

# INTRODUCTION

---

## POURQUOI UNE MÉTHODE DE MÉDIATION ?

La médiation et la conciliation ont partie liée avec quatre mots clefs qui fondent cet ouvrage et lui donnent son sens : *conflit*, *autorité*, *l'autre* et *méthode*. Explorons les liens qu'ils entretiennent avec l'objet de ce livre.

### **Conflit**

Le conflit est une dimension inévitable de la vie. De la *vie intérieure*, tout d'abord : chacun de nous connaît des conflits intérieurs, des tensions entre des aspirations antagonistes, des heurts entre les constituants de notre identité. Mais de la *vie sociale*, surtout : dès qu'il y a interaction entre deux ou plusieurs individus et – *a fortiori* – deux ou plusieurs groupes, le conflit devient possible sur une multitude de questions. Allocation de ressources, définition de règles puis leur interprétation, mécanismes de récompense ou de sanction, reconnaissance ou négation des valeurs et des identités : autant d'enjeux où le conflit peut naître et s'amplifier.

Pour une part, *le conflit construit* : s'il fragilise des édifices anciens et des équilibres devenus obsolètes, c'est pour en proposer d'autres, mieux adaptés aux enjeux du temps. Le conflit exprime la frustration face à l'injustice, face à l'oppression, face au déni d'identité. Le conflit met en cause les rentes inefficaces, ébranle les routines, suscite de nouveaux questionnements, forge de nouvelles représentations, aiguillonne l'innovation. Il est un moteur au cœur de cette « destruction créatrice » théorisée par l'économiste Joseph Schumpeter.

Mais pour une autre part, et c'est bien celle qui nous intéresse ici, le *conflit détruit*. Entre les groupes humains – pays, organisations, entreprises – comme entre les individus, le conflit rompt des stratégies de solidarité, de coopération et d'échange, leur substituant des logiques d'égoïsmes, de concurrence et de repli sur soi. Le conflit va rarement sans remise en cause, laquelle – même sans intention maligne – se vit comme une agression. Le conflit comporte sa dynamique, qui est celle de l'escalade : la première mise en cause suscite la riposte, qui nourrit un nouvel assaut d'intensité supérieure, qui déclenche une contre-attaque plus massive encore, et ainsi de suite, chacun cherchant à dominer l'autre pour lui imposer sa conception du nouvel équilibre. Ce faisant, les dégâts s'amoncellent : des relations anciennes se brisent, des identités sont

niées, du temps se perd, des ressources sont gaspillées en pure perte. Sans parler, bien sûr, des dégâts matériels (voitures brûlées, écoles saccagées, outils de travail détruit, attaque d'édifices publics, etc.) mais qui ne sont encore rien par rapport à ce que le conflit produit de pire : l'atteinte à l'intégrité de la personne humaine. Les coups, les blessures, la mort, le conflit armé, le massacre, le génocide.

Cette réalité ambivalente du conflit – puissant moteur de changement, mais aussi sombre gouffre – fonde un questionnement qui accompagne toutes les civilisations humaines : comment gérer les conflits ? Comment les prévenir ? Comment les résoudre ? Ici intervient notre deuxième mot-clef.

## **Autorité**

La plupart des systèmes de résolution des conflits sont en effet fondés sur l'autorité. Dans la vie privée, les parents ont autorité sur leurs enfants et sur le règlement des conflits familiaux. Dans les organisations, une hiérarchie existe : le niveau supérieur tranche, d'autorité, les conflits du niveau inférieur, et ainsi de suite jusqu'au sommet ; si besoin, un arbitre extérieur est identifié, qui là encore tranchera d'autorité. Dans la société en général, le droit, en distinguant ce qui est légal et ce qui ne l'est pas, soumet chacun à un système global de prévention et de règlement des conflits. Si, malgré tout, deux parties sont en conflit sur l'interprétation d'une norme juridique, le juge est là pour trancher avec toute l'autorité que lui confère la loi.

