

UNIVERSITE PARIS 2 PANTHEON-ASSAS

**L'école doctorale de droit international, droit européen, relations
internationales et droit comparé (ED9)**

Institut des Hautes Etudes Internationales - IHEI

Doctorat en Science politique

**La médiation : une approche constructive à la hauteur
des conflits de notre temps**

Un pont possible entre la justice et la paix dans un monde pluraliste

par Kathrin GRAF

*Thèse dirigée par Madame Pascale MARTIN-BIDOU, maître de conférences
à l'Université Panthéon-Assas*

Date de soutenance : 22/11/2017

Membres du jury :

Mme Lucie CLUZEL-METAYER, professeur à l'Université de Lorraine, rapporteur

Mme Myriam KLINGER, maître de conférences émérite à l'Université de Strasbourg,
rapporteur

M. Jean-Vincent HOLEINDRE, professeur à l'Université Panthéon-Assas

Page liminaire

Résumé

Ce présent travail a pour vocation de fournir une approche multidisciplinaire – historique, socio-politique, économique, et psychologique – pour comprendre l'intérêt général de la gestion constructive de conflit, et en particulier les opportunités liées à la méthode de la médiation. La thèse reflète le chemin parcouru - de la déconstruction à la reconstruction du sujet – débutant par une analyse théorique (les origines, les spécificités, les différences avec d'autres méthodes, les valeurs et principes), passant par une prise en considération des phénomènes individuels et collectifs inhérents au conflit et à sa gestion (les niveaux de conflit, les dimensions de la gestion, les fondements psychologiques individuels, les opportunités d'une démarche intégrative mais aussi les limites et risques liés à la méthode de médiation). Le travail tient également compte de l'évolution personnelle du chercheur, de sa pratique de médiateur, des échanges avec d'autres professionnels ainsi que ses constats de réalisabilité (conseils de mise en pratique, organisation logistique, outils concrets pour les différentes phases, et restitution des étapes clés d'un cas pratique).

Mots clés : accompagnement, arbitrage, compréhension mutuelle, confidentialité, consensus, dialoguer, doubler, écoute active, empathie, facilitation de communication, gestion de conflit effective et constructive, impartialité, médiation, méthodes alternatives de règlement de conflit, modération, négociation intégrative, prévention/traitement auto-responsable de futures conflits, résolution créative de problèmes, solutions « pareto optimales », rétablissement de la paix, gestion des processus, rapprochement, réconciliation, science décisionnelle, supervision, zone d'accords possibles

English Version

Title : ***Mediation: a constructive approach to the conflicts of our time***

Subtitle: A possible bridge between justice and peace in a pluralistic world

Summary

This work aims to provide a multidisciplinary approach - historical, socio-political, economic, and psychological - to understand the general interest of constructive conflict management, and in particular the opportunities related to the method of mediation. The thesis reflects the path taken - from deconstruction to reconstruction of the subject - beginning with a theoretical analysis (origins, specificities, differences with other methods, values and principles) and considering the individual and collective phenomena inherent to each conflict and its management (levels of conflict, management dimensions, individual psychological foundations, opportunities of integrative bargaining, but also the limits and risks associated with the method of mediation). The present work also takes into account the personal evolution of the researcher, her practice as a mediator, exchanges with other professionals on this behalf and her personal findings of feasibility (practical advice, logistical organization, concrete tools for the various phases, and the restitution of the key steps of a practical case).

Key words : *active listening, alternative dispute resolution, arbitrary, communication facilitation, conciliation, confidentiality, consensus, constructive and effective conflict management, creative problem-solving, decision science, dialogue, empathy training, empowerment, Harvard negotiation model, impartiality, integrative bargaining, looping, mediative solutions, moderation, negotiation, “pareto optimal” solutions, peacemaking, process management, reconciliation, reframing, settlements, supervision, therapy, understanding, zone of possible agreements*

Remerciements

Au risque de faire fuir déjà certains à la lecture des premières lignes, je voudrais être fidèle à mon approche « entonnoir », dont je me suis servie pour faire cette thèse, et exprimer ma gratitude en partant du plus vaste au plus précis.

Tout d'abord, s'il existe une énergie universelle¹, j'aimerais lui adresser la plus profonde de mes gratitudes pour la création de ce « paysage » et l'opportunité de pouvoir le parcourir, de faire ces expériences et ces rencontres.

Pour ce qui est mon existence présente, je suis très reconnaissante du macro-système, duquel je fais partie. Je réalise l'énorme chance, que j'ai, à mener cette vie et à bien ce travail, à l'abri de toute peur existentielle.

Le fait, que je puisse réaliser et partager ces aventures heureuses dans ce paysage magique, devient possible grâce à des compagnons de route formidables. C'est pourquoi j'aimerais profiter de l'occasion pour remercier particulièrement ces éléments, qui m'entourent et qui constituent mon micro-système.

Premièrement, j'aimerais remercier (tous) mes parents, qui m'ont donné valeurs et aspirations, racines et ailes, qui ne se sont jamais opposés à mes plans, même les plus farfelus. Merci à mon mari, mon âme frère, qui est une source d'inspiration, de force et d'encouragement. Je t'aime et suis très heureuse, que nous nous sommes trouvés ! Merci à mes/nos enfants, qui me confirment chaque jour, que la bonté en l'homme existe et que la créativité n'a pas de limites. Merci à mes collègues et mes amis, qui, à travers des échanges fertiles, enrichissent mes réflexions au quotidien et m'offrent la possibilité de me refléter et de me mettre en question. Merci à mon futur-ex-employeur et ami pour sa confiance, son soutien et sa flexibilité, qui m'ont permis de me consacrer à cette recherche. Merci aussi à mes « ennemis », car ce sont eux, qui me font réaliser la chance et le bonheur, que j'ai avec les personnes mentionnées précédemment. Mais aussi le chemin, qu'il reste à faire, les idéaux pour lesquelles il vaut le coup de se battre. Merci aussi à mes partenaires de conflits² et mes clients, qui me donnent l'occasion de mettre à l'épreuve mes connaissances et de tester de

¹ Comme on le dit : nos connaissances/croyances reflètent le stade actuel de notre ignorance

² Presque dommage, que le nombre de disputes, dans lesquelles je suis impliquée, est en constante diminution depuis que je pratique la méthode de la médiation.

nouvelles techniques apprises. Qui me forcent de changer de perspective et de corriger mes perceptions. Qui me surprennent avec leurs comportements, stimulant des réactions et prises de conscience nouvelles en moi. Ce sont ces caractères uniques et imprévisibles de chaque personne et de chaque situation complexe, qui alimentent ma passion pour ce sujet.

Merci de tout mon cœur à ma directrice de thèse Pascale Martin-Bidou. Je vous suis infiniment reconnaissante, que vous avez continué à croire en moi durant toutes ces années, malgré mon manque de régularité de communication les premières années, malgré différentes pauses d'écriture et des circonstances personnelles ralentissant la réalisation. En croyant en moi, vous m'avez donné l'assurance de faire de même. Merci, vous êtes une femme extraordinaire.

Merci à l'Université Paris 2, à l'Ecole Doctorale 9, à l'IHEI, pour l'ouverture d'esprit, que vous m'avez témoignée en admettant une thèse aussi interdisciplinaire, aussi libre, telle que la mienne. Le fait de pouvoir sortir du cadre, de penser *out of the box*, apporte, je l'espère, beaucoup à ce travail et a contribué grandement au plaisir, que j'ai éprouvé, en le réalisant.

Merci pour votre accompagnement sur cette partie de chemin. C'était un parcours riche et varié. Maintenant, à l'arrivée de mon objectif d'étape, je suis épuisée, mais très heureuse et aussi un peu fière :) ... Temps de faire une halte, contempler la vue et le coucher du soleil, déconn(ect)er, me ressourcer ... Avant de découvrir la suite demain.

Liste des abréviations

ADR	<i>Alternative dispute resolutions</i> (Modes alternatifs de résolution des conflits)
BATNA	Best Alternatives To Negotiated Agreement (Meilleure option alternative, dans l'éventualité que la négociation n'aboutit pas)
BM	<i>Bundesverband Mediation</i> (Fédération allemande de médiation)
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CMI	<i>Crisis Management Initiative</i> (Initiative de gestion de crise)
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CSS	<i>Center for Security Studies</i> (Centre d'Etudes pour la sécurité)
GID	<i>Geneva International Discussions</i> (Discussions internationales de Genève)
HD	<i>Centre for Humanitarian Dialogue</i> (Centre de dialogue humanitaire)
Ibid	<i>Ibidem</i> (référence précédente)
JAF	Juges aux affaires familiales
MARC	Méthodes alternatives de règlement de conflit
MARD	Méthodes alternatives de règlement de différend
med-arb	Contraction des mots médiation et arbitrage
MSP	<i>Mediation Support Project</i> (Projet de soutien par la médiation)
OLP	Organisation de libération de la Palestine
ONU	Organisation des Nations Unies
op.cit.	<i>Opus citatum</i> (œuvre citée)
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
ÖBB	<i>Österreichische Bahnbetriebe</i> (les chemins de fer fédéraux autrichiens)
PMI	Méthode «Plus-Moins-Intéressant »
RATP	Régie autonome des transports Parisiens
RDA	République Démocratique d'Allemagne
StaSi	<i>Staatssicherheit</i> (Ministère de la Sécurité d'État en RDA)
UE	Union européenne
UNDPA	Unité de soutien de la médiation des Nations Unies
USPS	<i>United States Postal Services</i> (Equivalent américain de la Poste)
ZOPA	La zone d'accords possibles

Sommaire

INTRODUCTION

PARTIE 1 : L'EVOLUTION DE LA METHODE DE MEDIATION

CHAPITRE 1 : Singularité de la méthode

CHAPITRE 2 : Présentation détaillée du procédé

PARTIE 2 : LES CLES D'ANALYSE DE LA GESTION DU CONFLIT ET LES LIMITES DE LA METHODE

CHAPITRE 1 : Causes, effets et gestion de conflit

CHAPITRE 2 : Limites et risques liés à la médiation

PARTIE 3 : LA MISE EN PRATIQUE

CHAPITRE 1 : Portée et praticabilité

CHAPITRE 2 : Propositions personnelles d'approche pratique

CONCLUSION

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Table des matières

Sommaire	8
Table des matières	9
Introduction	17
PARTIE 1 : L'EVOLUTION DE LA METHODE DE MEDIATION	28
i. Aperçu historique	28
ii. Origines du terme « médiation »	31
iii. La formalisation progressive du processus et la réinsertion dans notre société actuelle	31
CHAPITRE 1 : Singularité de la méthode	36
Section 1 : Les amalgames	36
§ 1. Médiation et négociation	36
§ 2. Médiation et conciliation	38
§ 3. Médiation et arbitrage, « med-arb »	39
« Med-arb »	40
§ 4. Médiation et thérapie	42
La médiation comme alternative à la thérapie	43
§ 5. Médiation et supervision/coaching	45
i. Différenciation Supervision et coaching	46
ii. Similitudes et différences entre médiation et supervision/coaching	46
§ 6. Médiation et animation	48
Compréhension de rôle médiateur - animateur	49
Section 2 : Les définitions officielles	51
i. En France	51

ii.	En Allemagne	53
iii.	Au sein de l'Union Européenne.....	53
Section 3	: Les valeurs et principes constitutifs de la médiation.....	55
§ 1.	Consentement/volontariat.....	56
§ 2.	Impartialité	57
§ 3.	Auto-responsabilité	57
§ 4.	Accès à l'information/ouverture.....	58
§ 5.	Confidentialité.....	58
Section 4	: Le rôle et aptitudes du médiateur	59
§ 1.	Le rôle général du médiateur.....	61
i.	La conduite du procédé	61
ii.	L'impartialité.....	61
iii.	L'équilibrage.....	63
§ 2.	L'animation	64
§ 3.	Aide à la clarification	65
i.	« Traduire »	66
ii.	Elargir les perspectives.....	67
§ 4.	La dimension éthique	69
	La conception éthique de la Fédération allemande de médiation	70
§ 5.	Médiation et non-violence.....	73
CHAPITRE 2	: Présentation détaillée du procédé	74
Section 1	: Phase 1 - Accord sur contrat de médiation (« préparer »).....	76
Section 2	: Phase 2 - L'état des lieux (« collecter/voir »).....	78
Section 3	: Phase 3 - Analyse du conflit (« plonger »).....	84
§ 1.	Les possibles dimensions de conflit.....	86

§ 2.	Analyse des émotions	87
i.	Honte	88
ii.	Peurs	88
iii.	Jalousie	89
iv.	Sentiment d’offense imméritée	89
v.	Colère	89
vi.	Impatience/satiété	90
§ 3.	Valeurs – besoins – souhaits	91
Section 4	: Phase 4 - Résolution du conflit (« solutionner »)	92
§ 1.	L’éventail des solutions possibles	93
i.	La pensée créative	93
ii.	La fatigue décisionnelle.....	95
§ 2.	L’évaluation et la sélection de solutions	96
i.	Intérêts communs	97
ii.	Différences entre les parties	97
iii.	La concrétisation d’idées	99
§ 3.	Sensibilisation au potentiel de risque	101
i.	Exclusion d’options indésirables à l’aide d’autocontrainte	101
ii.	Utilisation d’ancre de perception	102
iii.	La tromperie.....	103
§ 4.	L’amélioration de la base d’information	104
i.	Le « <i>London Approach</i> ».....	104
Section 5	: Phase 5 - Fixation, rédaction et suivi des accords trouvés (« accords »)	105
§ 1.	Critères indispensables à l’obtention d’un accord satisfaisant et applicable.....	106

