

Agriculture & Médiation : le cas de l’“USDA Mediation Program”

Bobot, Lionel

**Professeur à NEGOCIA (CCIP) et chercheur associé à l’INRA (équipe
PROXIMITES, UMR SADAPT)**

lionel.bobot@wanadoo.fr



2èmes journées de recherches en sciences sociales

INRA SFER CIRAD

11 & 12 décembre 2008 – LILLE, France

RESUME

Alors que l'agriculture américaine a connue de profonds changements, parallèlement la médiation s'est développée pour faire face aux conflits notamment dû à l'endettement des agriculteurs avec le lancement de l'"USDA Mediation Program".

De 1981 à 1986, l'agriculture américaine subit l'une de ses plus sérieuses crises financières depuis les années 30. L'impact de cette dépression se propagea dans toutes les communautés rurales et les autres secteurs économiques dépendant de l'agriculture furent également gravement affectés et la création d'un programme de médiation devint une priorité pour le Ministère américain de l'Agriculture.

Face à la croissance de la médiation au plan mondial, de nombreux chercheurs dans les domaines aussi variés que l'économie, le droit et les sciences de gestion se sont intéressés au phénomène de la médiation en tant que mode résolution des conflits. La médiation est de plus en plus utilisée, se généralise dans tous les domaines et notamment dans le monde agricole.

L'article analyse plus précisément l'"USDA mediation program", les types de conflits gérés et les résultats obtenus. En conclusion, l'article examinera les perspectives d'évolution de la médiation dans le monde agricole français.

Mots clés : médiation agricole, agriculture américaine, médiateur, gestion des conflits

1- Introduction

Le conflit est « une situation où des acteurs (individus, groupes, organisations, nations), soit poursuivent des buts ou défendent des valeurs opposées, soit poursuivent simultanément et de manière compétitive le même but » (Touzard, 1977). Le conflit est une situation commune et normale (Goldberg et al., 1992). Il peut prendre racine au niveau personnel et se développer au plan interne selon l'état de la personne, ce qu'elle vit. Il naît des confrontations quotidiennes d'intérêts et de valeurs ; l'origine est ici dans l'interpersonnel. Toute situation dans laquelle les aspirations de deux personnes ou de deux groupes se révèlent incompatibles peut être considérée conflictuelle.

Bazier (2002) insiste sur le fait que « le groupe, qu'il soit une équipe, un service, un atelier, une classe ou une famille, génère, de par le système particulier qu'il constitue, des conflits spécifiques ». Le type d'organisation peut également générer des conflits. Verret (1997) estime que toute frustration est susceptible d'engendrer un conflit. Une des parties en cause qui se sent frustrée peut utiliser des tactiques de négociation reposant sur des stratégies de pouvoir ou des tactiques de collaboration.

De manière générale, on résout le conflit le plus souvent par le dialogue et la négociation mais il peut aussi dégénérer en violence, exclusion et rupture.

La médiation, dans son acception la plus couramment répandue, est un mode de règlement alternatif des conflits dans lequel un tiers neutre, après avoir entendu les points de vue des deux parties, recommande une solution mettant fin au conflit qui les oppose. D'autres modes de règlement extrajudiciaire des différends existent dans la pratique : l'arbitrage qui consiste à faire trancher un litige par un arbitre qui est un juge privé dont la décision s'impose aux parties, la conciliation qui consiste à rapprocher les points de vue des parties en vue de parvenir à une solution négociée.

La médiation est de plus en plus utilisée aux Etats-Unis, se généralise dans tous les domaines et notamment dans le monde agricole. Quels sont les processus de médiation dans le monde agricole américain ? Comment sont gérés les conflits et quels sont les résultats ? Pourquoi le développement de la médiation dans le monde agricole américain ? Vers quelle évolution de la réflexion de la médiation dans le monde agricole français à travers la recherche et la pratique ?

Pour répondre à ces questions, l'article est structuré de la manière suivante. La première section présentera la littérature dans le domaine de l'agriculture américaine et de la médiation. La seconde section analysera plus spécifiquement le cas de l'«USDA Mediation Program». Enfin, la conclusion permettra d'exposer une réflexion non seulement sur les évolutions de la médiation mais aussi sur ses limites.

I. Le cadre conceptuel

Alors que l'agriculture américaine a connue de profonds changements parallèlement la médiation s'est développée pour faire face aux conflits notamment dû à l'endettement des agriculteurs. Face à la croissance de la médiation au plan mondial, de nombreux chercheurs dans les domaines aussi variés que l'économie, le droit et les sciences de gestion se sont intéressés au phénomène de la médiation en tant que mode résolution des conflits.

L'agriculture américaine

Les premières interventions publiques en matière de politique agricole aux Etats-Unis datent de la grande dépression des années 1930. C'est à cette époque que sont introduits les "price support loans", les quotas d'importation, et les premiers programmes d'assurance récolte. Dans les années 50, les excédents de production conduisent les producteurs à chercher des débouchés extérieurs pour leurs produits agricoles. Les premiers programmes de contrôle de la production sont introduits dans les années 60. Dans les années 80, la tendance de l'intervention publique s'inverse et les premiers plafonnements des aides directes sont mis en œuvre, en même temps que la baisse de ces aides directes. L'agriculture américaine connaît une période de crise et d'exode. En revanche, la politique à l'exportation devient plus offensive et les paiements directs à l'exportation augmentent. D'ailleurs, les soutiens publiques s'orientent de plus en plus vers les sociétés qui s'engagent dans l'exportation (Ball, Butault et Nehring, 2002 ; Chereau, Debar, Revel et Blanchet, 1999 ; Dumont, 1949 ; Gazzo, 1984 ; Murphy, 2002 ; Petit, 2002).

