

Interview de Messieurs Pierre Schaubroeck et Gérard Kuyper

La médiation : une solution win-win pour un différend

Pierre Schaubroeck fut durant 35 ans juriste d'entreprise chez Bekaert, devenant chef du département juridique en 1999 et secrétaire général en 2006. Il fut membre du Conseil d'administration de l'Institut des juristes d'entreprise en 2004-2006 et en 2008-2009 et Président de l'Institut en 2010-2012. Il quitta Bekaert en janvier 2015, et occupe la présidence de l'asbl bMediation pour la période 2015-2017.



Gérard Kuyper est avocat depuis 1992, et depuis 2011 avocat associé chez Alterys Law & Mediation. Il est spécialisé dans la médiation civile et commerciale, ainsi que dans la responsabilité en matières civiles, commerciales et pénales. Il enseigne entre autres la communication, la négociation et la médiation au barreau francophone de Bruxelles. Il est depuis 2008 un médiateur en matières civiles et commerciales agréé par la Commission fédérale de médiation. Il est membre du Conseil d'administration de bMediation.

Le Conseil : Qu'est-ce que la médiation ? Comment fonctionne-t-elle ?

Gérard Kuyper : La médiation est un mode de négociation triangulaire où, par rapport aux autres mécanismes de négociation, un tiers, neutre, intervient pour aider les parties à résoudre leurs problèmes. Ce tiers n'est pas là pour donner son avis, même s'il peut en avoir parfois envie, mais pour aider les parties à trouver une solution.

Ce mode de négociation est quelque peu particulier. En effet, un arbitre rend une décision, un expert donne un avis technique, un conciliateur émet un avis et un juge tranche. La médiation, elle, est différente.

Tout d'abord, quand les parties acceptent d'entrer en médiation, elles signent un « protocole de médiation ». Il s'agit d'une convention

qui fixe les règles du jeu : le coût, le fonctionnement, ce que les parties peuvent échanger comme documents, etc.

Par ailleurs, tout ce qui se dit en médiation reste secret et ne peut être utilisé dans une procédure judiciaire.

À la différence d'une expertise ou d'une procédure judiciaire, il n'y a pas de caractère contradictoire dans le sens où le médiateur peut avoir des contacts séparés avec chacune des parties si c'est nécessaire. Idéalement, il est préférable d'avoir tout le monde autour de la table. Cependant, il arrive parfois de lancer une médiation sans que toutes les parties soient présentes. De même, quand les relations sont compliquées entre les parties, elles peuvent avoir des discussions séparées avec le médiateur. Il est toutefois obligé de rester neutre.

« Tout ce qui se dit en médiation reste secret et ne peut être utilisé dans une procédure judiciaire »

Le Conseil : Quels sont les litiges qui peuvent être traités par la médiation ?

Gérard Kuyper : Tous les litiges peuvent être traités par la médiation. Quand les personnes doivent continuer à faire du business ensemble, elles envisagent plus facilement d'avoir recours à la médiation. Cependant, toutes les solutions ne sont pas acceptables, c'est-à-dire que nous ne pouvons pas valider une solution qui serait contraire à l'ordre public. Exemple : les parties négocient un accord et prévoient qu'une certaine somme d'argent sera versée avec de l'argent au noir.

Le Conseil : Pourquoi d'abord privilégier la médiation avant d'avoir recours à la justice ?

Pierre Schaubroeck : Privilégier n'est pas le terme idéal. Je pense qu'il faut toujours au moins inclure la médiation dans la réflexion. Si vous avez un litige, latent ou actuel, dans l'hypothèse où vous seriez la partie qui prendrait l'initiative d'un procès, il est bon de vous demander si vous souhaitez tout de suite aller au tribunal ou si vous voulez d'abord avoir recours à un mode de résolution de votre conflit plus consensuel, comme la médiation. Par ailleurs, même si vous entamez une procédure en justice, vous pouvez toujours lancer ensuite une proposition de médiation. Jusqu'à il y a quelques années, la médiation n'entraînait même pas en ligne de compte et ce, surtout par ignorance.

Il est aussi intéressant d'avoir recours à la médiation car, outre l'économie d'argent et de temps qu'elle peut apporter aux parties, elle permet aussi de réduire leur incertitude dans le temps car elles ne doivent pas attendre un jugement pendant plusieurs années.