§ 2. Mise en pratique, contrôle et gestion de conflits futurs	109
PARTIE 2 : LES CLES D'ANALYSE DE LA GESTION DU CONFLIT ET LES LIMITES DE LA METHODE.....	113
CHAPITRE 1 : Causes, effets et gestion de conflit	114
Section 1 : Les dimensions de la gestion de conflit.....	115
§ 1. La gestion de conflit constructive	116
L'exemple des oranges.....	117
§ 2. Niveaux de conflit	118
§ 3. Sources de conflit et interventions possibles.....	121
§ 4. Le modèle de conflit par Pat Patfoort.....	123
i. L'escalade.....	125
ii. Transfert vers de tierces personnes	126
iii. Internalisation/ auto-agression.....	126
iv. L'issue favorable via la gestion constructive de conflit	127
Section 2 : Les fondements psychologiques personnels.....	130
§ 1. L'orientation « proximité »	131
§ 2. L'orientation « distance ».....	132
§ 3. L'orientation « durée ».....	134
§ 4. L'orientation « changement ».....	135
§ 5. « L'interaction des orientations ».....	136
Les valeurs prédominantes du monde du travail.....	139
Section 3 : Les intérêts fondamentaux de l'intervention du médiateur	141
§ 1. Les raisons pratiques	142
§ 2. Les raisons sociétales	143
§ 3. L'intervention d'après THOMANN.....	144
Section 4 : La place de la négociation dans une médiation	145

Notions de base	146
§ 1. Négociation distributive	146
§ 2. La négociation « intégrative »	148
i. Conditions structurelles	149
ii. Fondements socio-psychologiques pour les tactiques de négociation intégrative	150
iii. Pondérations et préférences	154
iv. Jugement et prise de décision	156
v. Limiter les distorsions et heuristiques dans la négociation intégrative	158
§ 3. La négociation basée sur des principes définis – le concept de Harvard	160
i. La méthode	161
ii. Illustration des théories à l'aide d'un cas concret : <i>Apple</i>	162
CHAPITRE 2 : Les limites et risques liés à la médiation	170
Section 1 : Obstacles émotionnels et malhonnêteté	171
§ 1. Trop peu d'émotions	172
§ 2. Trop d'émotions	174
§ 3. Malhonnêteté	175
Section 2 : Pouvoir et médiation	176
§ 1. Thèses autour d'une médiation transformative et émancipée	178
L'équivalence et l'égalité comme facteurs clés de réussite	178
§ 2. Médiateur et pouvoir	180
Section 3 : Risques structurels	182
Niveau d'analyse de conflit	183
Section 4 : Risques liés aux différences culturelles	184
Le principe de neutralité	187

PARTIE 3 : LA MISE EN PRATIQUE	191
CHAPITRE 1 : Portée et praticabilité	192
Section 1 : Les champs d'application possibles	193
§ 1. Médiation lors de conflits interétatiques ou intra-étatiques	194
Focus sur quelques Etats particulièrement actifs en matière de médiation de paix	198
§ 2. Médiation lors de conflits environnementaux	200
§ 3. Médiation en entreprise, médiation d'affaires	207
§ 4. Médiation familiale	209
§ 5. Médiation dans un contexte de voisinage.....	213
Section 2 : Praticabilité de la méthode dans un contexte interculturel	214
Pondération de la dimension interculturelle	215
i. Séparation du niveau d'implication de la dimension culturelle dans le conflit...	216
ii. La compétence interculturelle du médiateur	217
CHAPITRE 2 : Propositions personnelles d'approche pratique	221
Section 1 : Organisation pratique d'une médiation	222
§ 1. Avant la médiation	223
i. Distinction du niveau relationnel des parties impliquées	225
ii. Le pouvoir des sentiments négatifs	227
iii. La volonté : idéal mais non pas indispensable.....	229
iv. Estimation de temps	230
§ 2. Pendant la médiation	231
i. Setting.....	231
ii. Démarrage soigneux.....	232
iii. Traitement d'obstacles.....	234
§ 3. Boîte à outils.....	235

i.	Ecoute active	235
ii.	Dessin	241
iii.	Dialoguer	244
iv.	Doubler (<i>looping</i>)	245
v.	Communication psychologique	249
Section 2	: La restitution des étapes clés d'une médiation réalisée	251
§ 1.	Contexte de départ	251
§ 2.	Démarrage	258
i.	Présentation du médiateur	261
ii.	Présentation des parties	263
§ 3.	Etat des lieux	268
	Diagnostic d'état des lieux	274
§ 4.	Traitement des thèmes de conflit	276
	Jour deux : Suite traitement des thèmes	284
§ 5.	Explications	290
§ 6.	Solutions	295
§ 7.	Suivi	298
Conclusion	303
Bibliographie	309
Annexes	314
1	: Les commandements des Jeunes Pionniers	314
2	: Code de conduite européen pour les médiateurs issu de la Commission Européenne en 2004	315
3	: Modèle de contrat de médiation	319

4: Checklist prise de brief (d'après C. THOMANN, séminaire de médiation, Mediationstagung, Ludwigsburg 2014) 322

Introduction

La médiation est une pratique visant à (ré)engager le dialogue entre des parties en conflit, à faciliter la communication et la compréhension de l'autre pour résoudre le conflit de manière à obtenir un accord durable et viable. Alternative aux tribunaux ordinaires ou d'arbitrage, la médiation offre dans certains cas de conflits des avantages importants par rapport aux méthodes traditionnelles de résolution de conflits : la clarification des relations, le développement de compétences de management de conflit et la satisfaction personnelle d'avoir contribué activement à des solutions « gagnant-gagnant ».

Dans des pays comme les Etats-Unis ou le Japon, la médiation est largement utilisée dans le secteur économique et bénéficie d'une excellente réputation. A l'échelle européenne, le Danemark, la Finlande, la Suisse, l'Allemagne, pour en citer que quelques pays, pratiquent la médiation depuis une quinzaine d'années. En dehors de la mise en œuvre par des avocats et des juges, la médiation est utilisée avec succès par des professionnels de la gestion et/ou de prévention de conflit, des psychologues, des experts en gestion d'entreprises, des consultants en organisation, des coaches, des formateurs ou professeurs d'écoles. A côté de la maîtrise de la méthode, ce sont surtout des facteurs comme l'indétermination³, l'impartialité, l'empathie et la capacité d'équilibrage, qui sont déterminants pour le succès de méthode.

La présente thèse « La médiation : une approche constructive à la hauteur des conflits de notre temps » met en lumière les opportunités et limites liées à cette méthode. Pour le compte et aux services d'une faculté française, j'aimerais comprendre les spécificités de la méthode et son potentiel inhérent, puis proposer par l'étude de cas concrets de médiation ayant eu lieu majoritairement dans des pays européens, un cadre d'application potentiellement valable également pour la France.

Pourquoi cette démarche ?

Pour illustrer ma démarche, j'aimerais démarrer par une petite déviation. De nationalité allemande, je suis arrivée en France dans le cadre de mes études post bac (BTS Commerce

³ L'ouverture à tout résultat possible

International, Master Management en Entreprise, Master Relations Internationales). Ayant réalisé ce parcours en grande partie en alternance, travaillant en entreprise en parallèle de mes études, j'ai constaté assez rapidement, que la culture de conflit et la gestion du conflit, particulièrement dans un contexte professionnel, étaient bien différentes entre la France et l'Allemagne. Pour prendre un exemple : En cas de problème, que ce soit entre collègues ou vis-à-vis d'un supérieur, il est en Allemagne « normal » d'exprimer plutôt directement son ressenti autour de ce problème et ceci de manière factuelle et claire, dans le but de passer rapidement outre et d'avancer - sans que la relation de travail en souffre. En France, mes expériences, parfois douloureuses, m'ont fait comprendre, qu'il n'était pas du tout d'usage de formuler de la critique ou une remise en question de manière ouverte envers des personnes hiérarchiquement supérieures. Et en cas de conflit entre collègues, il fallait beaucoup de diplomatie et de doigté dans la communication de la donne factuelle, si le but était de ne pas endommager la relation de travail (ou personnelle) de manière durable.

Ces différences interculturelles étaient alors particulièrement les premières années parfois source de tension. Et cela doublement. D'abord dans la lecture de la situation et puis dans le traitement de cette dernière. Ma compréhension et mon évaluation du problème, basées sur mes expériences et mes valeurs personnelles et culturelles, était bien différente de celle de la personne en face. Dans la gestion du conflit, en abordant directement et ouvertement le problème, j'étais convaincu d'agir loyalement. J'étais pleine de bonne volonté pour avancer constructivement sur le sujet, mais mon interlocuteur ne ressentait pas ainsi, interprétait mal, se sentait offensé, et réagissait en conséquence. Au lieu de contribuer à la résolution du problème, mes tentatives de communication autour du sujet ne faisaient que rajouter au problème initial.

Le mieux était du coup de rompre la tension du moment, en faisant une expression déplacée (facile pour un étranger) et profiter de ce bref répit pour clarifier la situation. La conséquence était un soulagement général, suivi parfois d'une plaisanterie ou d'une réflexion quelque peu sarcastique quant à mon origine et surtout une meilleure gestion de situations comparables à l'avenir.

Mais les rares fois, quand il s'agissait de conflits pesants, construits pour la plupart du temps sur l'accumulation de petits événements conflictuels, qui n'ont pas pu être résolus à l'instant, par manque de temps, d'occasion ou de chimie envers les personnes impliquées,

l'échauffement de la situation, les blessures répétées et le sentiment de traitement injuste, paralysaient cet effort d'explication et cette démarche d'approchement.

Arrêtons la déviation. Loin de moi de vouloir faire une thèse sur les différences culturelles. Mon exemple de contexte interculturel sert à forcer un peu le trait pour illustrer la lecture divergente d'un conflit et la dynamique du conflit. Il est évident, que des conflits entre personnes naissent indépendamment de leur origine culturelle, et que la difficulté de compréhension et de dialogue augmentent avec la complexité du conflit.

Quand j'ai alors entendu parler pour la première fois en 2009, dans le cadre de ma formation Master 2 en Relations Internationales à l'Université Paris 2, d'une méthode basée en quelque sorte sur l'interprétariat de paroles et de sentiment et la facilitation de communication, j'ai été immédiatement intéressée. J'ai alors décidé de faire mon mémoire de fin d'étude sur ce sujet. Mes recherches d'informations dans différentes bibliothèques universitaires en 2010 à ce sujet, m'ont amené à la conclusion, qu'il devait s'agir d'un élan assez récent en Europe, car la majorité des références que je trouvais (par les ouvrages, les documentations en matière de médiation appliquée, etc.), était d'origine américaine et finalement peu provenait d'auteurs français ou européens. En approfondissant ma lecture, j'ai réalisé qu'il s'agissait d'une pratique très ancienne, bien implantée aux Etats-Unis depuis plus de 30 ans et en Europe depuis au moins 15 ans. Alors que les effets positifs d'une démarche de médiation, aussi bien pour le groupe que pour l'individu, que ce soit en terme de résolution ou de prévention de conflit, ont été largement prouvés et documentés dans d'autres pays européens, il me semblait qu'en France, cette méthode n'ait pas été suffisamment exploitée, mis à part peut-être dans un contexte familiale.

Si la réponse à la question de ce manque de développement en France⁴ est réellement intéressante et pouvait faire objet d'une autre thèse, ma démarche personnelle était plutôt inversée. Au lieu d'analyser les circonstances « du verre à moitié vide », je voulais m'interroger sur comment le remplir d'avantage. Concrètement, au lieu d'étudier pourquoi la médiation n'était pas tellement répandue en France, je voyais plus d'intérêt et de valeur ajoutée personnelle à regarder de près, ce qui marche ailleurs ? Dans quelle mesure peut-on se servir des études et réalisations d'autre pays européens pour favoriser la mise en œuvre en

⁴ Sans bien sur la pointer du doigt, car la France est loin d'être le seul pays y portant un intérêt modeste.

France ? Comment peut-on contribuer à augmenter l'acceptation et l'intérêt pour la méthode en France ?

Même si la portée de ce travail restera probablement limitée, j'ai la satisfaction de contribuer à la réflexion et l'espoir d'émettre une impulsion, qui peut-être en déclenchera d'autres.

En tout cas, ce que je peux offrir, c'est un changement de perspective, un élargissement du champ de vision et de compréhension de la méthode de médiation en France. Pour cela, je vais m'appuyer sur mes acquis théoriques et mes expériences pratiques outre-Rhin, accumulés depuis ma rentrée en Allemagne en 2010. Que ce soit à travers une formation de médiateur en 2010/2011, de cas pratiques menés seule ou en binôme, ou encore par un dialogue constant avec des confrères dans le cadre de formations de spécialisation et de participations à des événements professionnels, j'ai aujourd'hui une vue d'intérieur du marché de la médiation en Allemagne et de son état de développement. Mon accès à des ouvrages, articles, études germanophones spécialisés non traduits, la possibilité d'échanger avec des professionnels de la médiation d'autres pays européens et ma propre pratique de médiateur en Allemagne, constituent des sources que j'aimerais mettre à disposition pour fournir une complémentarité aux références et influences, dont la France dispose déjà.