De 1981 à 1986, l'agriculture américaine subit l'une de ses plus sérieuses crises financières depuis les années 30. L'impact de cette dépression se propagea dans toutes les communautés rurales et les autres secteurs économiques dépendant de l'agriculture furent également gravement affectés (Barnett, 2000).

Les années 90 sont marquées par les négociations du GATT puis de l'OMC. La politique agricole américaine s'oriente alors vers des soutiens dits "découplés" (découplage justifié notamment par le fait qu'ils sont versés même s'il n'y a pas de production agricole), et vise à ouvrir davantage les marchés des PED et de l'Europe aux produits agricoles américains. Les programmes de jachère sont abandonnés.

La situation de l'agriculture à la fin des années 90 est caractérisée par un fort endettement des producteurs, des problèmes environnementaux de plus en plus graves (bétail), et des excédents de production. En revanche les stocks ne sont pas très significatifs, l'activité de stockage ayant été privatisée, et finalement réduite pas ces sociétés privées en raison de son coût (Ball, Butault et Nehring, 2002 ; Chereau, Debar, Revel et Blanchet, 1999 ; Gazzo, 1984).

L'impact de la politique agricole sur les marchés mondiaux est très important en raison du poids de l'agriculture américaine. Pour de nombreux produits, comme le maïs par exemple (30% du marché mondial), c'est le "loan rate" fixé à Washington qui détermine le prix mondial.

Une autre caractéristique de l'agriculture américaine est la très forte concentration des pouvoirs de marché entre les mains des transformateurs et des transporteurs. Or ils ont un intérêt certain à ce que les prix des produits agricoles soient bas, les premiers parce qu'il

s'agit du coût de leurs intrants, les seconds car c'est les gros volumes de production (qui sont la source de ces prix bas) qui leur permettent de rentabiliser leur activité. Les producteurs agricoles, et en particulier les plus petits d'entre eux, n'ont donc plus aucun contrôle sur les prix de leurs produits. A final, depuis 1984, les prix des produits alimentaires ont augmenté de 2,8% pour les consommateurs, mais ont baissé de 30% pour les producteurs (Chereau, Debar, Revel et Blanchet, 1999 ; Murphy, 2002).

La nouvelle politique agricole américaine, la "Farm Bill 2002", représente un tournant majeur avec une augmentation sans précédents des dépenses de 70% sur 10 ans. La nouvelle législation permet aux producteurs de recevoir des aides par trois moyens :

- des aides directes découplées qui sont versées à un grand nombre de production (dont le soja pour la première fois). La période de base qui sert de référence au versement de ces aides a été réactualisée (1998-2001 au lieu de 1986-1988).
- des paiements contra-cycliques qui permettront de payer aux producteurs la différence entre les prix des marchés mondiaux et un "target price" fixé par la législation.
- des "loan rates" (crédits accordés aux producteurs).

Par ailleurs, les prix de référence ont été augmentés (sauf pour le soja), les fonds alloués au "Market Access Program" ont été plus que doublés (ils sont destinés à encourager les pays étrangers à acheter des produits américains), et les fonds destinés à l'aide alimentaire ont été augmentés (aide sous forme de prêts). Seul fait positif, les fonds alloués aux programmes de conservation ont été portés à 17 milliards de dollars sur dix ans (Ball, Butault et Nehring, 2002 ; Gazzo, 1984 ; Petit, 2002).

Cependant, ce nouveau Farm bill ne remet pas en cause la forte concentration des aides (aujourd'hui, 3% des producteurs reçoivent 66% des aides), ni le fait que les aides sont versées aux propriétaires des terres agricoles et non aux locataires et fermiers. Or ces locataires représentent près de 40% des "farmers" (Chereau, Debar, Revel et Blanchet, 1999 ; Gazzo, 1984 ; Murphy, 2002).

La médiation

« La médiation est un processus par lequel un tiers neutre tente, à travers l'organisation d'échanges entre les parties, de permettre à celles-ci de confronter leurs points de vue et de rechercher avec son aide, une solution au conflit qui les oppose », selon Jean-Pierre Bonafé-Schmitt (1992).

La médiation, mode de règlement des conflits, va bien au-delà d'un effet de mode. Elle est de plus en plus utilisée en France, se généralise dans tous les domaines et s'impose à travers la planète.

Elle est aujourd'hui présente dans tous les secteurs de la vie : justice, villes, travail, écoles, familles, entreprises, institutions, médias, environnement, culture, relations sociales, société, au plan local, national et international...

Des Etats-Unis où elle connaît un véritable engouement, à la Chine où elle est pratiquée depuis une centaine d'années, sans oublier les pays européens, elle se présente comme un mode de résolution des conflits souple, flexible et adaptable (Salzer, 1999).

La médiation aux USA

Malgré quelques expérimentations isolées, la médiation aux Etats-Unis n'a pas joué de rôle important avant la seconde guerre mondiale (le gouvernement américain organise un "war labor board") où la médiation participe au maintien d'un certain ordre social dans un contexte international où le coût des grèves et leurs conséquences stratégiques nationales apparaissent inacceptables (Dunlop & Zack, 1997; Necheles-Jansyn, 1990; Stimec, 1997). Il y a encouragement des accords conduisant à certaines formes de reconnaissance sociale (et parfois une représentation obligatoire) en échange de la paix sociale (c'est à dire l'interdiction de la grève pour une période donnée). D'autre part, des médiateurs furent envoyés et parfois même imposés par le gouvernement afin de prévenir les grèves (Stimec, 1997). Cela conduit en 1947 à la constitution de la FMCS (Federal Mediation and Conciliation Services) et plus tard à la constitution d'agences au niveau des Etats (qui souhaitaient ainsi se démarquer du gouvernement fédéral, notamment pour les affaires intéressant leur administration).

