁴⁰ voit une raison culturelle à cette différence d'évolution. A le suivre, Orient et Afrique privilégient mieux que nos civilisations, de par leur culture et leurs religions, le consensus social et la persuasion.

En Occident, la médiation sous sa forme actuelle n'apparaît qu'aux environs des années 1960⁴¹. Elle a connu un développement rapide et considérable dans les pays anglo-saxons, Etats-Unis, Canada et Australie principalement, l'Europe ne suivant que lentement la tendance. Le caractère plus individualiste des premiers de même que les caractéristiques du common law sont des explications souvent avancées pour expliquer ce phénomène. Une autre raison pourrait être l'encombrement de la justice et le degré d'insatisfaction des justiciables, semble t'il plus préoccupante encore dans les contrées relevant du common law.

3 La fable malienne ou la tâche difficile du médiateur

Le Malien est un homme gai, extraverti et imaginatif. Quoi de plus naturel dans ces conditions d'exprimer ses sentiments par la danse ? Pour développer cette imagination on raconte aux enfants l'aventure de leur premier ancêtre confronté à un mauvais génie qui voulait lui interdire de danser. Si tu danses en avant, menace le malfaisant, je tue ta mère. Si tu danses en reculant, c'est ton père qui mourra et, surtout, ne danse pas sur place, tu décèderas aussi tôt. Alors le héros inventa le saut !

Toute la difficulté du médiateur est là. La science de l'écoute, la capacité de créer et maîtriser le dialogue et la faculté de découvrir les réels besoins des parties ne sont que la

³⁷ Cf. à cet égard, CHRISTOPHER W MOORE, note 8, p.19.

³⁸ cité par JEAN A MIRIMANOFF, note 34, p.532.

³⁹ Cf. à cet égard, JEAN A MIRIMANOFF, note 34, p.532ss.

⁴⁰ DAVID BROWN, « Divorce and Family Mediation : History, Review, Future, Directions », Conciliation Courts Review, 1982, p.1.

⁴¹ CHRISTOPHER W MOORE, note 8, p.22.

première partie de son pensum. Il doit encore faire preuve d'imagination et de créativité sous peine de voir ses clients ne pas trouver LA solution qui leur convient⁴².

4 Les types de solution auxquels peut aboutir la négociation raisonnée

Les chercheurs ont développé différents types de solutions alternatives. Nous en citerons cinq, les plus courantes, pour illustrer notre propos.

- L'augmentation des ressources à disposition

Cette alternative est connue dans les pays anglo-saxons par la formule « expanding the pie » (agrandir le gâteau).

L'exemple le plus prisé de la doctrine est celui de l'orange. Deux antagonistes se disputent la propriété de l'orange. Une négociation sur position ne pourrait aboutir qu'au partage de l'orange (solution « lose-lose », ou « tout le monde est mécontent ») ou encore à l'attribution du fruit à l'une des deux parties, soit à une solution « win-lose ». La négociation raisonnée tentera, grâce à la recherche des intérêts par une communication appropriée⁴³, de découvrir les réels intérêts des parties. En l'espèce, A désire l'orange pour la manger tandis que B l'exige pour sa pelure qu'il destine à la décoration d'un plat. Sur ces bases, une « win-win » solution est aisée à mettre en place !

Rubin, Pruitt et Kim illustre cette théorie par l'exemple suivant⁴⁴. Une dispute intervient entre mari et femme concernant la destination de leurs prochaines vacances, de quinze jours. Le premier privilégie la mer tandis que la seconde est tentée par la montagne. Le compromis – une semaine dans chaque lieu – n'est pas possible pour des questions de réservation. La solution suggérée par l'auteur est d'augmenter la période de vacances à quatre semaines.

La solution du gâteau peut être efficace dans les cas où les parties s'accordent sur la base d'une solution (principe des vacances dans notre exemple) mais divergent sur l'exécution (mer/montagne).

Bien évidemment, le gâteau doit pouvoir être agrandi sans frais disproportionnés⁴⁵.

- Compensation d'une concession

La demande d'une partie est satisfaite. En contrepartie, il indemnise la deuxième partie par une prestation d'une autre espèce.

Dans notre exemple, l'épouse accepte finalement les vacances au bord de la mer. En contrepartie, son conjoint accepte une nouvelle répartition des tâches ménagères et familiales qu'il refusait jusqu'alors⁴⁶.

⁴² Cf. en ce sens NICOLAS IYNEDJIAN, « Négociation Guide Pratique », Ceditac 62, 2005, p.24 : l'auteur résume la technique de négociation raisonnée en trois axes : la communication, la recherche de l'intérêt des parties et la créativité.

⁴³ Supra Chap. III, 3.

⁴⁴ JEFFREY Z RUBIN/DEAN G PRUITT/SUNG H KIM, supra note 2, p.174.

⁴⁵ Ce qui n'est pas forcément le cas de l'exemple.

⁴⁶ JEFFREY Z RUBIN/DEAN G PRUITT/SUNG H KIM, supra note 2, p.175, exemple remanié.

- Satisfaction d'un seul élément de la demande mais de manière extraordinaire

Les Anglo-saxons parlent de « logrolling »

En cas de demandes multiples, la partie sollicitée accepte l'une des exigences en l'augmentant, l'autre partie acceptant de renoncer à sa deuxième prétention.

C'est la solution que la direction de Volkswagen AG et les syndicats ont finalement adoptée il y a quelques années. Confronté à une double demande des syndicats, augmentation de salaires et réduction de la durée de travail, le directoire de VW a tout d'abord refusé en bloc ces revendications avant d'accepter une réduction massive, beaucoup plus importante que celle demandée du temps de travail. Cette solution, qui a finalement eu l'aval des salariés, prévaut encore à ce jour.