Nous affrontons partout en Europe des défis économiques, politiques, environnementaux et sociaux et ainsi inévitablement des conflits. Les expériences en médiation en Allemagne et d'autres pays européens, qui présentent une proximité géographique, de nombreuses similitudes en termes de structures d'organisations, des valeurs culturelles et un développement économique comparables, peuvent ainsi être un bon indicateur de succès d'une possible évolution de la médiation en France.

Motivations personnelles et dimension philosophique

Déconstruire pour reconstruire. Déboucler pour reboucler, ou mieux, agrandir la boucle et en ouvrir d'autres. En guise de point de démarrage de ce travail j'aimerais reprendre le dernier paragraphe de mon mémoire de fin d'études⁵ « ... il est intéressant d'insister sur les enjeux éthiques et moraux, que peuvent véhiculer les modes alternatifs de résolution de conflits, et en

⁵ Ecrit en 2010 dans le cadre d'un Master 2 en Relations Internationales « Médiation : nouveaux conflits, nouveaux acteurs, nouvelles méthodes », ceci également sous la bienveillance de Madame Pascale Martin-Bidou à l'Université Paris 2.

particulier la médiation. Cette pratique s'inscrit au cœur d'une véritable industrie de la promotion démocratique. Le discours est porteur d'un ensemble de valeurs politiques (démocratie participative, autodétermination des peuples, droits de l'homme), éthiques (indépendance, impartialité) et philosophiques (éloge de l'altérité, de la tolérance et du respect) qui lui assure une large audience, favorisant sa légitimité à travers l'émergence, certes fragile, d'une nouvelle moralité internationale. »

La promotion démocratique, la conscience éthique et morale, le respect et la considération mutuels, la justice : ce sont des sujets qui me touchent et me sont chers, des aspirations profondes depuis l'âge auquel on commence à raisonner de manière autonome. Aujourd'hui ce sont des éléments centraux et sources de motivation dans toute ma démarche professionnelle comme personnelle.

Je peux vous imaginer, chers lecteurs, professeurs, membres du jury, qui êtes en train de lire ceci, en fronçant doucement les sourcils et s'imaginant en moi une personne au *look* et à l'attitude *woodstockienne*, ayant des revendications politiques pour le moins un peu loin de la réalité générale et en particulier du monde économique. Mais non. Je suis consultante pour un cabinet de conseil en développement international et accompagne des sociétés françaises et allemandes dans leur stratégie d'expansion outre-Rhin. Je suis amenée à faire des recommandations qui peuvent entraîner des désavantages pour certains et suis probablement parfois considérée comme étant injuste. Je cherche à mener les clients et candidats, que j'accompagne, vers le succès, même si c'est, chose inévitable dans un marché compétitif, au détriment d'autres. A un niveau personnel, je cherche à développer des avantages concurrentiels pour pérenniser ma place dans ce système et pour ne pas être perdante dans cette loi du plus fort qui règne partout.

Je suis donc assez désillusionnée sur le fait qu'on vivra un jour tous en paix, comblés dans un monde juste et équilibré. Je pense même que cela n'est pas dans notre intérêt, car cela entraînera (auto)contentement, arrêt, et enfin déclin.

Pourquoi je vous dis tout cela ? Eh bien, et je fonde mes convictions plus bas, pour appuyer le constat, que nous avons besoin de ce monde injuste pour laisser germer en nous des pensées de justice, besoin de la guerre pour aspirer à la paix, besoin de destruction au profit de la création, besoin du faux pour ressentir le vrai. C'est dans ce contexte et ce constat de départ que s'inscrit ma réflexion.

J'ai conscience que ce présent travail ne doit pas répondre à une question philosophique en soit, néanmoins, toutes les filières, que ce soit les sciences politiques, économiques, humaines et sociales, impliquent aussi une dimension éthique et donc philosophique dont il faut tenir compte.

Avant de pouvoir vous démontrer de manière plausible les motivations de mon choix pour ce sujet et cette recherche, je vais donc devoir dévier encore en quelques mots sur les événements moteurs, et pour le dire avec les mots de Goethe, sur « ce qui assure la cohésion de mon monde interne ». ⁶

Je suis née et ai grandi sous le régime de la RDA et suis imprégnée par ses valeurs mais aussi par ses limites. Mes parents n'ont jamais été des révolutionnaires, et ont choisi de se plier aux règles du système plutôt que de se rebeller, pour mener une vie modeste mais en tranquillité et paix personnelle. Sans doute pour me protéger, j'ai été interdite de revendication et de mise en question dès mon plus jeune âge. Le respect envers l'autorité et le dévouement ont été des valeurs premières transmises par les institutions (crèche, maternelle, associations sportives etc.) que je fréquentais. Mes parents veillaient à ce que même entre copains de jeux, nous étions des citoyens exemplaires et des Jeunes Pionniers (*Jungpioniere*) assidus (un mouvement de jeunesse officiel des 6-10 ans en République démocratique allemande issu de l'organisation des pionniers Ernst Thälmann).⁷ Toute critique du système et des décisions prises pouvait avoir des conséquences désastreuses pour notre avenir, car l'ennemi sous forme de collaborateurs *StaSi* (Le ministère de la Sécurité d'État), qu'on soupçonnait en chaque boulanger, voisin, instituteur, entraîneur etc. était omniprésent. Une annotation dans notre casier personnel auprès du ministère de la Sécurité d'État suffisait pour nous interdire la poursuite d'études, l'apprentissage de métiers d'envergure ou l'occupation d'un poste à responsabilité.

Ces influences ont formé ma conscience et mon inconscience, car elles ont eu lieu à un âge pendant lequel on y croit naturellement. Hélas je n'ai jamais eu l'occasion de mettre en question cet appareil, ces pensées, bref tout ce système, au moins de son vivant, car la chute du mur m'a devancée de justesse (arrivant quand j'avais 8 ans). Après, j'ai eu pendant longtemps le sentiment de ne plus avoir besoin d'analyser quoi que ce soit, car tout le monde,

⁶ GOETHE (J.W.), *Faust 2*, Deutscher Klassiker Verlag 1994, p. 254 «..., was die Welt im Innersten zusammenhält. »

⁷ En annexe 1 vous trouverez, à titre d'exemple, les commandements que nous devions réciter lors de l'appel à présence dès l'école primaire.

dans les médias, dans la rue, dans la classe et la famille se mettait à décortiquer, dénoncer, décrier, dévaloriser tout ce que avaient vécu les gens en RDA pendant des décennies.

Pour faire une longue histoire courte, ce sentiment sous-jacent d'injustice⁸, sur lequel j'ai construit toutes mes valeurs par la suite, a, pour le moins favorisé, une certaine prédisposition pour des sujets de justice et l'intérêt pour des méthodes et actions invoquant des comportements plus consensuels et moins verticaux.

Je m'intéresse donc aux sujets qui peuvent nous être bénéfiques et rendre la perception de notre monde meilleure. Non pas que je crois pouvoir changer le courant des choses. Je suis même assez désenchantée sur la vraie nature de l'homme. Mais je pense que, justement parce qu'on ne change pas le grand ensemble, qu'on devrait faire la différence dans les petits gestes, et choses sur lesquelles on peut influencer à notre niveau. Bien que la justice et l'égalité ne puissent pas exister dans l'absolu, il est important de les cultiver et de les véhiculer individuellement.

Pendant longtemps, je me suis crue tout de même assez « fleur bleue », utopiste et irréaliste, jusqu'à ce que j'ai découvert les pensées d'Héraclite.⁹ Soudainement j'ai trouvé une explication à mes aspirations, un sens à mon idéalisme.

Le thème récurrent de la philosophie d'Héraclite est, à côté de la notion de *Logos*, qui se réfère à l'ordre mondial rationnel, sa connaissance et son explication, le processus naturel du devenir et du changement. Dans ce processus, plus connu aujourd'hui sous la formule *Ta Panta Rhei* («tout coule»), Héraclite s'interroge surtout sur le rapport et la relation entre phénomènes contraires tels que jour et nuit, la veille et le sommeil, l'harmonie et la discorde. Il considérait ces contrastes comme conditions essentielles pour le maintien d'une unité dynamique et pleine de tension - dans un sens positif - qu'est notre univers. Selon lui, la justification et le moteur de tout être réside dans son contraire. Les pôles opposés ne sont pas temporellement séparés, mais existent sous la forme d'un enchevêtrement mutuel logique. «La maladie rend la santé agréable, le mal permet le bien, la faim permet l'assouvissement, l'effort permet le repos ». Il n'y a pas de jugement de valeur, les deux sont nécessaires et se conditionnent mutuellement. Ainsi, les dieux ne sont qu'imaginables face à l'existence des humains, le silence que face au bruit, le nouveau que face à l'établi, ainsi de suite.

⁸ Amplifié sans doute par l'omniprésence de chapitres très sombres de notre histoire nationale récente

⁹ Hêrakleitos ho Ephésios est un philosophe grec, ayant vécu entre environ 520 - 460 av. J.-C

Ce présent travail n'a donc ni pour objectif de révolutionner le système judiciaire, ni de prouver une applicabilité générale de la médiation pour tout type de conflit. J'aimerais plutôt contribuer à ce que la médiation ait sa raison d'être parce qu'elle va à l'encontre de la plupart des logiques de marché, des lois non écrites de la hiérarchisation de ce monde et de la prise de décision.

Le choix de l'angle d'approche

Le constat initial est le suivant : Là, où des êtres - humains comme animaux d'ailleurs - interagissent, il y a des conflits. Ils résultent principalement des perceptions différentes des choses, des intérêts et des besoins individuels. Mais pourquoi les humains perçoivent les choses de manière différente ? : Le vécu, les expériences passées, la culture, l'éducation, tout ce qui fait de l'homme celui qu'il est, semble influencer sur la perception de soi, de l'autre et finalement du conflit. Pour gérer un conflit de manière constructive, il faut prendre en considération tous ces éléments, savoir écouter l'autre, gérer ses émotions, développer de l'empathie pour l'autre et ses intérêts et besoins.

Mais comment le savoir, si on ne l'a jamais appris ? Malheureusement, la gestion de conflit ne figure toujours pas parmi les matières scolaires. Et peu nombreuses sont les personnes qui savent de manière innée comment gérer une telle situation de façon constructive.

Il y a bien sur des situations dans lesquelles il faut trancher par un oui ou un non, dans lesquelles une décision factuelle, une évaluation monétaire ou un arbitrage binaire « juste/faux » s'avèrent nécessaires. Mais pour beaucoup d'autres conflits, surtout en cas de conflits entre personnes se côtoyant fréquemment - employeur/employé, partenaires économiques, époux, voisins, membres de famille etc. - l'objet apparent du conflit, n'est qu'un déclencheur mais en aucun cas la cause profonde de celui-ci. Le fait de résoudre arbitrairement ce conflit actuel - par un juge ou une autre personne avec un regard factuel et un pouvoir de décision verticale - apporte au mieux une satisfaction temporaire, mais le prochain conflit est préprogrammé. Etant donné que la décision ne tient compte que des faits palpables, elle ne peut avoir qu'un effet de pansement, de traitement de la blessure actuelle, mais néglige les causes sous-jacentes. Quelques mois ou années plus tard ces mêmes personnes se présentent à nouveau devant le tribunal, certes peut-être avec un nouveau sujet.

Ils ont, pour rester sur ma métaphore, « de nouveaux symptômes », mais le même problème de fond.

Cette situation, empreinte d'inefficacité et de perte de ressources (temps, argent, énergie, qualité de vie) ne peut être ni socialement souhaitable, ni satisfaisant pour les juristes. D'autant plus qu'il s'agit souvent de bagatelles, qui inondent les tribunaux et qui cautionnent par la suite des délais d'attente importants pour traiter de « vrais » crimes et infractions.

Dans un monde moderne avec des individus qui ont une responsabilité économique, mais aussi environnementale, morale et sociale, le développement durable doit atteindre tous ces champs. Cette prise de conscience nécessite ainsi des outils de gestion adéquats.