De même, si vous êtes en conflit avec un partenaire commercial qui devrait le rester dans le futur, la médiation vous permettra de saisir l'occasion de ce litige pour mettre vos relations à plat. En effet, le médiateur essaiera d'effacer les frustrations et de susciter une confiance retrouvée entre les parties pour faire repartir la relation commerciale ou autre d'un nouveau pied.

Enfin, je trouve que c'est créateur, innovant. Quand on parle de « change management », je pense qu'il est de la responsabilité des conseillers juridiques externes (avocats) et internes (juristes d'entreprise) de conseiller leurs clients sur les qualités et les opportunités qu'offre la médiation.

« Tous les litiges peuvent être traités par la médiation »

Le Conseil : Avez-vous une méthodologie spécifique pour résoudre un conflit ?

Gérard Kuyper : Il y a une méthode qui pour moi est la base de la pratique : le questionnement. C'est un travail de maïeutique car les parties en conflit ont en elles les éléments de la solution. Il faut permettre aux parties de s'approprier leur histoire et les solutions qu'elles vont pouvoir mettre en place. Le médiateur doit parfois réfréner les ardeurs de certains mais il doit le faire sous forme de questions.

S'il affirme les choses, il peut se mettre en danger car il porterait alors un jugement sur leurs avis et le lien de confiance qu'il entretient avec chaque partie risque d'être rompu. C'est spécialement difficile pour les avocats car ils ont été formés à l'argumentation. Ils n'ont malheureusement aucune formation à l'écoute dans leur cursus de base.

Pierre Schaubroeck : Lors de la formation de base dispensée par bMediation, les formateurs, qui sont aussi avocats, mettent l'accent dès les premiers jours sur le fait que les avocats présents dans la salle doivent laisser leur toge au vestiaire.

Gérard Kuyper : Certains avocats y arrivent et d'autres moins bien car ils gardent leurs vieux réflexes. Je le vois quand le médiateur parle beaucoup. En effet, il doit faire parler les gens et non l'inverse.

Le Conseil : Quelles garanties ont les parties si elles ont trouvé un accord ?

Pierre Schaubroeck : À la fin de la médiation, un accord est signé. Ce dernier consigne ce qui a été convenu. Il peut éventuellement y avoir ensuite une homologation. La signature de l'accord n'est pas obligatoire mais je trouve qu'il en va de la responsabilité du médiateur.

En effet, laisser partir les parties sans qu'elles aient couché sur papier leur accord est du travail à moitié fait. Cela prend 5% de notre temps mais peut ruiner 95% de la solution. Le médiateur est modérateur, facilitateur mais il est aussi le chef du processus.

Gérard Kuyper : C'est en effet le gardien du cadre. Il doit avoir une certaine autorité et une présence rassurante. Quand les parties ne se sentent pas à l'aise dans la médiation, elles ne peuvent pas avancer. Et pour qu'elles se sentent bien, il faut que le cadre soit très strict. Plus le cadre est visible, plus les gens se sentiront à l'aise. L'accord est donc très important.

« Le médiateur doit faire parler les gens »

Règlement extrajudiciaire des litiges (vade-mecum) de la Chambre des classes moyennes

La Chambre des classes moyennes a rédigé un guide pratique présentant un aperçu des différentes possibilités de régler les litiges en dehors des tribunaux. La première partie de ce guide explique comment la négociation, l'arbitrage et la médiation peuvent être utiles lors d'un litige et expose les témoignages de quelques entrepreneurs.

La seconde partie présente une liste de vérifications pour la négociation et la médiation et un aperçu de quelques organismes, ainsi qu'un arbre décisionnel et des exemples pour vous conduire vers l'organisme adéquat. Enfin, dans la dernière partie, vous pouvez retrouver un aperçu des organismes d'arbitrage et de médiation. Cette liste est incomplète par définition car de nouvelles initiatives s'y ajoutent régulièrement et parce que la Chambre des classes moyennes s'est limitée aux litiges commerciaux pour un entrepreneur bruxellois.

Nous vous invitons à la consulter sur notre site web www.ces.brussels, dans la rubrique « Publications – autres publications – Chambre des Classes moyennes ».