Dans le même temps, la reconnaissance légale et jurisprudentielle des accords collectifs et des processus d'arbitrage conduisit à de plus en plus d'accords incluant des clauses de médiation comme préalable. La médiation a souvent émergée comme une chance supplémentaire de s'entendre avant l'arbitrage (Stimec, 1997). La médiation est apparue au niveau collectif tant pour l'interprétation ou l'application des accords que pour les phases de négociation collective. Progressivement, la médiation apparaît aussi au niveau individuel dans le cadre de procédures de réclamations (grievance mediation) prévues dans les accords collectifs (Sloane & Whitney, 1972; Ury, Brett & Goldberg, 1988).

La médiation gagne progressivement d'autres domaines comme fonction stratégique (Costantino & Merchant, 1995) dans les relations du travail avec les "ombuds" (Rowe, 1991) ou à travers la fonction de manager-médiateur (Carnevale, 1986; Cohen, 1999; Karambaya & Brett, 1994; Kochan & Bazerman, 1986; Kolb, 1986; Nugent, 1997). La médiation a connue un développement similaire, bien que limité, dans le secteur public américain (Dilts & Walsh, 1988; Metzger, 1990; Prasow & Peters, 1970), où les grèves sont souvent interdites avec pour contrepartie la disponibilité systématique de procédures de médiation et d'arbitrage. Il nous semble que le développement de la médiation dans d'autres domaines a suivi un processus similaire. La médiation commerciale, par exemple, est souvent issue de l'inclusion de clauses d'arbitrage dans les contrats.

Pour plusieurs chercheurs dont Stimec (2005, 1997), c'est à partir de cette expérience dans les relations du travail que la médiation a ensuite gagnée, aux Etats-Unis d'autres champs non économiques (médiation familiale, médiation de quartier, médiation judiciaire...).

II – La méthode empirique

Pour l'analyse de cette problématique fondée sur l'intérêt de la médiation dans le domaine agricole, une approche essentiellement exploratoire fut adoptée. Le cadre méthodologique est fondé sur une étude de cas dans le secteur agricole américain : l'"USDA Mediation Program". La présentation des résultats du cas sera suivie par l'étude des implications théoriques et managériales de la recherche.

1 – Le cadre méthodologique

Le choix est fait d'une recherche qualitative par étude de cas, ce qui permet d'étudier des processus et autorise l'existence de différents niveaux d'analyse (Wacheux, 1996 ; Eisenhardt, 1989).

2 – Exemple de la médiation dans le secteur agricole américain : l'"USDA Mediation Program"

Présentation synthétique

L' "USDA mediation program" a été développé pour faire face à la crise financière des années 80.

En 1985, les Etats de l'Iowa et du Minnesota lancèrent un programme de médiation entre agriculteurs et crédetes afin de prévenir des faillites suivis lors de l'hiver 1986, des Etats de l'Alabama, du Mississippi, du Texas ou du Wisconsin. Ainsi grâce à l'"Agricultural Credit Act" (ACT) de 1987, la médiation entre agriculteurs et crédetes (USDA) est institutionnalisée et le Ministère de l'Agriculture américain (USDA) est mandaté afin de certifier les programmes de médiation dans les différents Etats.

A partir de l'"United States Grain Standards Act " (P.L. 106-472) en 2000, ce programme va s'élargir aux conflits concernant les soutiens aux prix agricoles, les conformités de conservation, les pesticides et les programmes de prêts sur l'eau.

Chaque centre de service médiation est certifié et financé par le Ministère américain d'agriculture et fait partie du "Coalition of Agricultural Mediation Programs" qui regroupe tous les centres fédéraux afin d'échanger leurs expériences, pratiques et statistiques.

Statistiques

a) Nombre d'Etats

Actuellement, 32 Etats participent à l' "USDA Mediation Program" : Alabama, Arizona, Arkansas, California, Colorado, Florida, Idaho, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Louisiana, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, Nevada, New Jersey, New Mexico, New York, North Dakota, Oklahoma, Rhode Island, South Dakota, Texas, Utah, Virginia, Washington, Wisconsin, Wyoming :

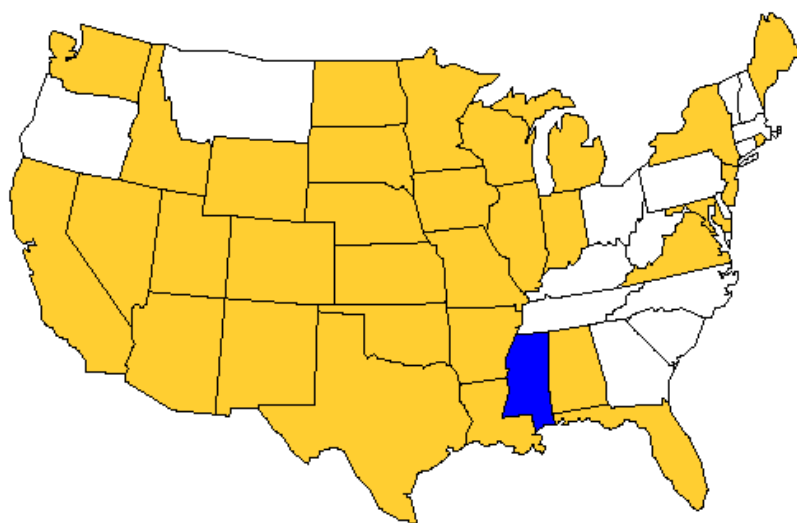


Figure 1 : Nombre d'Etats participant à l' "USDA Mediation Program" (USDA, 2007)

b) Nombre de cas de médiations

De 2001 à 2005, les cas de médiation ont explosés de 64% :