Mais l'autorité connaît des limites dans la société contemporaine, sous l'effet conjugué de multiples facteurs bien explorés par la sociologie : l'essor de l'individualisme ; l'affaiblissement des normes traditionnelles, morales ou religieuses ; l'effacement, le renouvellement ou le rejet de figures traditionnelles d'autorité – le *pater familias*, l'instituteur, le professeur, le prêtre, le patron, le policier, etc. – ; la montée en puissance du libéralisme et de son corollaire, la déréglementation ; la démocratisation des sociétés et des systèmes de prise de décision ; la transparence accrue des organisations et des lieux de pouvoir ; le déclin de l'entreprise fordiste comme de l'organisation bureaucratique ; la contestation des légitimités traditionnelles – familiale, scolaire, scientifique, technique, juridique, administrative – et, en contrepartie, l'essor des mécanismes participatifs de consultation, de concertation (Lempereur, 1998d ; Baumann, 2004) et de négociation.

Dans un précédent ouvrage, *Méthode de négociation* (Lempereur & Colson, 2004), deux des auteurs avaient tenté de résumer d'une formule ce vaste mouvement sociologique : *contraindre est de moins en moins efficace, convaincre de plus en plus nécessaire*. La résolution des conflits n'échappe pas à ce mouvement : quels que soient les contextes, les parties prenantes accepteront de moins en moins bien qu'une autorité extérieure tranche à leur place leur

conflit et les contraigne à une solution. Il y a, partout, une volonté croissante de rester en maîtrise de sa vie, de son projet, de sa trajectoire – de son conflit et de son règlement.

L'essor de la négociation comme mode de prise de décision, par opposition à la décision unilatérale, participe pleinement de ce mouvement. Mais que se passe-t-il lorsque la négociation échoue ? Lorsque, seules, les parties ne parviennent plus à définir un point d'équilibre les satisfaisant toutes les deux ? Une possibilité est de s'en remettre à l'autorité – la hiérarchie ou le droit. Une autre est d'inviter un tiers – neutre, impartial et bienveillant – à faciliter la reprise ou la poursuite de l'échange entre les parties, afin que celles-ci parviennent, par elles-mêmes, à explorer leur conflit, identifier les besoins essentiels en présence, imaginer toutes les solutions possibles, les évaluer, enfin choisir celles sur lesquelles, librement, elles s'engagent mutuellement. Voilà, en quelques mots, ce qu'est la médiation en situation de conflit – et, à quelques nuances près explorées plus tard, la conciliation. La médiation curative offre une poursuite de la négociation par d'autres moyens ou, si l'on veut, la dernière tentative entre la négociation et la perpétuation du conflit ou le recours à l'autorité extérieure pour trancher le différend. Il y a aussi une médiation préventive, ou de projet, se proposant de traiter des difficultés entre partenaires avant qu'elles ne se transforment en conflit.

Le médiateur n'est donc pas une autorité : il ne tranche rien, n'impose pas, interdit peu – et toujours pour garantir la liberté des parties. Il facilite, favorise, encourage, motive. Son art est étrange : les parties l'acceptent à leur table précisément parce qu'il n'a aucune autorité sur elles ; et c'est précisément parce qu'il en est dépourvu que les parties, lorsque la médiation aboutit, se reconnaissent pleinement dans l'accord qu'elles ont elles-mêmes produit, avec le soutien du médiateur, et découvrent la force même du procédé.

## L'Autre

Face au conflit, le rejet d'une autorité extérieure ne place pas pour autant les parties prenantes dans une situation de pleine maîtrise ou de toute puissance : il leur faut, chacune, compter avec l'autre. Hormis le cas du conflit intérieur déjà évoqué, il faut être au moins deux pour traverser un conflit. L'autre constitue donc une variable incontournable de l'équation : il fait partie du conflit autant qu'il fera partie de la solution. Je ne peux ignorer l'autre, de même que l'autre ne peut m'ignorer. Chacun détient une partie de l'histoire, en général une partie des responsabilités, et assurément une partie de la solution.

C'est pourquoi l'autre constitue un des fils rouges de cet ouvrage. *Remplacer l'autre au cœur de l'échange* est essentiel :

- pour la partie en conflit, qui doit arriver à se décentrer et à se mettre à la place de l'autre, autant qu'amener l'autre à se mettre à sa propre place ;

- mais aussi pour le médiateur, cet autre, qui peut être tenté de s'approprier le conflit et doit, au contraire, conserver aux parties la maîtrise de leur conflit et de sa résolution, dans une reconnaissance réciproque.