- Réduction des « nuisances »

La littérature américaine parle de « cost cutting ».

L'une des parties accepte la demande mais le coût qu'a pour lui cette concession lui est crédité d'une façon ou d'une autre.

Reprenons notre exemple. L'épouse accepte finalement de se rendre au bord de la mer mais, contrairement au projet initial du mari, le couple louera une villa à distance respectable de l'eau, l'odeur de celle-ci et les moustiques étant en réalité les raisons des réticences de Madame⁴⁷.

Plus sérieusement, l'entreprise A, actionnée pour malfaçon par B, accepte finalement la demande de Dommages et Intérêts, B s'engageant à maintenir dans ces conditions leurs relations commerciales.

- Solution autre que les demandes initiales des parties

Les auteurs anglo-saxons parlent ici de « bridging ».

Dans cette alternative, aucune des demandes initiales des parties n'est satisfaite mais celles-ci trouvent une autre solution qui satisfait leurs intérêts.

Reprenons une dernière fois l'exemple de Rubin et de ses coauteurs⁴⁸. Le refus de l'épouse de se rendre à la mer est en réalité dû à son désir de faire du cheval. Le mari rejette la montagne au motif qu'il entend avant tout nager. Un lac de montagne fera peut être l'affaire !

L'on constate au travers de ces exemples volontairement sommaires et quelque peu enfantins qu'un travail en amont de la demande des parties, de leurs positions donc, en vue de la recherche de leurs réels intérêts et la recherche d'alternatives peut aboutir à une solution gagnant-gagnant.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

5 *Le produit miracle ?*

L'optimisme des tenants de la médiation est sans limite. Il ne se passe pratiquement pas un jour sans qu'une des nombreuses revues consacrées à la médiation ne fasse état de résultats d'enquêtes de satisfaction, toutes plus positives que les précédentes. La réalité nous apparaît plus nuancée.

Tout d'abord, le processus de médiation est délicat. Il nécessite une formation de longue haleine et une expérience dont peu de gestionnaires de conflit disposent, dans nos contrées en tous les cas. Beaucoup de « médiateurs » n'ont encore de médiateurs que le nom⁴⁹.

Et, surtout, la médiation est une alternative qui ne sied pas à tous les litiges ni au demeurant à toutes les parties en litige.

Cette procédure est à même de donner de bons résultats⁵⁰ dans les domaines du droit de la famille, dans celui des successions et dans les litiges commerciaux. Les problèmes de voisinage comme certains types de conflits liés au droit du travail bénéficient également de la médiation. Enfin, les expériences en matière pénale sont prometteuses.

La négociation assistée n'est en revanche d'aucune utilité notamment lorsqu'un principe (de droit, moral) est en jeu, lorsque le litige ne peut être résolu que par l'acceptation ou le rejet pur et simple de la demande, lorsque enfin le problème demande une solution urgente et autoritaire, mesures provisionnelles par exemple.

Quant aux parties, certains caractères et comportements sont incompatibles avec une procédure de médiation. Citons, sans qu'encore une fois cette liste n'aie la prétention d'être exhaustive, la violence surtout en matière familiale, la mauvaise foi, un déséquilibre important dans l'autonomie respective des parties, la partie « risque-tout », les problèmes culturels et/ou ceux liés à l'éducation⁵¹.

⁴⁹ Cet état de fait change heureusement rapidement en Suisse. De nombreuses formations approfondies et sérieuses sont aujourd'hui en effet offertes.

⁵⁰ La liste ne se veut pas exhaustive.

⁵¹ En raison de leur éducation, de leur culture ou simplement de leur caractère, certaines personnes refusent l'autonomie que sous-entend la médiation, préférant en tout état de cause voir leur problème trancher par une autorité. De nombreuses études identifient une réticence liée à la religion, les régions influencées par le catholicisme semblant selon celles-ci plus réfractaires à soumettre leur litige à une médiation que les contrées protestantes.

VI Conclusions

Nous avons déjà eu l'occasion de le suggérer dans cette étude : La gestion du conflit s'apparente à nos yeux à celle de la maladie. La médecine a aujourd'hui compris en grande partie que le recours à la chirurgie ou encore aux médicaments lourds devait être l'ultima ratio, les effets secondaires étant souvent pires que le mal.

Il nous semble qu'à cet égard, les gestionnaires des conflits aient pris du retard.

Si, comme l'on vient de le voir, la médiation (et les autres systèmes « ADR) ne sont, loin s'en faut, pas la panacée universelle, il est toutefois regrettable que ces systèmes soient encore à ce point méconnus, dans notre pays tout au moins.

Les raisons, à notre sens, sont au nombre de trois :

- Une formation lacunaire des médiateurs, jusqu'il y a peu de temps en tout cas.
- Une absence quasi totale de formation (à nouveau !) des tenants de la justice (juges, avocats) à cette nouvelle voie de résolution des litiges⁵².
- Une absence totale enfin de « marketing ».

Si le premier problème est en voie d'être résolu, le second mérite encore une attention particulière et le troisième une réelle prise de conscience.

Jean GAY

⁵² Il est quand même étonnant que, comme le rappelle Nicolas Iynededjian, opus cité note 42, aucune faculté de droit suisse n'enseigne encore à ce jour ces techniques (à l'exception depuis 2005 de l'université de Neuchâtel, master of laws orientation professions judiciaires, « Modes Alternatifs de Résolution des Conflits »). A notre connaissance, aucun barreau cantonal ne le propose non plus à ses stagiaires.