Années	Total cas médiations
2001	4 528
2002	5 081
2003	4 991
2004	6 443
2005	7 415

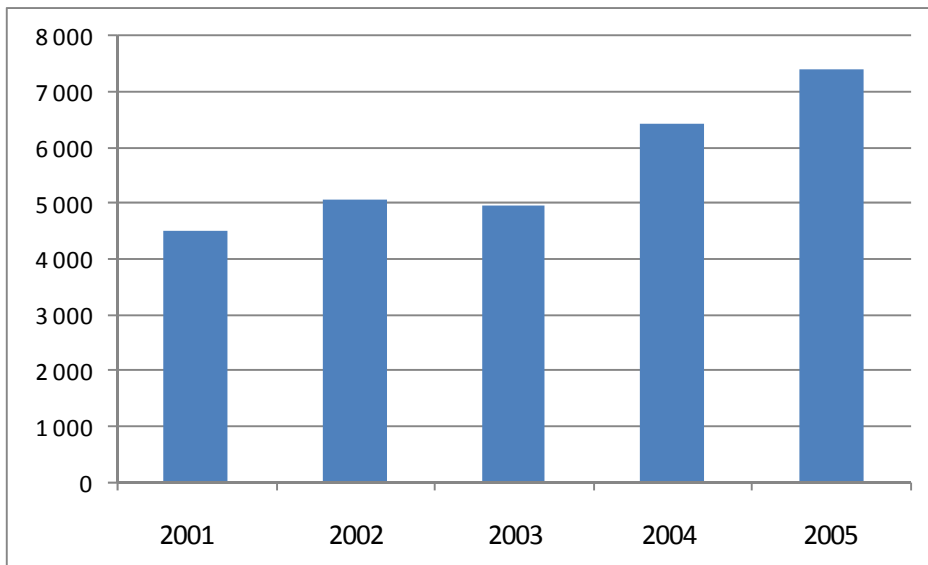


Figure 2 : Nombre de cas de médiation - "USDA Mediation Program" (USDA, 2007)

c) Conflits gérés

Les conflits gérés sont principalement de trois sortes : les programmes de prêts agricoles (60%), les programmes de conservation de la « Farm Bill 2008 » (21%) et les contrats de flexibilité de production :

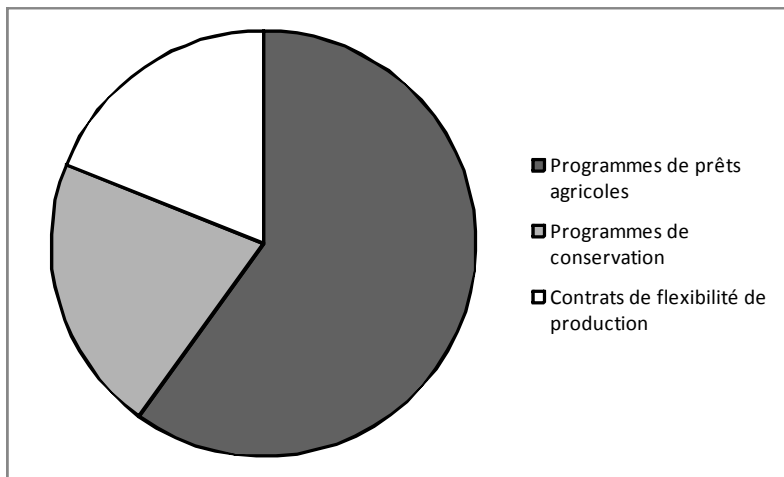


Figure 3 : Conflits gérés - "USDA Mediation Program" (USDA, 2007)

d) Coût par médiation

Le coût par médiation est compris entre 600 et 700 \$:

Années	Total cas médiations	Total coûts des médiations	Coûts / médiations
--------	----------------------	----------------------------	--------------------

2001	4 528	2 983 400 \$	659 \$
2002	5 081	3 493 000 \$	687 \$
2003	4 991	3 930 850 \$	787 \$
2004	6 443	3 950 705 \$	613 \$
2005	7 415	3 968 000 \$	711 \$

Figure 4 : Coûts des médiations - "USDA Mediation Program" (USDA, 2007)

d) Résultats

Le tableau suivant montre, en moyenne, que dans 75% des cas, les protagonistes ont trouvé un accord :

Années	Total cas Mediations	Total accords de médiations	Accords de médiations (%)
2001	4 528	3 314	73%
2002	5 081	3 782	74%
2003	4 991	3 693	74%
2004	6 443	4 909	76%
2005	7 415	5 561	75%

Figure 5 : Résultats - "USDA Mediation Program" (USDA, 2007)

Il faut rester très vigilant par rapport aux résultats de la médiation car la notion de réussite dans la médiation reste complexe (Salzer et al., 1999) et la présence d'un accord n'est ni suffisante pour qu'il y ait médiation réussie, ni nécessaire, notamment s'il y a eu des progrès dans la reconnaissance des autres, de leur légitimité et de leurs intérêts (Touzard, 1977).

Discussions et conclusion

Pourquoi un succès de ce processus de médiation aux Etats-Unis et non en France ?

Le cas de l'"USDA Mediation Program" dans le cadre d'une réflexion dans le monde agricole français doit être tempéré par deux principaux facteurs : une politique agricole

américaine différente de l'Europe et de la France, et une culture de la médiation elle aussi éloignée :

Agriculture américaine / française

Fin 2008, les négociations commerciales multilatérales à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) sont toujours bloquées, soit près de 7 années après leur lancement à Doha. Elles butent sur plusieurs points, notamment la libéralisation des échanges des services et des produits manufacturiers que réclament globalement les Pays Développés (PD) aux Pays En Développement (PED). Elles butent également (et peut être surtout, même si cela est difficilement quantifiable) sur le volet agricole où, de manière très schématique, l'Union Européenne (UE) est accusée de ne pas vouloir ouvrir significativement son marché aux importations de produits agricoles et agroalimentaires, les Etats-Unis (EU) étant quant à eux accusés de ne pas vouloir réduire leurs soutiens internes (Byerlee et Morris, 1993 ; Doyon, Gouin et Paillat, 2002 ; Gohin & Levert, 2006 ; Tangermann, 2003).