Mon objectif est de répondre scientifiquement et, dans la mesure du possible, objectivement, dans quelle mesure la médiation peut en être un de ces outils. Mon angle d'approche est celui de la science politique. Mon travail ne cherche pas ou peu à répondre à des interrogations juridiques, premièrement car je manque de compétences dans ce domaine, mais surtout, car j'ai constaté, notamment par de nombreux échanges avec des professionnels¹⁰, que les lois visant à réglementer la médiation, ont, pour la plupart des médiateurs et des personnes sortantes de médiation, qu'une importance relative. En étudiant les spécificités de la médiation, on réalise que l'engagement dans un processus de médiation nécessite une mise en question générale et un réel changement d'approche au conflit. Si une personne est prête à se livrer à cet exercice, à se laisser guider à travers les différentes phases, parfois laborieuses, d'une médiation, elle y apprend tellement sur elle-même, sur son environnement, sur l'autre, qu'elle sera intimement convaincue de l'utilité d'une approche plus « long-termiste » et des achèvements auxquels elle est parvenue. Ce chemin commun des parties vers leur consensus est tellement pénible et chargé de révélations et de prises de conscience personnelles, qu'à la fin, les parties accordent une importance relative au fait, que les accords trouvés soient formalisés et validés par une instance juridique. Certains professionnels de la médiation en Allemagne émettent même le doute publiquement sur la compatibilité d'une réglementation stricte et généralisable avec l'approche flexible et individuelle de la médiation. Aussi l'existence des lois de médiation entraînerait parfois une certaine réduction de l'engagement personnel dans le processus de médiation, les parties accordant d'avantage de l'importance

¹⁰ Ce sujet revient régulièrement lors de séminaires et colloques, auxquels je participe. Ces événements réunissent plusieurs centaines de médiateurs de toute l'Europe et les aboutissements sont assez représentatifs de l'état actuel de réflexion en la matière.

aux requis de la loi, (aussi parfois aux possibilités de la contourner ou abroger), aux formalités et aux droits personnels – au détriment de l’ouverture, l’impartialité et la réceptivité envers cette méthode.

Présentation du plan

Pour être fidèle à mes propos plus haut, j’ai choisi de déconstruire le sujet pour le reconstruire. Pour ceci je vais démarrer ma première partie en m’intéressant aux origines de la médiation. D’où vient-elle ? Sur quels besoins se fonde-t-elle ? Je vais retracer le chemin de sa naissance et la constitution de ses valeurs, l’évolution au fur et mesure du temps pour devenir un procédé complexe, tel qu’il existe aujourd’hui.

Suite à ce bilan historique, je voudrais, également dans la partie 1, présenter la méthode en procédant par le principe de l’entonnoir - du plus large au plus précis. Après avoir décrit les ressemblances mais aussi les différences avec d’autres modes de règlements alternatifs, je voudrais cerner le sujet par une définition de validité générale, et à défaut d’exister, par plusieurs définitions selon le champ ou le pays d’application. Sur cette base, je vais évoquer les principes constituant la médiation, ainsi que le rôle et les aptitudes du médiateur. Une fois seulement que ces éléments sont clairs, je peux décomposer et expliquer les différentes phases de la méthode pratiquée aujourd’hui en Europe.

Une fois que la forme - traduite par la méthode - est bien traitée, je voudrais me concentrer dans une deuxième partie sur le fond. Si nous savons, que le succès de la méthode repose sur le respect chronologique des étapes, il est intéressant, d’en comprendre la raison. Pourquoi faut-il une approche aussi complexe ? Comment réagissons-nous, collectivement mais aussi individuellement, face à une situation conflictuelle ? Nous savons tous que la compréhension d’un différend et l’évaluation de tort et raison varient fortement entre les parties concernées. Est-ce que cela est dû à l’ignorance ? Est-ce que c’est de la mauvaise foi ? Probablement non. Je propose ainsi, après avoir examiné les différentes dimensions inhérentes au conflit, d’expliquer pourquoi nous avons une lecture du conflit et des réactions si différentes. Je vais démontrer le poids des orientations psychologiques personnelles et sachant ceci, l’intérêt de passer par un tiers pour faciliter la résolution du conflit ?

Il serait absurde d’évoquer le potentiel de résolution de conflit par le biais de cette méthode, sans évoquer ses freins, voire même des dangers inhérents à cette démarche. La deuxième moitié de ma partie 2 dressera alors un bilan sur les limites et risques de la méthode –

émanant tout aussi bien des parties sollicitant l'assistance, que du médiateur, à un niveau structurel, caractériel ou culturel.

Ces résultats posent le cadre pour ma troisième partie. J'aimerais évoquer les champs d'application possibles et démontrer la praticabilité de la méthode dans différents contextes. Mon approche est double : retracer et expliquer. Après des observations en tant qu'extérieur, je voudrais offrir une vue de l'intérieur et partager mon propre vécu en tant que médiatrice. A travers un cas réel, je voudrais à la fois démontrer le déroulement concret d'une médiation, mais aussi analyser mes choix et réflexions personnels à des moments clés.

Dans une conclusion générale je voudrais partager mon avis sur le potentiel de la médiation et me prononcer sur son évolution souhaitable à l'avenir.¹¹

¹¹ NB : J'utiliserai pour la définition du médiateur et d'autres termes liés à des personnes non-spécifiées le masculin neutre afin d'alléger le texte. Ces termes désignent bien évidemment à la fois des personnes de sexe masculin et féminin.

PARTIE 1 : L'EVOLUTION DE LA METHODE DE MEDIATION

Dans les pays développés, la compréhension et la gestion de conflit ont fondamentalement évolué durant les dernières décennies. Que ce soit en affaire familiale ou entre collègues de travail, dans des conflits économiques, territoriaux, écologiques, politiques ou autre, on assiste à un mouvement d'éloignement du comportement antagoniste de « lutte pour son droit » vers une résolution de conflit commune. Nombreux sont ceux, forts (ou faibles) de leur propre expérience, qui estiment être perdants à l'issue d'un procès, même si il est gagné, en mesurant le temps, les coûts, la réputation et la perte de valeurs. Un procès n'est plus l'unique voie, mais fait aujourd'hui partie d'un éventail large d'outils possibles de solutions de conflit. Les parties en conflit peuvent choisir parmi de nombreuses méthodes de gestion, le procédé le plus adapté à leur conflit spécifique, répondant le mieux aux circonstances et caractéristiques concrètes du conflit et aux besoins des parties concernées. La médiation fait partie de cette panoplie d'outils.

i. Aperçu historique

Alors que la médiation semble, dans un passé récent, nous provenir essentiellement des États-Unis, cette forme pacifiste de résolution de différends a une tradition d'au moins 2600 ans. Elle peut être trouvée dans différents contextes sociaux autour de notre globe, en Europe, au Moyen-Orient, dans de nombreuses cultures orientales, et ceci avant même l'émergence de normes juridiques et la création d'organisations gouvernementales.

Déjà dans la Grèce antique, on trouve des traces de règlement de conflits par le biais de médiateurs. Ainsi, les citoyens d'Athènes nomment Solon (ca. 640-561 avant J.C.) au poste de conciliateur de la ville, pour éviter la guerre civile imminente, entre une grande majorité de la population, endettée, dans l'impossibilité de subvenir à ses besoins et les eupatrides, la minorité d'aristocrates, vivant dans l'abondance.¹² Même s'il demeure difficile aujourd'hui de distinguer légende et réalité, malgré certains doutes sur sa neutralité - en tant que maire

¹² DUSS VON WERDT (J.), *Homo mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation*, Stuttgart, Klett Cotta, 2005, p. 13

d'Athènes - et son pacifisme dans un environnement de tyrannie, le personnage marque les esprits.

200 ans plus tard, c'est Aristote (384-322 avant J.C.), qui retrace la situation dans son œuvre « Constitution d'Athènes » (*Athenaion politeia*) : « Un pareil régime et l'asservissement de la multitude au petit nombre soulevèrent le peuple contre les nobles. La lutte fut acharnée et les deux partis étaient depuis longtemps debout l'un contre l'autre, quand ils s'entendirent pour prendre Solon comme conciliateur et l'élire archonte. »¹³ Plus tard Aristote développe, basé sur le système juridique grec procédural, une fonction de médiateur juge, qui se fonde non pas sur l'autorité, mais sur la conciliation.

Dans l'Evangile de Matthieu (18, 15-17) on peut lire, que Jésus recommande la consultation d'un ou deux étrangers, si une violation des règles ne peut pas être résolue par une conversation directe entre les parties concernées. A l'époque de Henry IV (1366-1413), on évoque l'exemple d'une médiation réussie par le chef de la justice du Banc du Roi, Sir William GASCOIGNE, dans laquelle la partie acceptant les excuses de l'adversaire a eu droit à la consommation de grandes quantités de vin, deux bœufs et douze moutons.¹⁴

Dans le document final de la Paix de Westphalie en 1648 le diplomate Fabio CHIGI, envoyé par le pape Urbain VIII, comme un « médiateur de la paix » (« mediator pacis ») qui a œuvré avec succès pendant « ... 5 ans sans partialité et infatigable ... ».¹⁵ 30 ans auparavant, dans le « Saint-Empire romain germanique», le « prince-électeur saxon et trois co-médiateurs » ont facilité l'échange et la négociation entre les cantons de Bohême et les HABSBOURG. Dans la « Danske Lov », une codification de droit danoise de l'année 1683, on trouve également le terme de médiation. Cette loi incite des belligérants à la résolution pacifique de leurs conflits par le biais de « médiation ». Un décret danois complémentaire de 1795 s'intéresse à nouveau au règlement des litiges et fournit des directives et des motifs détaillés pour l'emploi de la médiation au lieu d'une procédure judiciaire.¹⁶

¹³ BOUILLON (E.), *Aristote - Constitution d'Athènes*, <http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/Aristote/constitution.htm>; CHAPITRE V ; III. - ÉPOQUE DE SOLON, Commencement de la démocratie. - Solon est choisi comme conciliateur, page consultée 09/05/2017

¹⁴ BREIDENBACH (S.), *Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt*, München, Schmidt Otto, 1995, p. 83

¹⁵ PROKSCH (R.), *Curriculum einer Mediationsausbildung*, Stuttgart KON:SENS (2), 1998, p. 114

¹⁶ BOSERUP (H.), *Mediation, Six ways in seven days*, Oxford: Clarendon press 1998, p. 54

BREIDENBACH, se réfère à une définition de l'année 1798 pour le territoire anglais décrivant le concept médiéval de « love day », comme « un jour fixe pour le règlement amiable des différends ».¹⁷

En philosophie, ce sujet est également abordé. Quelques-uns des plus grands philosophes s'intéressent à la médiation et développent des idées autour de cette approche. Ainsi, Georg Wilhelm HEGEL (1770-1831), reprend le terme « médiation » dans le contexte de sa dialectique de thèse-antithèse-synthèse. Liant la médiation à la synthèse, Hegel estime que la thèse et l'antithèse s'annuleraient mutuellement, sans pour autant disparaître. La synthèse, fruit de la médiation, permettrait de faire naître quelque chose de nouveau, sur un niveau différent que thèse et antithèse.

Immanuel KANT (1724-1805) le formule ainsi : « Je comprends la synthèse, dans sa signification la plus générale, comme l'action, de joindre de différentes conceptions et visions et comprendre leur multiplicité dans la prononciation d'une ou quelques idées centrales. »¹⁸

Soren KIERKEGAARD (1813-1855) reprend la réflexion de HEGEL et avance : « La synthèse est ambiguë. Elle interprète la relation entre thèse et antithèse et suggère le résultat de cette relation, ... elle signifie mouvement et repos à la fois. A mon sens, on pourrait abandonner l'idée de synthèse et parler, à cette place, de médiation. Mais comme notre sentiment de justice l'exige, nous optons pour le terme de réconciliation. »¹⁹ Dans cette dernière phrase, KIERKEGAARD fait référence à la nécessité de différenciation entre médiation en tant que processus et médiation en tant que résultat.

En somme, l'approche « médiative » n'est pas nouvelle. Au contraire, elle incarne un terme collectif « de formes archétypiques de résolution des conflits »²⁰ de peuples et de cultures divers et partout dans le monde. Il existe de nombreux précurseurs, par exemple en Chine et au Japon, où la religion et la philosophie, mais aussi le système judiciaire ont toujours mis un accent particulier sur le consensus, la coopération et l'harmonie. Dans de nombreuses tribus africaines, une personne respectée est convoqué de manière systématique pour servir de médiateur lors de réunions. D'autres exemples de processus analogues de médiation ont été

¹⁷ BREIDENBACH (S.), *Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt*, op.cit., pp. 9-11

¹⁸ KANT (I.), *Immanuel Kants sämtliche Werke*, Vero Verlag 1867, p. 184

¹⁹ MICHAL-MISAK (S.), « Mediationsverfahren als Beispiel ziviler Konfliktbearbeitung », Heidelberger Institut für Internationale Konfliktforschung, 2007, www.hiik.de, page consultée le 09.05.2017

²⁰ DUSS VON WERDT (J.), *Les ordres mondiaux en mutation*, Stuttgart, Klett Cotta 2004, pp. 273-281

retracés dans des villages en Jordanie, en Mélanésie, en Amérique latine et en Espagne. Aussi les membres de certains groupes religieux tels que les Quakers (comme John HAYNES), ou les Mennonites accordent une grande importance à la résolution des conflits, indépendante de toutes formes d'autorité publique. Au sein de la communauté juive les rabbins ont une fonction similaire.