Le médiateur jouera ici pleinement son rôle d'intermédiaire entre les deux *Autres* que sont les parties l'une pour l'autre. L'autre sera évoqué à la fois :

- dans le *passé* : celui du conflit, de l'ignorance ou de la condamnation de l'autre, de la séparation, des perceptions différentes, des visions opposées, de cet autre radicalement autre ;
- dans le *présent* : le temps de la médiation, qui permet d'affermir le dialogue entre les deux parties, d'analyser les ressemblances comme les différences en vue d'une reconnaissance mutuelle des identités et des besoins, là où l'autre revient en proximité avec moi, et moi avec l'autre, où l'on retrouve du lien et de la relation ;
- et dans le *futur* possible que l'on doit construire ensemble, encore incertain, celui du terrain d'entente et, peut-être, de la poursuite de la relation ; celui où l'autre n'est pas seulement présent avec moi, mais se projette avec moi dans l'avenir.

Intégrer l'autre passe notamment par l'écoute – et l'écoute, que tout le monde pratique mais que peu pratiquent bien, marque l'importance de la méthode. Écouter, c'est entendre, et entendre l'autre, c'est le préalable pour s'entendre avec lui.

## Méthode

Certes, chacun peut s'improviser médiateur, et certains le font avec succès : entre ses frères et sœurs, entre ses parents en dispute permanente, entre camarades de classe, entre amis, entre collègues de travail. Ce modèle du « médiateur informel » est évoqué au chapitre premier.

Il n'en reste pas moins que, hormis des cas restreints, la médiation et la conciliation ne se fondent ni sur l'intuition ni sur l'improvisation. L'écoute le démontre : outil fondamental du médiateur, elle s'appuie sur des techniques de questionnement que le hasard découvre parfois par accident, mais qui s'apprennent aussi pour une mise en pratique fine et efficace. Médiation et conciliation sont donc aussi affaire de *méthode* : des outils sont disponibles, de bonnes pratiques existent, des techniques sont éprouvées, des pièges sont identifiés et des parades pour s'en sortir – le tout formant un corpus qu'il est possible de s'approprier.

Certes encore, chacun continue d'apprendre de ses expériences répétées de médiation. La médiation intuitive est vieille comme le monde, depuis le *bashingantaye* au Burundi – ce sage soucieux de fidélité à la parole émise et réglant par la palabre les litiges locaux – jusqu'à la communauté de Sant'Egidio aujourd'hui – communauté religieuse facilitant des pourparlers entre belligérants.

Mais comment, alors, bénéficier pour soi de cette expérience accumulée par d'autres ?

Tel est le double contenu, indissociable, de ce livre : *des techniques et des pratiques*, tirées tant de réflexions théoriques que d'expériences concrètes sur le conflit et ses modes de résolution, accumulées par trois auteurs aux profils complémentaires. Les modèles, outils et exemples proposés dans ce livre développent *une* méthode et non *la* méthode. L'esprit reste le même que celui qui fait depuis 2004 le succès, dans le monde francophone, de *Méthode de négociation* :

- un livre qui est un outil pour le *médiateur* bien sûr, mais aussi pour des *parties en conflit* songeant à une médiation ou s'y engageant ; un livre compagnon et maniable, opérationnel et incitant à la réflexion, s'efforçant d'être précis tout en restant généraliste, pratique sans être simpliste, dense sans être obscur (en tout cas nous l'espérons !) ;
- un livre s'adressant à *tous*, parce que la médiation concerne chacun : comme médiateur potentiel, comme médiateur ou conciliateur professionnel, comme partie prenante, comme avocat ou conseil ;
- un livre traversant les domaines : cette *Méthode* traite de *la médiation en général, en tant que processus*, dans ce qu'elle a d'applicable à tous les types particuliers de médiation – diplomatique, familiale, pénale, de la consommation, du travail, inter-entreprises, etc. – même si ces domaines ont chacun leurs spécificités. D'un type de médiation à l'autre, les invariants l'emportent de beaucoup sur les différences ;
- un livre *opérationnel*, qui soulève des problèmes concrets et propose des solutions qui le sont tout autant. La *Méthode* relie les théories au vécu. Elle rassemble les fruits de l'expérience, de la recherche et de l'enseignement en médiation. Elle présente de nombreux exemples qui illustrent les concepts évoqués ;
- un livre qui ouvre à chaque lecteur la possibilité de choisir les outils et chemins adaptés à ses besoins, son expérience, son contexte – pour *se bâtir sa propre méthode de médiation*.