Cette présentation très succincte de l'état des négociations à l'OMC est un révélateur intéressant des différences de politiques agricoles qui subsistent de part et d'autre de l'Atlantique. Cela ne signifie pas que ces différences sont aussi prononcées que par le passé, ni que les actuelles règles du commerce international des produits agricoles et agroalimentaires n'ont, ou n'ont eu, aucun effet sur la définition des politiques agricoles. Par exemple, dans le secteur des grandes cultures, nous pouvons remarquer une même évolution de la Politique Agricole Commune (PAC) et des lois agricoles américaines vers une instrumentation dite plus découplée, c'est-à-dire où le soutien aux revenus agricoles est théoriquement moins lié aux volumes de production. Ainsi, depuis 1992, les aides directes (puis le paiement unique à l'exploitation issu de la réforme de 2003) se sont dans une large mesure substituées aux mécanismes de l'intervention en Europe. Aux EU, ce mouvement vers le découplage a été initié en 1985 avec un gel des rendements utilisés pour calculer les paiements compensatoires (« deficiency payments ») et confirmé en 1996 avec le remplacement de ces paiements par des aides directes fixes (« les Production Flexibility Contracts »).

Cette apparente convergence dans l'évolution des politiques agricoles européennes et nord américaines est cependant loin d'être totale. D'ailleurs, les négociations agricoles à l'OMC ne se réduisent pas à une opposition autour des instruments de la boîte verte entre les EU et l'UE\$ d'un côté, les autres pays de l'autre côté. Dans le secteur des grandes cultures, il est facile d'identifier les différences suivantes entre les deux politiques. Tout d'abord, sur le soutien direct au revenu agricole, les EU ont réintroduit en 2002, certes dans les limites des règles de l'OMC, des éléments de couplage dans leur politique agricole avec notamment les paiements anticycliques qui varient inversement avec les prix mondiaux. A contrario, les soutiens directs européens sont figés sur le plan budgétaire. La différence entre les deux politiques dans leur dimension anticyclique est encore plus flagrante lorsqu'on y inclut les subventions américaines aux primes d'assurance qui sont essentiellement concentrées sur les grandes cultures. Une autre source de différence majeure entre les deux politiques concerne la mise en jachère obligatoire pour maîtriser l'offre domestique. En 1996, les EU ont abandonné cet outil de gestion des marchés alors qu'il était une des pierres angulaires des précédentes lois agricoles. A l'inverse, l'UE a introduit depuis 1992 un gel obligatoire des terres qui varie autour du taux de 10% des surfaces totales en grandes cultures. Enfin, la gestion des marchés de grandes cultures est très différente dans l'esprit entre les deux

entités. Du côté européen, les céréales bénéficient du régime de l'intervention, ce qui implique essentiellement des taxes à l'importation et des subventions directes à l'exportation ; les graines oléagineuses européennes sont, elles, non protégées. Du côté américain, les marchés de toutes les grandes cultures sont régulés par des prix minima à la production (« les loan rates ») qui impliquent des subventions couplées à la production. Sur le plan commercial, les exportations américaines peuvent bénéficier des mécanismes de crédit à l'exportation et d'aide alimentaire (Byerlee et Morris, 1993 ; Doyon, Gouin et Paillat, 2002; Gohin & Levert, 2006 ; Tangermann, 2003).

Cette description très sommaire de quelques différences qui existent entre les politiques agricoles appliquées aux grandes cultures dans ces deux régions illustre, si besoin était, leur complexité. Surtout, cela met en évidence que la comparaison de leurs effets sur les marchés et échanges mondiaux est très délicate alors qu'elle est cruciale pour faire avancer les négociations multilatérales. Face à cette difficulté, une solution logique pour les négociateurs est de s'appuyer sur les indicateurs de soutien agricole calculés par la direction Agriculture de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). Le plus utilisé est sans contexte l'indicateur ESP (Estimation du Soutien aux Producteurs) qui est défini comme la valeur monétaire des transferts aux producteurs agricoles qui résultent des mesures de politique agricole. Cet indicateur est calculé depuis 1986 et offre donc une information sur une longue période de l'évolution du soutien aux producteurs agricoles (Byerlee et Morris, 1993 ; Doyon, Gouin et Paillat, 2002 ; Gohin & Levert, 2006 ; Tangermann, 2003).

En fait, force est de reconnaître que ces critiques ne sont pas fondamentalement nouvelles. De nombreux articles d'économistes ont déjà souligné les limites de tels indicateurs qui, par définition, agrègent des mesures très différentes (voir par exemple, Peters, 1988 ; Masters, 1993 ; Byerlee et Morris, 1993). Ces articles montrent notamment qu'il n'y a pas une relation forcément positive entre les montants des ESP et les impacts des politiques agricoles sur la diminution des prix mondiaux, justement à cause de l'hétérogénéité des mesures prises en compte dans l'élaboration des ESP (voir par exemple, Hertel, 1989 et 1990). Plus récemment et dans le cadre des actuelles négociations agricoles à l'OMC, des économistes canadiens (Doyon et al., 2002), suisses (Rieder et al., 2003) et néerlandais (Oskam et Meester, 2006 ; Keyzer, 2006) ont repris ou émis de nouvelles critiques à l'utilisation/définition de ces ESP. A chaque fois, l'OCDE, notamment par l'intermédiaire du directeur de l'agriculture à l'OCDE (Tangermann, 2003 ; Tangermann, 2006), a répondu à ces critiques en précisant bien les objectifs et les limites de l'ESP. Parmi les limites, il est clairement reconnu que les ESP ne sont pas une mesure des effets des politiques agricoles mais plutôt une mesure de l'effort des gouvernements respectifs pour soutenir leur secteur agricole. L'OCDE attire aussi l'attention sur l'importance de la composition de ces ESP et prône le recours à des modèles de simulation si l'objectif est de mesurer ces effets.