Ce n'est donc probablement pas exagéré de penser que ces formes de médiation informelles et naturelles ont toujours existé, là, où des hommes vivaient en communauté.

ii. Origines du terme « médiation »

Pour illustrer la signification du terme « médiation » il convient de porter un regard sur son origine linguistique. Le terme et l'idée de la médiation ne sont pas nouveaux mais resurgissent de manière cyclique dans toute l'histoire. Du grec, le terme vient du mot « meson », ce qui signifie « milieu ». Son adjectif « mesos » est traduit par « conciliant, impartial, neutre ». Il existe plusieurs verbes pour l'acte de médiation, qui se réfèrent toujours à ces deux origines et qui s'expliquent toujours par l'idée de « transmettre » et d'« être neutre ».

Aussi dans la Rome antique on peut trouver des racines du terme « médiation ». Du mot latin « medius » (emprunter une voie intermédiaire, se comporter de manière neutre/impartiale) et le verbe « mederi » (soigner, guérir), on déduit entre autres des expressions comme « mediatio » et « médiation ». En bas latin, le « mediator » est un intercesseur, un entremetteur.²¹ Le mot « médiation », après avoir eu en ancien français le sens de « division », prend au XVI^e siècle sa valeur moderne d'« entremise destinée à concilier ».²²

iii. La formalisation progressive du processus et la réinsertion dans notre société actuelle

La méthode structurée de médiation telle que nous la connaissons aujourd'hui, nous est, en

²¹ *Ibid*, p. 284

²² ERNOUT (A.) & MEILLET (A.), *Dictionnaire étymologique de la langue latine*, Paris, Klincksieck, 1967, p. 392

revanche, parvenue des Etats-Unis. Etudiée et développée surtout depuis les années 50, elle a été classifiée dans les modes alternatifs de résolution des conflits (*ADR, alternative dispute resolutions*).

Pour situer la période dans son contexte politique : l'ouest entre, au lendemain d'une époque de guerres désastreuses avec, à l'issue que des perdants (intérêts économiques mise à part), dans une ère plutôt pacifiste, et la manière de résoudre les conflits évolue.

L'emploi de la force armée se fait plus rare et la transformation des équilibres géopolitiques, les démocratisations et l'interdépendance économique ne fait que renforcer ce phénomène. Aux fonctions traditionnelles des diplomaties étatiques s'ajoutent de plus en plus des situations d'intervention nécessitant des comportements plus consensuels et moins verticaux. Alors que les tentatives de médiation, à un niveau politique, concernaient 20 % des conflits entre 1945 et 1962, elles sont recensées dans 34 % d'entre eux dans la période 1963-1989 et dans 64 % entre 1990 et 2006.²³

Les premiers médiateurs sont de nationalité américaine et proviennent de la gauche libérale pacifiste des années 1970, hostile à l'*establishment* et à la politique extérieure américaine. À partir du corps conceptuel élaboré par le courant universitaire des *Critical legal Studies*, un nombre important de programmes de diversion sous la bannière des *Alternative Dispute Resolution* (ADR) voit le jour²⁴. C'est ainsi que naissent grâce à l'activisme de juristes radicaux et de militants sociaux (notamment dans le cadre des *Neighborhood Justice Centers*) des médiations dans le domaine judiciaire (*Victim offender mediation, Family mediation*), social (*Community boards* de San Francisco), scolaire (*peer mediation*) et dans tous les domaines de la vie sociale. Leur objectif initial est de désinstitutionnaliser et de déprofessionnaliser le traitement des conflits en donnant un certain pouvoir aux citoyens (*empowerment*) et développer ce faisant leur responsabilité et les solidarités de quartier.

Mais il serait bien trop avancé aujourd'hui de donner une lecture « de gauche » à ces investissements. Car le champ « d'expertise » de la résolution des conflits politiques s'éloignera peu à peu de cette origine et sera utilisé par d'anciens hauts responsables politiques républicains, des diplomates ou d'anciens chefs d'États, tel Jimmy CARTER dirigeant la Fondation Carter dont l'action fut remarquée dans les conflits du Soudan, de l'Éthiopie et de l'Ouganda, du Liberia ou en Haïti. Mais l'investissement personnel de Carter prend aussi du sens si on le met en relation avec sa foi (baptiste).

²³ WILKENFELD (J.) & YOUNG (K.), « Mediating International Crises : Cross National and Experimental Perspectives », in *Journal of Conflict Resolution* Volume 47, 2007, p. 7

²⁴ FISHER (R.J), URY (W.), *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil, 1982, p. 91

Car le second socle sur lequel s'appuie la médiation politique est en effet avant tout philosophique et religieux. On ne peut comprendre l'engagement de nombreux médiateurs²⁵, sans faire référence à leurs convictions non violentes - inspirées du bouddhisme et de Gandhi - ou religieuses. A titre d'exemple, les Quakers reçurent en 1947 le prix Nobel de la paix pour leur action en faveur de la réconciliation des peuples.²⁶ Leur philosophie non violente, mais aussi l'absence de lien avec une institution nationale ou supranationale, les préparèrent naturellement à l'adoption d'une posture de médiation. Un de leurs membres, Kenneth Boulding, fut un des pères fondateurs des *Peace Studies*. Il créa en 1957 le *Journal of Conflict Resolution* et le *Research Center of Conflict Resolution*. Le mouvement Quaker intervint dès les années 1970 dans les conflits opposant l'Inde et le Pakistan, au Nigéria, en Rhodésie, au Sri Lanka et au Moyen-Orient. Il développera un modèle d'action peu directif fondé sur un objectif d'éducation des peuples pour la paix.

Le premier processus structuré et documenté de médiation, telle qu'on le comprend aujourd'hui, a eu lieu dans le cadre du *Snoqualmie River Dam process* en 1973/74.²⁷ L'objet du conflit était la construction d'un barrage dans l'Etat de Washington. Durant 15 ans, aussi bien agriculteurs, initiatives de voisinages, groupements écologiques, associations sportives, administrations et représentants de l'industrie se disputaient autour de ce projet de construction. Alors un projet modèle, largement suivi par la communauté des chercheurs et universitaires, a été introduit, financé par les fondations Rockefeller et Ford. Deux médiateurs, W. CORMICK et Jane Mc CARTHY, ont animé, de manière impartiale, l'échange et facilité le dialogue entre ses différentes parties, puis reformulé les intérêts pour à la fin arriver à un accord convenable à toutes les parties en moins de 18 mois. Stimulé par ce succès, la médiation s'est répandue sans précédent. Dans les 10 ans qui ont suivi, 161 cas de médiations ont eu lieu aux Etats-Unis, 115 d'entre eux concernaient des conflits de territorialité. Le taux de réussite étant de 79%, des centres de médiation publique ont été créés.

Parfois assimilé à une procédure, lorsqu'elle est prévue par des textes législatifs, elle est néanmoins unanimement considérée comme devant respecter un processus spécifique d'accompagnement. Tandis que des pratiques de la médiation institutionnelle consistent dans la prise en charge de différend, la médiation est le seul processus de règlement des différends

²⁵ Comme par exemple Johan GALTUNG

²⁶ YARROW (M.), « Quaker Experiences in International Conciliation », *University Press, Yale* 1978, p. 308

²⁷ HAFT (F.) & GRAEFIN VON SCHLIEFFEN (K.), *Handbuch Mediation*, Hamburg, C.H.Beck, 2002, p. 163

à avoir pour conséquence de laisser les parties seules décisionnaires de l'accord, qui résultera de leur discussion animée par le médiateur.

La réinsertion en France et en Europe

Après l'entrée en fonction du médiateur de la République dès 1973 (s'inspirant de l'ombudsman scandinave) la justice fut la première institution, dans les années 1980, à mettre en œuvre la médiation (pénale et civile).²⁸ Les années suivantes seront marquées par une série de « dispositifs » de médiation. C'est ainsi qu'apparaîtront le médiateur du livre, du cinéma, de la radio, de la télévision, de l'Éducation nationale, de la poste, d'EDF, de la SNCF, de la RATP, des banques, des bailleurs sociaux, du journal Le Monde, des compagnies d'assurances.

Alors que de nombreux domaines sont en théorie concernés par cet élan, comme par exemple l'environnement, le travail, la santé, l'éducation et le sport, c'est surtout celui de la famille, qui semble se développer le plus. Ainsi, en 2015, 20.589 mesures de médiation familiale ont été terminées au cours de l'année, sur 389.494 affaires soumises aux juges aux affaires familiales (JAF), soit une moyenne de 5,3 médiations achevées pour 100 affaires. Un peu plus des trois quarts (76%) de ces médiations familiales ont contribué à apaiser le conflit. 61% des médiations familiales terminées ont abouti à un accord amiable.²⁹

En ce qui concerne les autres domaines, on sait finalement peu. Selon l'officiel de la médiation³⁰, près de la moitié des personnes exerçant aujourd'hui la profession de médiateur en France, sont de par leur parcours initial des consultants (47%), suivi de juristes (26%), de psychologues et coach (15%). Bien que cette étude ne soit pas inintéressante, car elle donne également des informations sur les statuts, les répartitions géographique et les classes d'âge, elle ne fournit malheureusement pas les statistiques permettant de mesurer l'état de développement de la méthode par domaine. Ainsi je ne suis pas parvenue à trouver des statistiques sur le volume d'activité générale (judiciaire et extra-judiciaire) et les taux de succès correspondants. En termes de médiation judiciaire, un rapport arrêté en décembre 2002

²⁸ FAGET (J.), « Médiation et action publique », *Presses Universitaires de Bordeaux*, Bordeaux, 2005 p. 23

²⁹ Selon le Site de l'Allocation Familiale

<http://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/Dser/atlas%20med-fam/atlasmedfam.pdf>, page consultée le 09/06/17

³⁰ <https://www.officieldelamediation.fr/>, page consultée le 09/06/17

commandé par le ministère de la justice intitulé « la médiation judiciaire civile en chiffres-situation octobre 2001 »³¹ déclare que les mesures de médiation hors famille représentent moins d'une affaire sur 100 (0,8%), principalement dû au manque d'offre.

Cette difficulté à obtenir des chiffres pertinents et significatifs est valable également à l'échelle européenne. Mais les indicateurs disponibles sont toutefois encourageants. Selon le rapport de la conférence « Médiation en Europe » 2007³², la médiation est aujourd'hui pratiquée dans de nombreux pays, le plus souvent dans un cadre extra-judiciaire, comme c'est le cas par exemple au Portugal, en Suisse, en Finlande, en Hongrie et en Bulgarie. Alors que les exigences de qualité en termes de formation varient fortement entre les pays, il existe des similitudes concernant le rôle du médiateur (impartialité, personne jouissant d'une confiance particulière, absence de pouvoir de prise de décision).

La grande majorité des pays, sauf en Autriche et pour certaines procédures en Pologne, comprennent la médiation comme une offre volontaire pour les parties concernées. Pour citer quelques données : la Serbie déclare un taux de réussite de 50% dans les affaires civiles et de 70% en médiation familiale. Un sondage auprès des clients aurait révélé qu'un total de seulement trois à quatre pour cent des participants étaient mécontents du processus de médiation. La Norvège estime son taux de réussite entre 70 - 80%, la Suisse à environ 80% et en Angleterre à 86%.³³

Mais en quoi consiste cette méthode pratiquée aujourd'hui? Quelles sont ses spécificités ? Je vais répondre à cette question sous forme d'entonnoir - du plus général au plus précis. Après une brève comparaison avec différents modes de règlements de conflits, pour expliquer en quoi elle rejoint d'autres méthodes, tout en ne pas se limitant à celles-là, je voudrais cerner le sujet par des définitions précises, valables selon le contexte et/ou le pays.

³¹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000378/index.shtml>, page consultée le 09/06/2016

³² <http://www.europemediation.eu/>, page consulté le 09/05/2017

³³ Selon le rapport de la conférence « Médiation en Europe » 2007, <http://www.europemediation.eu/>, page consulté le 09/05/2017. Il y manque hélas également l'information sur les volumes de cas sur lesquels les taux sont basés.

CHAPITRE 1 : Singularité de la méthode

La médiation telle que nous la connaissons aujourd'hui, fait partie d'un ensemble de méthodes de règlement des conflits, proposant une approche alternative au système juridictionnel classique. Regroupée sous les termes génériques « méthodes alternatives de règlement de différend » (MARD)³⁴, ou encore « méthodes alternatives de règlement de conflit » (MARC), ces derniers comportent de nombreux procédés, présentant certaines similitudes, et se référant tous aux processus et aux techniques pacifiques de résolution de conflit, visant des accords par une « justice plus douce » et un mode décisionnel généralement plus horizontal et moins vertical. Fréquemment confondus, mal utilisés par les médias ou par des personnes ne pas suffisamment spécialistes dans le domaine, on assiste à des amalgames de terminologie et l'emploi mal approprié de ces termes.

Section 1 : Les amalgames

La médiation se distingue des autres méthodes par la structure de la procédure. La valeur de la médiation réside dans sa qualité de processus. Pour obtenir une meilleure compréhension de la qualité de la méthode, il est intéressant de la comparer aux autres méthodes de règlement des différends.

§ 1. Médiation et négociation

La réponse à la question de la différence entre médiation et négociation doit se faire en deux temps. Commenant par l'approche la plus simple, à savoir la différence entre médiateur et négociateur. Le constat général : le négociateur est de parti pris. Il représente les intérêts d'une partie. Les acteurs ont souvent une conception quelque part compétitive de la négociation : il s'agit de gagner, de faire triompher ses vues, sans forcément se préoccuper des objectifs et des intérêts de l'autre partie. La négociation peut être parfois conçue comme une lutte, avec un gagnant et un perdant.