Proposer cette *Méthode de médiation* s'inscrit aussi dans un objectif plus vaste, qui dépasse les dimensions d'un seul livre. Il s'agit de contribuer à renverser un paradoxe : pourquoi la médiation est-elle encore si peu pratiquée en France, alors que tout le monde en parle ? Alors que toutes les organisations se dotent de médiateurs, que le mot a pénétré le langage dans bien des secteurs, que « *le temps des médiateurs* » nous est annoncé depuis vingt ans (Six, 1990) – bref, que la médiation est à la mode, celle-ci reste un mécanisme peu utilisé par comparaison avec la masse des affaires en jugement. Peut-être n'y a-t-il pas encore, malgré les efforts des multiples associations de médiation, suffisamment d'information accessible sur ce que signifie, concrètement,

une médiation dans son déploiement : comment se décide-t-elle, quels sont ses avantages et ses limites, comment se déroule-t-elle, quelles sont ses étapes, quel est le rôle du médiateur, à quoi doivent s'attendre les parties, etc. ?

C'est ce que ce livre propose de partager avec le lecteur, pour que chacun, selon les situations, pense à la médiation pour l'aider à surmonter un conflit, ou bien devienne lui-même médiateur auprès de proches ou de collègues.

## UNE VISION D'ENSEMBLE DE *MÉTHODE DE MÉDIATION*

Présenter les chapitres à venir offre une occasion de donner une vision d'ensemble de *Méthode* : les principes qui la guident, les règles qu'elle propose, les étapes qu'elle suit du passé vers le présent puis du présent vers le futur, enfin les pièges qu'elle s'efforce d'éviter.

Le chapitre 1, **périmètre de la médiation**, s'interroge sur les pratiques existantes : que recouvrent aujourd'hui les mots médiation et conciliation ? Qu'ils soient informels, ponctuels ou institutionnels, quels sont les domaines d'action de ces médiateurs, qui acquièrent une place grandissante dans la plupart des secteurs de la vie politique, administrative, sociale, économique. Un panorama de ces activités est proposé ; il illustre une extrême variété de pratiques et de modèles. Les principales variables de différenciation sont mises en exergue, avant et pendant la médiation, mais aussi déjà quelques lignes directrices pour une méthode.

Face à cette réalité variée, le chapitre 2 explore la **pertinence de la médiation** : quels en sont les avantages, mais aussi les limites ? Dans quels types de situation choisir la médiation comme mode d'action pour régler un conflit ? En effet, médiation et conciliation sont des modes d'intervention parmi d'autres : nous présentons sept approches par un tiers, qui offrent des sagesse complémentaires face au conflit. Puis sont analysées deux séries de critères en faveur de la médiation : une première série découle de blocages passés qui figent le présent ; la seconde se tourne vers l'avenir et souligne en quoi la médiation aide à (re)construire un avenir acceptable aux parties.

L'intérêt de ce mode de résolution des conflits désormais vérifié, le chapitre 3 pose les **principes de la médiation** : quelles valeurs fondamentales guideront le médiateur autant qu'elles garantiront aux parties la qualité du processus à venir ? Indépendance, neutralité, équité, impartialité, confidentialité, respect du droit, libre volonté des parties : autant de principes essentiels à éclairer pour une mise en pratique concrète, mais aussi autant de dilemmes qu'il s'agit de surmonter entre ces principes, entre neutralité et équité, ou entre respect du droit et libre volonté des parties pour n'en citer que deux.

Le moment est venu de songer à la **préparation de la médiation**, à la planification des séances de médiation par un soin particulier de l'avant-médiation :

tel est l'objet du chapitre 4. Que l'on soit médiateur, partie prenante ou conseil de cette dernière, ce chapitre anticipe les éléments à préparer en amont d'une médiation. Comment proposer, refuser, accepter ou faire accepter une médiation ? Comment choisir le médiateur ? À quoi ressemble un contrat de médiation ? Quels acteurs réunir pour la médiation ? Comment, concrètement, se préparer en tant que partie ? Et en tant que médiateur ? Quels modes d'intervention choisir ? Et comment aménager le lieu de la médiation ? Autant de questions – stratégiques, opérationnelles ou simplement pratiques – auxquelles il faut répondre.