Modèle de médiation américain / français

En référence au modèle américain, la situation de la France est plutôt inversée puisque c'est en dehors des espaces organisationnels que la médiation a connu le plus de développements (essentiellement sous l'influence nord-américaine). La médiation pourrait cependant être considérée en France comme le deuxième plus vieux métier (Stimec, 1997) mais a été historiquement freinée dans les relations collectives malgré de nombreuses tentatives (voir Touzard, 1977 ; Adam & Reynaud, 1978 ; Amadieu, 1999 ; pour plus de détails sur les

relations professionnelles françaises). La période comprise entre 1936 (en réaction au Font populaire) et 1938 fut la seule période réellement significative (Didry, 1998 ; Naulin, 1998) : 12 477 cas sur 12 939 ont été résolus par l'arbitrage et la médiation, en application de la législation prévue (Stimec, 2005 et 1997).

La reconnaissance constitutionnelle du droit de grève et le système syndical mis en place après la libération en France ont condamné toutes les tentatives législatives ultérieures (Javillier, 1981 ; Naulin, 1998). Aussi, la procédure de 1950 incluait une conciliation obligatoire mais un arbitrage facultatif (ce qui enlève toute pression à l'entente). La procédure de 1982 (Lois Auroux) apparaît largement inusitée, et les quelques médiations médiatiques incluant un médiateur pour des conflits du travail importants n'utilisent même pas le cadre prévu par les textes. Seule la médiation informelle de l'inspecteur du travail (Touzard, 1999) tendrait à jouer un rôle effectif.

Parmi les différents processus de médiation (associations,...), les deux principaux processus dans le monde agricole français sont la médiation institutionnelle de la MSA (Mutualité Sociale Agricole) en partenariat avec le Médiateur de la République et les médiateurs de terrain de la FNSEA (fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles, principal syndicat agricole français), de l'AMGAR (association de la médiation pour les groupes agricoles et ruraux) ou GAEC et Sociétés (Bobot, 2007).

Ainsi la MSA (Mutualité Sociale Agricole) a mis en place depuis le 1er juillet 2000 un Médiateur, Louis Goupilleau, afin d'améliorer la qualité du service qu'elle rend à ses adhérents (Bobot, 2006). Cependant, depuis 1973, le Médiateur de la République a été créé et a une compétence vis-à-vis du régime agricole. La compétence du Médiateur de la République s'exerce à l'égard de l'ensemble des administrations comme des services publics dans leurs relations avec les administrés ou les usagers. Mis à part quelques domaines assez limités, son champ de compétences se recouvre avec celui du médiateur de la MSA, puisque la mise en œuvre de la protection sociale agricole est aussi une mission de service public. Toutefois, les modalités de saisine sont différentes. Le Médiateur de la République ne peut être saisi que par l'intermédiaire d'un parlementaire. La saisine du Médiateur de la MSA est une possibilité et non une obligation, mais elle peut permettre à un assuré une opportunité supplémentaire de régler à l'amiable, de manière équitable et confidentielle, un dossier à caractère particulier ou exceptionnel (Bobot, 2007).

Les initiatives françaises notamment dans le monde agricole restent cependant faibles par rapport aux enjeux de la gestion de conflits.

Plus généralement, la médiation est moins développée en France que dans d'autres pays comme les Etats-Unis, parce que les occasions d'en faire un outil de gestion effectif ont été manquées (Stimec, 1997). En particulier, les relations individuelles ou collectives (tableau ci-dessous) n'ont pas été (du fait de leur faible existence ou de leur manque d'exemplarité) un espace de sensibilisation à la médiation, comme ce fut le cas aux Etats-Unis (mais aussi au Canada ou en Grande-Bretagne). Les grands facteurs à l'origine du développement de la médiation peuvent être résumés comme suit :

Etats-Unis	France
La médiation émerge dans les relations collectives :	La médiation a été freinée dans les relations collectives :
Le gouvernement fédéral et les Etats encouragent la médiation et l'arbitrage	Le gouvernement français joue un rôle important sur le fond, en décidant parfois à

(pression sur la forme)	la place des parties ¹
Les syndicats peuvent s'engager sur des clauses de paix sociale en limitant ou interdisant la grève	Le droit de constitutionnel est personnel et tout engagement le limitant risquerait d'être d'une nullité d'ordre public
L'arbitrage est reconnu légalement (Cour Suprême, « Steelworker Trilogy », 1960) et crée une forte incitation à la médiation	L'arbitrage est interdit en général et n'est autorisé que de manière spécifique pour les relations commerciales

Figure 6 : Facteurs à l'origine du développement de la médiation (Stimec, 1997)

Limites de la médiation

La principale limite du processus de l'« USDA Mediation program » concerne la neutralité du service de médiation : le service de médiation est nommé et financé par le Ministère américain de l'agriculture. La neutralité est un terme ambigu. Moore (1996) et Haynes (1981) pensent que le médiateur ne doit pas être neutre en relation avec le processus, mais seulement en relation avec le contenu.