³⁴JARROSSON (C.), « Les modes alternatifs de règlement des conflits », *Revue internationale de droit comparé*, Volume 49 Numéro 2 ; 1997 p. 328

Le médiateur n'est d'aucun parti pris. Le médiateur assiste les parties dans la clarification de leur conflit et l'identification de solution. Il accompagne la réflexion des deux parties en leur permettant de trouver un accord. Cet accord est défini de plusieurs manières, soit en s'inspirant des approches de négociation gagnant-gagnant, ou selon les principes de la négociation contributive.

Ce qui amène au deuxième volet de la question : à savoir la différence entre négociation et médiation. La réponse est moins évidente car, la négociation est un élément de la médiation. La négociation est le processus de recherche d'un accord qui satisfait les différentes parties. La négociation et la médiation visent à traiter les conflits d'une manière créative et positive et à trouver une solution ou un moyen permettant aux personnes d'entendre et d'apprécier les différences entre leurs points de vue.

Avec la négociation et la médiation, les questions litigieuses peuvent être discutées et les accords trouvés dans lesquels les opinions divergentes sont considérées et incluses.

La négociation comme la médiation présentent les avantages suivant :

- Constitue une tentative de fournir un résultat «gagnant-gagnant» plutôt que de se contenter d'une seule ligne de conduite
- Peut améliorer la satisfaction de toutes les parties
- Peut permettre des domaines de convergence (domaines où il existe des objectifs ou des accords mutuels).

Pour mener une négociation avec succès, il est important de comprendre les perceptions, le style de négociation, ses intérêts et ceux des contreparties³⁵ :

- Quelles sont les attentes de la négociation?
- Quels sont les termes de la négociation?
- Quels sont les termes non négociables et ce qui peut être modifié?
- Quel est le minimum auquel un accord peut être atteint?
- Quelle est la stratégie de négociation employée par mon adversaire?
- Quels sont les intérêts les plus importants des autres parties?

³⁵ ROSNER (S.), *Mediation und Verhandlungsführung* , 2012, Rainer Hampp Verlag München, pp 33- 35

Aussi bien en négociation qu'en médiation, il convient de rassembler toutes les informations de l'autre partie pour clarifier leur position. L'objectif est d'agrandir le gâteau³⁶. Il faut être sensible et rapide à s'adapter aux situations changeantes, mais ne pas perdre de vue l'objectif.

En somme, il s'agit dans les deux cas surtout d'aller au-delà des «positions» fixées («je ne suis prêt à faire ceci ou cela») et regarder les intérêts de toutes les parties - ce qu'elles essaient d'atteindre en termes généraux pour créer des résultats mutuellement satisfaisants.

La différence entre négociation et médiation réside dans l'approche holistique qu'offre la dernière. Une médiation ne permet non seulement une meilleure compréhension des positions et intérêts, mais aussi des besoins et souhaits sous-jacents. Avec une analyse de la situation plus en profondeur, la médiation offre la possibilité de créer un lien humain entre les parties et contribuer à apaiser la relation durablement. Sur cette base, il est plus facile pour les parties de se détacher de leur propre position et s'orienter vers l'avenir et les solutions communes.

§ 2. Médiation et conciliation

Dans le fonctionnement judiciaire, la conciliation est aujourd'hui principalement d'un recours gratuit³⁷, parce que réalisée par des magistrats ou des bénévoles, alors que la médiation est payée par les parties.

Une différence entre médiation et conciliation réside dans le fait qu'un tiers extérieur intervient nécessairement dans le premier cas, alors que dans le second, c'est le juge lui-même qui procède au rapprochement des parties. Cette distinction est faite par de nombreux magistrats, amenés selon les cas à désigner un médiateur ou à effectuer eux-mêmes la conciliation.

En comparaison, le tiers médiateur intervient plus pro-activement que le conciliateur. Il aide les parties dans leur réflexion et leur décision, il fait émerger les décisions des parties. Dans la conciliation, le tiers conciliateur propose lui-même des solutions aux parties. Cependant, la confusion entre les deux pratiques est répandue, voir entretenue, comme de nombreux ouvrages en témoignent.

³⁶ Voir la description de la méthode dans la partie 1, chapitre 2

³⁷ Portail du justiciable <http://www.justice.fr/m%C3%A9diation-conciliation>, page consultée le 09/06/2017

Dans le déroulement d'une conciliation, les parties présentent leur position et arguments à un ou plusieurs conciliateurs (souvent d'après les conseils de leur avocat). Le ou les conciliateurs procèdent à une évaluation factuelle de la situation, et présentent une proposition de conciliation, tenant compte des dimensions factuelles et aussi légales.

La proposition de conciliation n'est pas contraignante, c'est-à-dire si l'ensemble des parties en conflit l'acceptent, on considère que le conflit a été résolu et la conciliation sera formalisée par un constat d'accord. Si en revanche la proposition de conciliation est rejetée par au moins une partie, on peut considérer la conciliation comme échouée.

La conciliation est très répandue. Le grand public la connaît surtout par le biais des cas fortement médiatisés de litiges tarifaires ou plus généralement dans les conflits collectifs impliquant les syndicaux. La conciliation trouve également l'application dans les affaires matrimoniales, est proposée aux entreprises ayant échoué dans leurs négociations (devant notamment le tribunal de commerce) ou encore en cas de litige entre employeur et employé (bureau de conciliation au conseil de prud'hommes).

L'avantage de la procédure de conciliation est la présentation relativement rapide d'une solution équitable par un tiers impartial. L'autorité et la légitimation émanant du conciliateur, donne un certain poids et une crédibilité à la solution proposée. Du fait que les parties ne peuvent généralement qu'accepter ou rejeter la proposition, il y a moins d'opiniâtreté et de négociations « de bazar » et ainsi moins de comportements pouvant nuire davantage à la relation et de sentiments de vainqueur/vaincu.

En guise de résumé, la conciliation est particulièrement adaptée à des conflits qui se limitent à des questions factuelles et légales, pour lesquelles une évaluation par un tiers neutre est avantageuse (ex : réclamations matérielles, prestations insuffisantes, évaluation de la situation en amont de négociations tarifaires).

La solution au litige est librement choisie et acceptée par les parties mais elle est le reflet de l'interprétation du conciliateur et de ce qu'il estime être une solution équilibrée face à la situation qui lui est soumise.

§ 3. Médiation et arbitrage, « med-arb »

L'arbitrage est un mode de justice privée, également réglementé par le code de procédure civile, qui fait intervenir un tiers, l'arbitre. La principale différence entre la médiation et

l'arbitrage résulte du fait que l'arbitre rend une décision qui s'impose aux parties qui ont choisi l'arbitrage. L'arbitre tranche le litige alors que le médiateur cherche à aider les parties à résoudre le litige. Alors qu'on estime que la médiation c'est l'œuvre des parties, l'arbitrage serait plutôt l'œuvre de l'arbitre.

Dans les faits, les parties sont bien entendu invitées à participer pro-activement à l'identification de l'état de fait et de la situation juridique. La gestion du conflit se concentre à aux dimensions factuelles et légales, mais ne tient pas compte de la dimension relationnelle.

L'arbitre est souvent un véritable juge dont la décision peut s'imposer aux plaideurs. L'arbitrage permet donc de régler un litige (sans passer par les tribunaux de l'État mais par une juridiction arbitrale), en confiant le différend à un ou plusieurs particuliers choisis par les parties. Il constitue dès lors un mode de règlement extra-judiciaire des conflits.

On y a souvent recours dans le domaine commercial. L'arbitre est dans ce cas souvent un juge privé spécialiste de litiges commerciaux et des usages du commerce, proche de l'entreprise. L'arbitre rend une sentence motivée, que les entreprises s'engagent à respecter dans le cadre des règles de droit applicables en France ou à l'étranger. L'arbitrage peut s'appliquer aussi dans le domaine de l'immobilier, par exemple dans le cadre d'une copropriété. L'arbitre peut être nommé à la demande du syndicat, après autorisation de l'assemblée générale de copropriétaires qui autorise la nomination d'un arbitre, fixe sa mission, le montant de ses honoraires et les délais impartis, etc.

L'arbitrage trouve son application également dans un contexte international. Il s'agit pour les deux parties en présence d'accepter de faire trancher leur litige (par exemple lié aux activités du monde du commerce et de l'industrie) par un ou plusieurs tiers. La sentence arbitrale bénéficie d'une exécution facilitée par la Convention pour la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères du 10 juin 1958.³⁸

« Med-arb »

Une pratique encore marginale, dans le cadre des ADR (*Alternatives Disputes Resolution*), qui se développe surtout aux Etats-Unis, est le « med-arb »³⁹.

³⁸ Chambre arbitrale internationale de Paris <http://www.arbitrage.org>; page consultée le 09/06/2017

³⁹ Contraction du mot médiation et arbitrage, provenant des Etats-Unis, auteur inconnu

Med-arb a des caractéristiques de la médiation et de l'arbitrage. Les parties essaient d'abord de régler leurs différends par voie de médiation. Si cela n'aboutit pas, le processus passe à un arbitrage obligatoire.

Les principaux avantages du med-arb sont généralement les suivants:

- Un arbitre ou un juge privé connaissant l'affaire, les parties et leurs avocats, est généralement bien placé pour aider à régler les questions en litige.
- Un arbitre ou un juge est aussi souvent le mieux placé pour identifier le moment le plus approprié pour mener une médiation.
- Il peut s'agir d'un moyen efficace de parvenir rapidement à un règlement, en évitant les audiences et les honoraires juridiques importants qu'elles entraînent - soit en rapprochant les parties (selon l'approche de médiation), soit en indiquant rapidement l'issue probable de la procédure formelle.
- Une approche de médiation avec sa dimension de facilitation peut être particulièrement bénéfique lorsqu'il s'agit d'une relation commerciale continue que les parties voudraient préserver. En effet, un règlement par voie de médiation peut couvrir des aspects qui ne relèvent pas de la portée du différend immédiat. La clarification et le dialogue peuvent avoir un résultat positif sur la relation entre les parties.

Cependant, il y a aussi un certain nombre d'inconvénients potentiels à la combinaison de la médiation et l'arbitrage, comme ce qui suit :

- Il y a un risque que l'impartialité d'un arbitre puisse être affectée par la supervision d'une médiation. Il peut être difficile pour un arbitre de ne pas être influencé par des informations précédemment obtenues ou des propositions faites par les parties au cours des négociations de règlement.
- De même, une partie peut être réticente à discuter ouvertement de sa position avec le médiateur si celui-ci est également l'arbitre du différend, sachant qu'il peut finir par rendre une sentence définitive contre les intérêts de cette partie, influencée par des discussions de médiation antérieures.

- Si la médiation ne conduit pas à un règlement, une partie peut tenter de contester une sentence arbitrale, déclarant d'irrégularités ou une absence de procédures régulières⁴⁰ au cours de la médiation.

En somme, le risque principal réside dans l'existence d'attentes respectivement trop divergentes des parties quant aux processus par lesquels leurs différends devraient être résolus. En se soumettant à l'exercice d'une médiation et uniquement à celle-ci, les participants doivent développer une attitude personnelle propice à l'identification des positions des parties adverses, à la clarification, au consensus. Le développement de cette attitude est susceptible d'être freiné voire empêché par l'existence d'une procédure à deux étapes (l'échec de la médiation ne constituant pas l'échec final de la résolution du conflit mais seulement une étape intermédiaire de la procédure). A côté du risque de la réduction de l'investissement personnel, on peut nommer également le risque de contestation par une partie insatisfaite (qui aurait privilégié une résolution par la médiation) et/ou la non-acceptation du tranchement par le ou les tiers.

§ 4. Médiation et thérapie

La comparaison avec la thérapie est intéressante, bien que la dernière ne fasse pas parties des MARD classiques. Pour certains types de conflits, comme par exemple des différends familiaux, conjugaux, de voisinage, la thérapie constitue en effet, au même titre que la médiation, une approche alternative au procédé juridictionnel.

A la différence d'une action devant un tribunal, pour laquelle ce sont surtout les faits, actions, intentions et lois qui vont être considérés, on accorde dans une médiation ou une thérapie de l'importance aussi et peut-être surtout aux sentiments et relations. Le degré de la prise en compte différencie la médiation de la thérapie. Dans la médiation les sentiments ont certes une place, mais l'objectif de la médiation n'est pas le travail sur le conflit psychique ou le soin de déficits mentaux. On cherche plutôt à obtenir, à travers de l'empathie, de la compréhension et de la négociation contributive, un accord consensuel et satisfaisant dans la

⁴⁰ Le cas « Gao Haiyan » : <http://www.allenoverly.com/publications/en-gb/Pages/The-dangers-of-arb-med-.aspx>, page consultée le 28/06/2017

durée pour toutes les parties. La prise en compte des sentiments permet l'accès aux intérêts et besoins des parties, base, sur laquelle il devient possible de trouver un accord commun. Cependant une médiation peut avoir des effets thérapeutiques. Des problèmes intra personnels sont en revanche abordés uniquement s'ils sont le frein à la gestion et résolution du conflit au niveau factuel et si le médiateur a des compétences thérapeutiques.