Avec le chapitre 5 se joue l'entrée en matière : en présence des parties, le médiateur engage le **processus de médiation** lui-même. Avant d'espérer traiter efficacement du fond, encore faut-il réussir à ouvrir la « P.O.R.T.E. » de la médiation :

- établir le contact à travers la *Présentation* réciproque des parties et du médiateur ;
- clarifier les *Objectifs* de la médiation : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas, mais aussi quel sera le rôle du médiateur et quelles sont les attentes des parties ;
- établir ensuite des *Règles*, en particulier pour la communication, et obtenir l'accord des parties sur ces règles ;
- caler le *Temps* de la médiation, c'est-à-dire en organiser les échéances et le calendrier ;
- enfin décrire le chemin de la médiation, c'est-à-dire ses *Étapes* successives.

*Méthode de médiation* repose sur deux grandes étapes, qui correspondent aux deux chapitres suivants.

*La première étape, analysée au chapitre 6, conduit du Passé au présent* : avant de se risquer à résoudre un conflit, encore faut-il l'explorer en profondeur. L'écoute et le questionnement, la gestion des émotions et la reformulation deviennent donc des outils indispensables. Cette étape comprend trois mouvements qui se suivent, se chevauchent ou alternent, mais il semble indispensable que chacun d'eux soit parcouru. Le médiateur en use comme d'une boussole :

1. *identifier* les points du problème à traiter pour chacune des parties ;
2. les *approfondir* afin de faire ressortir les besoins essentiels des parties ;
3. enfin, travailler à une *compréhension réciproque* des causes du problème et des besoins présents pour chacune des parties.

*La seconde étape de la méthode mène du présent au futur*. Il ne suffit pas de se comprendre et d'identifier ensemble les causes du problème et les besoins de chacun. Comment apporter des réponses dans le futur aux besoins identifiés dans le présent ? Le chapitre 7 explore les trois mouvements qui composent cette seconde étape :

1. *imaginer* le plus grand nombre possible de pistes de solution. Comment générer, pour soi et pour l'autre, des solutions en quantité et en qualité ?

- Des techniques de créativité et de création de valeur pour tous seront présentées, en même temps que les ressorts du don d'idées par le médiateur ;
2. *évaluer* ces pistes en vue d'en faire émerger des solutions communes aux parties ;
  3. enfin, *décider* et, le cas échéant, formaliser ou non un engagement réciproque, oral ou écrit, dont on devra connaître la valeur juridique et, s'il y a lieu, assurer le suivi.

Avant d'en arriver à l'accord, pourtant, des obstacles risquent de se dresser nombreux sur la voie du succès de la médiation. Comment les prévenir, les repérer, les gérer ? Le chapitre 8 se concentre sur les **pièges** que le médiateur devra gérer, que ce soit lui ou les parties qui en soient à l'origine. Le médiateur croit bien faire, mais certains de ses instincts se révèlent contre-productifs. Les causes probables de ces comportements et les risques encourus sont présentés, ainsi que des recommandations tirées de la pratique pour les éviter. D'autres problèmes résultent non des initiatives malencontreuses du médiateur, mais du comportement des parties : ou bien en toute bonne foi et malgré elles ; ou bien sciemment, parce qu'elles estiment agir ainsi dans leur intérêt, fût-ce au détriment de l'autre partie ou du processus même de médiation. C'est pourquoi là aussi des chemins sont proposés au médiateur pour dépasser ces moments critiques dans son interaction avec les parties.

Enfin la conclusion montre les liens intimes entre **perspective éthique et questionnement** dans la pratique du médiateur, elle propose une relecture globale qui révèle plus qu'une technique, à savoir une philosophie pour soi et pour l'autre, pour le médiateur et les parties.

Une dernière précision, d'ordre typographique, pour attirer votre attention sur deux caractéristiques de la mise en page de *Méthode de médiation*.

### Les exemples

Tout au long de l'ouvrage, de multiples exemples – directement inspirés de cas réels et de l'expérience des auteurs – et des passages dialogués seront proposés sous ce format afin d'illustrer le propos et les outils présentés.

☞ En outre, des suggestions de formulations seront proposées sous ce format, notamment afin que les médiateurs y trouvent une source d'inspiration pour leurs propres prises de parole, en situation.

Puisse cette *Méthode* aider chacun – médiateurs, conciliateurs, parties prenantes, toute personne se trouvant entre deux autres en situation de désaccord – à la meilleure résolution, pour soi et pour autrui. Bonne lecture !