Par ailleurs, les recherches et publications en rapport explicite avec les barrières et résistances à la médiation ne sont pas fréquentes (Stimec, 2005 et 1997). En ce qui concerne les barrières, Mnookin (in Arrow et al., 1995, p.2) propose d'en considérer trois types : stratégiques (ce qui est par exemple étudié dans la théorie des jeux), psychologiques (par exemple les limites à la rationalité) et structurelles. De manière plus spécifique, un manuel de médiation parmi les plus reconnus aux Etats-Unis (Moore, 1996, p.83) nous invite à considérer quatre causes de refus de médiation : le manque de familiarité avec le processus, la préférence pour l'émergence d'un vainqueur, les émotions, fortes ou encore l'habitude du recours judiciaire comme moyen de règlement des litiges. D'une manière générale, la pratique peu conduite à identifier jusqu'à 21 types de résistances et causes de refus de la médiation (Salzer, 1995) regroupées en trois catégories similaires aux résistances mentionnées ci-dessus : le manque de familiarité avec le processus, le doute quant au processus ou la préférence pour un autre type de règlement des problèmes.

Conclusion

La médiation est un processus alternatif de règlement des conflits particulièrement porteur d'avenir dans un monde de plus en plus complexe, où les approches agressives, mécaniquement binaires et standardisées montrent leurs limites. Comme le dit Edgar Morin qui a consacré sa vie à l'étude des phénomènes complexes : « seule une attitude de recul permet une approche globale et fructueuse des phénomènes complexes et permet le dépassement des antagonismes. La solidarité est le seul remède à la complexité et l'éthique le seul garant de cohérence à l'action ».

¹ Les Sciences Politiques, et en particulier la comparaison entre les révolutions françaises et américaines, aident à comprendre le choix vers plus de libéralisme (et de fédéralisme) d'un côté, et d'Etat-Providence (et centralisme) d'un autre côté (Stimec, 1997).

Ainsi les modes alternatifs de résolution des conflits, dont la médiation agricole est l'une des composantes, peuvent et devraient jouer un rôle croissant dans le domaine des différends agricoles. Le traitement amiable des litiges présente des avantages évidents lorsque ceux-ci portent sur des enjeux financiers modestes, puisqu'il permet de remédier à la disproportion souvent constatée entre l'enjeu financier, souvent relativement modique, de certains litiges et les coûts d'une procédure judiciaire. Un mode de règlement amiable permet également d'éviter la rupture entre Etat (ou organisme) et agriculteur et de préserver, autant que faire se peut, la continuité des relations, objectif ayant plus de chance d'être atteint dans le cadre d'une médiation qu'à la suite d'une instance judiciaire.

Une aide financière et logistique d'un programme de médiation de la Commission européenne et du Ministère français de l'agriculture comme dans le cas des Etats-Unis, auraient pour effet de faire face aux litiges avec les agriculteurs notamment concernant les subventions et autres programmes.

Cependant, il serait irresponsable d'ignorer que la médiation n'est pas une panacée pour résoudre tous les conflits (Schepard, 2001; Bobot, 2005).

Références bibliographiques

Adam, G. & Reynaud, J.D. (1978). *Conflits du travail et changement social*, Presses Universitaires de France, Paris.

Amadiou, J.F. (1999). *Les syndicats en miettes*, Seuil, Paris.

Arrow, K., Mnookin, R.H., Ross, L., Tversky, A., Wilson, R. (1995), *Barriers to Conflict Resolution*, Norton, New York.

Ball V. E., Butault J.-P., Nehring R. F. (2002). *U. S. Agriculture, 1960-1996: a multilateral comparison of total factor productivity in : Agricultural productivity : measurement and sources of growth*, Ball V. E., Norton G. W. - 344 p. - (Studies Productivity and Efficiency). - Dordrecht (NLD) Kluwer Academic Publishers 2002.

Barnett, B.J. (2000). The U.S. farm financial crisis of the 1980s, *Agricultural history*, vol. 74, no2, pp. 366-380

Bazier, F. (2002). « Gestion des conflits: les racines du conflit », *Trimestriel* n° 78. Université de Paix.

Bobot, L. (2007). Le développement de la médiation dans le monde agricole français, *Economie rurale*, n°296, Novembre - Décembre 2007.

Bobot, L. (2006). Médiation & Economie Sociale : le cas de la Mutualité Sociale Agricole, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n°299, Mars 2006.

Bobot, L. (2005). "Mediation & Agriculture: The Mediation Process of French Retired Farmers". *The 5th World Mediation Forum Conference*, Crans Montana – Switzerland.

Bonafé-Schmitt, J.P.(1992). *La médiation : une justice douce*. Alternatives sociales.

Bonafé-Schmitt, J.P., Dahan, J., Salzer, J., Souquet, M., Vouche, J.P. (1999). *Les Médiations. La Médiation*. Ramonville : Erès.

Byerlee D., Morris M.L. (1993). Calculating levels of protection: Is it always appropriate to use world reference prices based on current trading status? *World development*, 21(5), 805-815.

Chereau, C., Debar, J.V., Revel, A., Blanchet, J. (1999). *La révolution agricole américaine*. Economica.

Carnevale, P.J.D. (1986). *Mediating disputes and decisions in organizations*, in Lewicky, R.J., Sheppard, R.H., Bazerman, M.H. (ed.).

Cohen, R. (1999), *Negotiating across cultures*, United States Institute of Peace Press, Washington.