La médiation comme alternative à la thérapie

Je m'avance à dire que la médiation a la capacité à créer un plus grand bonheur. Si la méthode de la médiation est maîtrisée et appliquée de manière consciencieuse, elle offre la possibilité :

- d'aider les individus à mieux comprendre ce qu'ils souhaitent
- d'aider les individus à mieux communiquer, à mieux comprendre et
- à tendre vers une résolution satisfaisante de leurs malaises

A l'inverse, l'absence de ces compétences, à savoir le manque de connaissance de soi, la mauvaise compréhension de l'autre, l'incapacité à bien communiquer, contribue généralement à une moins bonne appréciation de la vie en communauté, et par conséquent à se sentir moins à l'aise, moins heureux. On peut considérer la médiation donc comme une alternative à la thérapie, particulièrement adaptée pour les personnes qui ne cherchent pas un « traitement » par un professionnel de la santé mentale.

Aujourd'hui, dans notre société actuelle, il est devenu normal de s'adresser à un psychologue ou un autre professionnel de la santé mentale, dès lors qu'on perçoit un mal-être. Pourtant, de nombreux problèmes n'ont rien à voir avec la santé mentale. Au lieu de cela, ils ont à voir avec la confusion, l'incertitude, le manque de communication, les dictats sociétaux, un conflit entre personnalités différentes, une non-compatibilité des besoins individuels et des normes et attentes collectifs, les préjugés contre certains tempéraments et types de personnalité, de groupes raciaux, d'orientations, etc.

Beaucoup de personnes souhaitent trouver un moyen d'aborder leurs problèmes sans être « traités » par un professionnel de la santé mentale, mais ne savent pas où aller. La médiation par des médiateurs formés et qualifiés peut offrir à ces individus exactement ce qu'ils

recherchent. Un médiateur qui respecte les principes d'impartialité, d'auto-responsabilité et d'autodétermination encourage les parties à réfléchir et se libérer de leurs idées préconçues sur ce qui leur est possible et sur ce qui leur est impossible.

Le médiateur peut même intervenir dans un contexte où il serait seul avec une personne. Cette forme d'intervention peut être un coaching ou un entretien individuel, lors duquel il utilise des techniques de médiation.

Dans ce sens, la médiation ne doit pas être seulement considérée comme un processus par lequel un tiers aide des personnes à trouver une solution, mais comme un processus par lequel un tiers aide des personnes à passer à l'étape suivante.

Qu'il s'agisse de clarifier un processus de pensée, de communiquer avec une autre personne ou simplement d'organiser la pensée d'une personne - la médiation peut être ce bon ami ou ce parent qui veut aider en étant organisé, analytique et perspicace, sans offrir ses propres solutions. Offrir des solutions serait inapproprié, car la raison qui amène une personne vers la médiation, est son insatisfaction résultant d'une perturbation dans son esprit et/ou dans une relation. La seule façon de répondre à cette insatisfaction est d'amener la partie à ce qu'elle la comprenne et qu'elle y trouve une solution. Un étranger (le médiateur) n'a pas accès à tous les dimensions du conflit et à tous les sentiments occasionnés par celui-ci, de sorte qu'il ne peut connaître les solutions apportant la plus grande satisfaction (le remède). Le médiateur peut soutenir une personne à aiguiller et développer une pensée, mais la pensée doit provenir de la personne.

En somme, la thérapie est pour ceux qui souhaitent se faire «traiter» par un professionnel de la santé mentale. La médiation s'adresse à ceux qui ont besoin d'aide pour résoudre une difficulté ou un mal-être personnel. La médiation permet de répondre à un besoin qu'une personne a, sans parfois même le connaître au préalable.

Cette dimension (d'alternative à la thérapie) est particulièrement valable pour des médiations conjugales et/ou de couple, familiales, des contextes parent-adolescent et les coachings et entretiens individuels comportant des éléments de médiation.

§ 5. *Médiation et supervision/coaching*

Toujours en sortant du cadre stricte de comparaison avec les MARD, la supervision mérite un regard également. Il s'agit d'une forme de conseil utilisé dans un contexte organisationnel, dans laquelle un superviseur analyse les interactions et les comportements au sein d'une équipe ou d'une organisation afin de les améliorer et d'éliminer les conflits potentiels d'une manière générale.

Le superviseur et les clients définissent ensemble à l'avance les objectifs, ce qui détermine selon quelles règles et méthodes la supervision sera exécutée. Au centre de la supervision sont le travail pratique, la dynamique des relations et des rôles entre les employés (et les clients), la collaboration de l'équipe ou de l'organisation. La supervision est, depuis longtemps, utilisée dans le domaine médical, social, éducatif et thérapeutique (travailleurs sociaux, pédagogues sociaux, éducateurs, médecins, psychothérapeutes, enseignants, prêtres, etc.), et aujourd'hui de plus en plus dans l'économie.

Dans le processus lui-même, le superviseur analyse des situations concrètes et met en lumière la vie interne des parties, pour rendre visible les motifs et réactions respectifs.

La supervision comporte des éléments et principes psychologiques. Le superviseur s'échange avec les parties, aide à créer une atmosphère propice à la discussion et contribue ainsi à améliorer la situation de travail.

La supervision est particulièrement adaptée :

- si les employés doivent apprendre ensemble à élaborer des stratégies de résolution de problèmes.
- si la compréhension mutuelle des employés (concernant les motivations et actions des uns et des autres) doit augmenter.
- si des conflits gelés/latents doivent être résolus.
- si l'employeur cherche à apaiser au sein de l'équipe une ambiance chargée d'un potentiel d'escalade.
- si la productivité doit être augmentée.

- si la coopération doit être renforcée dans une équipe.

i. Différenciation Supervision et coaching

Supervision et coaching sont des procédures comparables. La supervision provient, comme évoqué, du domaine psychosocial «à but non lucratif». Elle trouve de plus en plus application dans les affaires «à but lucratif», mais souvent sous le terme anglais «coaching». Les cadres issus du domaine psychosocial appellent la méthode plutôt supervision, surtout si leur travail est en lien proche avec des patients ou si il s'agit d'un poste d'encadrement à un niveau relativement faible. Les cadres avec des postes plus élevés et/ou ceux provenant de l'économie privée sans lien avec le domaine psychosocial se soumettent à des « coachings ».

Il existe tout de même quelques différences non-négligeables. Tant dis que la supervision est avant tout considérée comme du «conseil pour consultants», le coaching est vu comme "conseil pour cadres". Le « coach » se caractérise, contrairement au superviseur classique, aussi par son expertise économique et ses compétences terrain. Il combine les conseils techniques et psychologiques, ce qui rend son encadrement si attractif pour le groupe des cadres. Le « coach » est généralement choisi sur les qualifications professionnelles et ses compétences personnelles.

Le « coaching » a pour objectif un changement initié par le haut (une ou des personnes hiérarchiquement élevées) influant ensuite sur l'ensemble de l'organisation, alors que la supervision vise le changement à des niveaux hiérarchiques inférieurs.

ii. Similitudes et différences entre médiation et supervision/coaching

Supervision, coaching et médiation sont aujourd'hui des méthodes établies pour soutenir des équipes et des cadres dans des situations difficiles. Le fait de demander soutien n'est plus considéré comme un aveu de faiblesse, mais comme une action professionnelle pour être rapidement à nouveau opérationnel et efficace. Ces méthodes servent à créer/restaurer une

bonne base de travail. Elles constituent un soutien non seulement pour le cadre ou les parties concernées mais incorporent souvent des clarifications structurelles, ayant des effets positifs sur le développement organisationnel dans son ensemble.

Les médiateurs, « coachs » ou superviseurs ont tous pour objectif de renforcer l'auto-responsabilité du client. Les clients parcourent souvent un chemin de l'auto-perception de victimes vers une gestion active de leurs conflits ou de leurs positions de *leadership*.

Pour obtenir ces résultats, les « coachs », superviseurs et médiateurs se servent d'outils similaires. Outre les techniques de communication, ils emploient tous des méthodes créatives, picturales et/ou ludiques ainsi que diverses méthodes de changement de perspectives (doubler⁴¹, chaise vide, questionnement circulaire, etc.) pour faciliter la compréhension.

Par le biais du traitement d'un conflit, que ce soit dans la médiation, la supervision ou le « coaching », les employés et/ou des cadres s'approprient de nouveaux modèles d'action et de comportements leur permettant d'éviter les conflits improductifs ou de résoudre les conflits sur la base d'un comportement constructif et réfléchi. Ainsi, ces interventions servent de base pour contribuer, sur le long terme, à une meilleure prévention de conflits. Les personnes acquièrent une perception différente du conflit et des problèmes en général – ces situations seront désormais résolubles et paraissent moins menaçants.

Là où les méthodes diffèrent, c'est avant tout dans la forme d'intervention et les objectifs absolus. La médiation est une forme d'intervention de crise et est donc une méthode appropriée pour restaurer la capacité à travailler et à coopérer au sein d'un groupe. Le « coaching » est basé principalement sur le développement de la personnalité et des compétences des cadres et sert à l'autonomisation des cadres. Le coaching est particulièrement adapté, si toutes les parties ne sont pas intéressées dans le traitement du conflit ou si le cadre n'a pas la capacité de faire face à certains de ces responsabilités d'encadrement. Dans ce cas, le coaching s'adresse à une ou quelques personnes et présente des conseils de développement.

Pour devenir plus concret : de nombreux conflits d'équipe sont le résultat d'un *leadership* faible ce qui mène vers un vide de direction.⁴² Qu'il s'agit de décisions non-prises, ou d'un cadre qui s'efforce de satisfaire tout le monde, un manquement sérieux d'un collègue qui

⁴¹ Un outil expliqué en Partie 3, Chapitre 1, § 3

⁴² SCHREYÖGG (A.), *Coaching, Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*, Frankfurt Campus Verlag, Edition 7, 2003, pp. 76-91

reste sans suite, ou tout simplement les employés qui se sentent abandonnés par leur subordonné et/ou entravé dans leur travail... un tel climat d'insatisfaction est propice pour faire naître des conflits entre collègues. La médiation serait, dans un tel cas, inadaptée, car elle ne ferait qu'imposer encore plus de responsabilités aux employés et de décharger le ou les cadres.

Un coaching, en revanche, permettrait dans un tel cas de fournir, à court terme, des conseils de management de crise, et à long terme des mesures pour le développement du *leadership* du cadre. Le médiateur, lui, n'est théoriquement pas en mesure de fournir des conseils.

Dans les faits beaucoup de professionnels ont à la fois la qualification de médiateur et de « coaches »/superviseur. La connaissance de la communication et des conflits est utile pour refléter aux clients les dysfonctionnements au sein de leur structure, comme les nœuds de communication, les cycles vicieux, etc.⁴³

En somme, dans l'approche consultative, le modèle de médiation a de nombreux liens avec le conseil et la supervision. Tous ont pour but d'aider la personne à identifier sa solution toute seule. Souvent, en revanche, le conseil et la supervision se limitent à une des parties et ne prennent pas en compte l'adversaire. Même si c'est le cas, par exemple lors de supervisions d'équipe, il manque cette phase préliminaire de présentation d'une méthode, de consentement et d'acceptation de tous les participants aux règles de jeu : une étape essentielle qui déterminera les actions, le niveau d'implication et de participation à la réflexion et d'identification de solutions communes et durables. Ainsi, beaucoup de professionnels sont d'avis qu'une approche moins structurée⁴⁴ ne permet pas de produire le même degré de pertinence et d'efficacité, et les résultats sont moins bien respectés dans la durée.

§ 6. *Médiation et animation*

Surtout dans la médiation de conflits de groupes, par exemple lors d'un conflit écologique, on peut se demander à quel niveau animation et médiation se différencient. C'est dans l'analyse

⁴³ Dans une médiation, il est parfois d'une grande aide, de fournir de petites "unités de formation", comme par exemple sur la communication non-violente, les fondements psychologiques individuels, les besoins etc. Cela signifie de naviguer entre un rôle de médiateur et de « coach ». L'important, dans ce cas, est de maintenir à tout moment, une transparence pour les clients dans la procédure. « Je sors brièvement de la médiation dans le but de vous fournir une suggestion pour une communication constructive. »

⁴⁴ par exemple : délaissement des règles de base, absence de l'accord écrit, absence ou amalgame des phases

plus profonde des éléments prises en compte qu'on va trouver la réponse. Tandis que l'animateur va traiter tous les aspects factuels - établir une compréhension factuelle commune, faciliter l'exposition des faits et le dialogue, permettre l'accès à l'information à tous, veiller à un temps de parole équilibré, etc. - le médiateur cherche, au-delà du travail d'animation, à aborder des dimensions relationnelles et émotionnelles. Comme ce sont ces éléments qui caractérisent un conflit, on peut considérer que l'animation représente un procédé de résolution de problème de communication, alors que la médiation est un procédé de résolution de conflit. Il est évident qu'un médiateur va se servir de méthodes d'animation, surtout durant la phase 2⁴⁵, de l'état des lieux, mais il ne s'arrête pas à cela.