- Costantino, C.A., Merchant, C.S. (1995). *Designing conflict management systems*, Jossey Bass, San Fransisco.
- Didry, C. (1998) *Arbitration in contexte: socio-economic conditions and the implementation of the law on conciliation and compulsory arbitration in the parisian metal industries and light engineering in the Arve Valley*, in Whiteside & Salais, Governance, Industry and Labour Markets in Britain and France, Routledge, London.
- Doyon M., Gouin D.M., Paillat N. (2002). Analyse critique du concept d'ESP, estimation du soutien au producteur. Application au secteur laitier. *Economie Rurale*, 272 (November-December), 74-87.
- Dumont, R. (1949). *Les lecons de L'agriculture americaine*. Flammarion.
- Dunlop, J.T., Zack, M.Z. (1997). *Mediation and Arbitration of employment disputes*, JosseyBass, San Fransisco.
- Edell, S. B. (1989). The Building Societies Ombudsman scheme: A legal innovation. *The Conveyancer*, 58, 253-260.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, p.532-550.
- Gazzo, Y. (1984). *La politique agricole des Etats-Unis*. Economica.
- Gohin, A. et Levert, F. (2006). Comparer les politiques agricoles américaines et européennes : les indicateurs ESP sont-ils bien utiles ?. *Working Paper 06-04*, INRA Rennes.
- Goldberg, S., Sander, F., and Rogers, N. (1992). *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation and Other Processes*. Boston: Little, Brown & Company, 1992.
- Haynes, J.M. (1981). *Divorce Mediation*. New York: Springer-Verlag.
- Hertel T.W. (1989). Negotiating Reductions in agricultural support: Implications of technology and factor mobility. *American Journal of Agricultural Economics*, 71(3), 559-573.
- Hertel T.W. (1990). PSEs and the mix of measures to support farm incomes. *World Economy*, 12, 17-27.
- Javillier, J.C. (1981), *Les conflits du travail*, PUF, Que Sais-je, Paris.
- Karamba, Y.Y, Brett, J.M. (1994), *Managerial Third Parties: intervention strategies, Process and Consequences*, in Folger & Jones.
- Keyzer M. (2006). *The PSE once more*. Centre for World Food Studies. Amsterdam.
- Kochan, T.A., Bazerman, M.H. (1986). *Macro determinants of the future of the study of negotiations in organizations*, in Lewicky, R.J., Sheppard, R.H., Bazerman, M.H. (ed.).
- Kolb, D.M. (1986). *Who are organizational third parties and what do they do ?*, in Lewicky, R.J., Sheppard, R.H., Bazerman, M.H. (ed.).
- Masters W.A. (1993). Measuring protection in agriculture: the producer subsidy equivalent revisited. *Oxford Agrarian Studies*, 21(2), 133-142.
- Moore, C. (1996). *The Mediation Process*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Murphy, S. (2002), *Institute for Agriculture and Trade Policy*, coll.
- Necheles-Jansyn, R.F. (1990). *The mediator revisited: profile of a profession 1960s and 1985*, Institute of Management and Labor Relations Series n03, The Scarecrow Press, Metuchen (New-Jersey).
- Naulin, G. (1998). *Prévention et résolution des conflits du travail*, Avis et Rapports du Conseil Economique et Social, Les éditions des Journaux Officiels.
- Nugent, P.S. (1997), Third party interventions by managers in organizational conflicts, *working paper n°490*, IAE Aix-en-provence, juin 1997.

- Oskam A., Meester G. (2006). How useful is the PSE in determining agricultural support?. *Food policy*, 31, 123-141.
- Peters G.H. (1988). The interpretation and use of producer subsidy equivalents. *Oxford Agrarian Studies*, XVII, 186-218.
- Petit M. (2002). La nouvelle loi agricole américaine. Quelles leçons tirer du revirement idéologique qu'elle illustre? *Economie rurale*, 270, p.65-72.
- Rieder P., Flury C., Giuliani G. (2003). "Estimation du soutien à l'agriculture: Alternative à la présentation traditionnelle de l'ESP". Document de travail, Institut d'Economie Rurale, groupe des marchés politiques, Ecole polytechnique fédérale de Zurich. Juin 2003.
- Salzer, J. (1995). "Résistances à la médiation et refus de médiation", Working paper, Université Paris IX Dauphine.
- Schepard, A. (2001). "An introduction to the model standards of practice for family and divorce mediation". *Family Law Quarterly*, 35 (1), 1-25.
- Six, J.F. (1990). *Le Temps des médiateurs*. Paris : Seuil.
- Six, J.F. (1995). *Dynamique de la médiation*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Sloane, A.A., Witney, F. (1972). *Labor Relations*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs (New Jersey) (2ème édition).
- Stimec, A. (2005). *La médiation en entreprise*, Paris : Dunod.
- Stimec, A. (1997). *Les attentes et résistances en médiation*, mémoire du DEA GRH, Université Paris 1 - Sorbonne, sous la direction du Pro Jacques Rojot.
- Susskind, L, and Babbitt, E. (1992). "Overcoming the obstacles to effective mediation in international disputes. In *Mediation in international relations; Multiple approaches to conflict management*", edited by J. Bercovitch and J.Z. Rubin, 30-51. New York: St. Martin's.
- Tangermann S. (2003). A propos du concept d'ESP : commentaires et réponse. *Economie rurale*, 276 (Juillet-Août), 69-72.
- Tangermann S. (2006). Response to the article on "How useful is the PSE in determining agricultural support?" by Arie Oskam and Gerrit Meester. *Food policy*, 31, 142-147.
- Touzard, H. (1999). La pratique de la médiation informelle chez les inspecteurs du travail, in *La médiation dans le travail et les organisations*, *Personnel*, Cahier n064, février-mars 1999.
- Touzard, H. (1977). *La Médiation et la résolution des conflits*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Ury, W.L., Brett, J.M., Goldberg, S.B. (1988). *Getting disputes resolved*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Verret C. (1997). Le confort psychologique au travail. *ASSTSAS*, Vol. 20, n°5.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.