D'autres différences sont, tout comme pour le conseil et la supervision, l'absence de règles définies auparavant. A travers de techniques de décision à la majorité et d'autres procédures d'évaluation, des conditions essentielles pour la médiation, telles que le consensus et l'accord commun ne sont pas remplis.

Compréhension de rôle médiateur - animateur

Selon une étude de Friedrich GLASL⁴⁶ en 1999 on peut différencier les rôles comme suit :

Le médiateur	L'animateur
<ul style="list-style-type: none"> - a une compréhension pour les motifs et objectifs de toutes les parties (impartialité). - assiste à trouver des accords (légalement) contraignants. - décompose le conflit pour identifier les 	<ul style="list-style-type: none"> - défend les principes d'équité, d'égalité et de justice. - établie une communication compréhensible, claire et structurée. - établie un bon dialogue entre les parties.

⁴⁵ Cf Partie 1, Chapitre 2, section 2

⁴⁶ Friedrich Glasl (né le 23 mai 1941 à Vienne) est un économiste autrichien, consultant en gestion et chercheur en conflit. Il a publié de nombreux œuvres et articles notamment sur la gestion de conflit, l'aptitude au conflit et stratégies de marché coopératives, *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Autriche Freies Geistesleben, 2017 pp 28-35

<p>différents paramètres et composants.</p> <ul style="list-style-type: none"> - fait surgir les structures profondes du conflit. - cherche à élargir les points de vue des parties. - cherche à élargir les options de solutions. - décèle et empêche les stratégies de manipulation. 	<ul style="list-style-type: none"> - sépare (dans un premier temps) les positions opposées. - clarifie et visualise les différents points de vue perspectifs. - donne des impulsions pour mettre en mouvement des positions figées (dépolarisation). - aide à trouver des solutions créatives.
--	--

Une animation est une approche adéquate, si les parties veulent et savent gérer les conflits elles-mêmes. Cela implique qu'elles disposent d'une part des outils de gestion de conflit et d'autre part que leur conflit n'a pas atteint une escalade émotionnelle telle qu'une résolution pragmatique est devenue impossible. L'animation constitue une forme de clarification des positions peu invasive et ne pas nécessairement contraignante.

Si en revanche la clarification seule de la situation n'est pas suffisante et/ou si les parties souhaitent un procédé plus structuré et contraignant, la médiation semble plus adaptée. De par son effet ralentissant, par le biais du chemin à travers les différentes phases, le procédé de la médiation permet de résoudre même les conflits avec une forte escalade émotionnelle.

De plus, la médiation, fournissant des éléments d'analyse, qui aident les parties à comprendre la dynamique de conflit (et les déchargent ainsi en partie personnellement), peut contribuer à ce que les parties vivent mieux leur conflit et adoptent une attitude plus constructive envers de futurs conflits.

Maintenant, que nous nous sommes approchés du sujet de loin, que nous avons encerclé la thématique en présentant les différences et similitudes avec d'autres méthodes, techniques et approches visant une résolution de conflit alternative et constructive, il convient de saisir le

sujet. Saisir par une définition (qu'est-ce que c'est ?) et une description détaillée du procédé (En quoi consiste-t-elle ?) et celui, qui en est le garant. (Qui est ce médiateur ?)

Section 2 : Les définitions officielles

Autant que les valeurs et cultures de conflit nationales ont influé par le passé sur l'expansion géographique de la méthode, autant elles influent également sur la compréhension de la méthode aujourd'hui. A défaut d'existence d'une régulation et réglementation professionnelle homogène, il ne peut y avoir de définition universelle. Au lieu de cela, on peut trouver des définitions différentes par pays, et souvent même par champs d'application. J'ai choisi d'en présenter quelques-unes. Comme il n'y a pas de bonne et de moins bonne définition, j'ai opté pour la présentation de celles, qui sont le plus en cohérence avec mon approche européenne et particulièrement franco-allemande. Je vais ainsi présenter des définitions issues de la France, de l'Allemagne et celle proposée par l'Union Européenne.

i. En France

On trouve aujourd'hui différentes définitions de médiation en France, selon le contexte dans lequel elle est utilisée. Ainsi selon le Conseil National Consultatif de la Médiation Familiale (2002), « la médiation familiale est un processus de construction ou de reconstruction du lien familial axé sur l'autonomie et la responsabilité des personnes concernées par des situations de rupture ou de séparation dans lequel un tiers impartial, indépendant, qualifié et sans pouvoir de décision – le médiateur familial – favorise, à travers l'organisation d'entretiens confidentiels, leur communication, la gestion de leur conflit dans le domaine familial entendu dans sa diversité et dans son évolution ».⁴⁷

D'un point de vue juridique, il existe, depuis 2011, à la suite d'une directive européenne⁴⁸ pour la première fois en droit français, une définition de la médiation. Ainsi, elle est

⁴⁷ <http://www.mediation-familiale.org/orange/index.aspx>, page consultée le 09/05/2017

⁴⁸ Ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale ; <http://www.legifrance.gouv.fr>

considérée « comme un processus structuré par lequel deux ou plusieurs parties à un différend, tentent de parvenir à un accord pour le résoudre avec l'aide d'un tiers, le médiateur. Ainsi les parties, malgré le conflit qui les oppose, acceptent de rechercher une solution ensemble, avec l'aide d'un médiateur. C'est une procédure souple mais organisée qui se déroule suivant des modalités convenues par les parties avec le médiateur. »⁴⁹

L'Ordonnance régit les médiations intervenant en cas de litiges en matière civile et commerciale. Les dispositions de ce texte peuvent également s'appliquer à certains litiges de droit administratif. En revanche, cela ne concerne pas la médiation pénale qui est une médiation très particulière.

Pour assurer l'efficacité des dispositifs de médiation, l'ordonnance instaure un certain nombre de règles communes parmi lesquelles :

- l'exigence d'impartialité et de compétence du médiateur
- la confidentialité de la médiation
- la possibilité pour les juridictions de rendre exécutoires les accords issus des médiations

Cette ordonnance constitue donc un nouvel instrument destiné à promouvoir les modes alternatifs de résolution des litiges.

Selon une définition propre pour le domaine des sciences de l'information et de la communication, la médiation peut se définir comme « un procédé de communication et de transmission qui utilise un ou plusieurs intermédiaires, qui peuvent être de nature différente. La médiation permet de rendre accessibles des informations par différents processus de codage-décodage. »⁵⁰

Selon la Chambre syndicale de la Médiation, « La « médiation » peut se définir comme « un processus structuré dans lequel deux ou plusieurs parties à un litige tentent par elles-mêmes, volontairement, de parvenir à un accord sur le règlement de leur litige avec l'aide d'un tiers neutre et qualifié (le médiateur). Ce processus peut être engagé par les parties, suggéré ou ordonné par une juridiction ou prescrit par le droit d'un État membre. Le médiateur aide les parties à parvenir à un accord sans exprimer en fait un avis formel sur l'une ou l'autre des solutions possibles. »⁵¹

⁴⁹ Site du ministère de la Justice français, <http://www.textes.justice.gouv.fr/dossiers-thematiques-10083/ordonnance-du-161111-sur-la-mediation-12358/un-nouveau-cadre-pour-la-mediation-23229.html>, page consultée le 16/06/2017

⁵⁰ AZEMARD (G.), *100 notions pour le crossmédia et le transmédia*, Editions de l'immatériel, Paris 2013, p. 124

⁵¹ Site de la Chambre syndicale de la Médiation CPMN, <http://cpmn.info/wp/>, page consultée le 19/05/2017

ii. En Allemagne

En Allemagne, les définitions diffèrent en partie également selon le domaine d'application. Pour ne pas faire redondance et compléter plutôt les définitions françaises, j'ai choisi une définition proposée par la Fédération allemande de Médiation (*BUNDESVERBAND MEDIATION*⁵²), créé en 1992. Elle fournit une complémentarité aux précédentes, car elle est davantage descriptive :

« La médiation est une prestation de service de médiateurs et de médiatrices issus de divers professions et domaines d'activité. Les objectifs de la médiation sont le consensus, la clarification des relations et le développement de compétences de management de conflit chez les parties en conflit. Les principes sont l'indétermination (la neutralité envers le résultat possible), la confidentialité et le caractère volontaire. Quant au rôle de médiateurs et de médiatrices, ils agissent sans prise de partie, libres de toute responsabilité de contexte et disposent d'une compréhension professionnel du conflit.

La médiation est une procédure non judiciaire de règlement des différends dans lequel les parties en conflit elles-mêmes sont déterminés à développer des solutions « gagnant-gagnant », juridiquement contraignables, orientées vers l'avenir, et bénéfiques pour tous les parties impliquées au conflit. Durant ce processus, les parties en conflit sont prises en charge par un tiers impartial et solidement qualifié, le médiateur. Sa mission est d'utiliser des techniques de communication et de négociation appropriées pour promouvoir la compréhension, guider les parties à travers le processus et contribuer à clarifier les points litigieux entre les parties en conflit. Le but de la médiation est un accord de résolution de conflit avec des actions pérennisant l'accord dans la durée. »

iii. Au sein de l'Union Européenne

La médiation trouve sa place au sein de l'Union Européenne dès les années quatre-vingt-dix. Pour gérer par exemple les mécontentements individuels envers les organisations européennes, l'Union Européenne crée en 1993, une institution propre et dédiée, à savoir le

⁵² Site la Fédération allemande de Médiation, <https://www.bmev.de/>, page consultée le 19/05/2017

Médiateur européen. Sa mission est annoncée comme suit: « Le Médiateur européen tente de trouver une issue équitable aux plaintes déposées contre les institutions de l'Union européenne; il encourage la transparence et défend au sein de l'administration une culture du service. Il cherche à instaurer une relation de confiance par le dialogue entre les citoyens et l'Union européenne et à encourager les institutions de l'Union à respecter les normes de conduite les plus élevées. »⁵³

En 2008 une directive, émanant du Parlement européen et du Conseil, adopte une position commune sur la médiation en matière civile et commerciale. Selon cette dernière, « la médiation s'entend de tout processus structuré, quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige. »

Cette directive de l'Union européenne (UE) vise à encourager le règlement amiable des litiges, en particulier par le recours à la médiation⁵⁴. La directive s'applique aux litiges transfrontaliers en matière civile et commerciale, à l'exception des matières fiscale, douanière ou administrative et de la responsabilité de l'État pour des actes ou omissions dans l'exercice de sa puissance publique. La directive prévoit ainsi que les États membres autorisent les tribunaux à suggérer aux parties le recours à cette méthode, sans toutefois les y obliger.

La directive comporte cinq règles⁵⁵ :

- oblige tous les États membres à promouvoir la formation de médiateurs et à veiller à la bonne qualité de la médiation.
- donne à tout juge le droit d'inviter les parties à un litige à recourir d'abord à la médiation s'il estime qu'elle est appropriée compte tenu des circonstances de l'affaire.
- dispose que les accords issus de la médiation peuvent être rendus exécutoires si les deux parties le demandent, et ce, par exemple, au moyen d'une décision d'homologation ou d'un acte notarié.

⁵³ Pour plus de détails, consulter le plan annuel de gestion du Médiateur européen : <http://www.ombudsman.europa.eu/fr/activities/home.faces>, page consultée le 16/06/2017

⁵⁴http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/judicial_cooperation_in_civil_matters/l33251_fr.htm (page consultée le 29/06/2017)

⁵⁵ Directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0052:FR:NOT>, page consultée le 28/06/2017

- veille à ce que la médiation ait lieu dans le respect de la confidentialité. Elle dispose que le médiateur ne peut être tenu de produire en justice, dans le cadre d'un litige ultérieur entre les parties à la médiation, des preuves sur ce qui s'est passé au cours de la médiation.
- garantit que les parties ne seront pas empêchées d'agir en justice du fait de la médiation: les délais impartis pour intenter une action en justice sont suspendus pendant la médiation.

En somme, les institutions nationales et européennes, ainsi que de nombreuses initiatives privées, soutiennent depuis plusieurs années la médiation pour permettre aux personnes de solutionner leurs litiges par le biais de professionnels dédiés. Elles encouragent et encadrent de plus en plus ce mode de résolution amiable des litiges.

Bien qu'il convienne encore d'étendre ces règles également aux litiges en dehors du cadre transfrontalier, on peut toutefois considérer qu'il existe, depuis la directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil, un cadre européen général à la médiation.

Si cette méthode a pu ressortir parmi d'autres et attirer cet intérêt particulier, c'est surtout grâce sa démarche sérieuse et son procédé construit et réfléchi. Pour saisir la méthode et ses différentes étapes, il faut rester encore un moment dans la définition, cette fois des valeurs et principes de bases propre à la médiation.

Section 3 : Les valeurs et principes constitutifs de la médiation

La médiation est un processus de résolution de conflit, qui se base sur certains principes constitutifs : le consentement, l'impartialité, l'auto-responsabilité, l'ouverture et la confidentialité. Ces principes sont à la base de toute la démarche médiative et doivent être absolument respectés pour créer un terrain propice au règlement de conflit à l'amiable. Ils véhiculent une logique générale, qui imprègne toutes les étapes de la médiation. Si le médiateur ou les parties n'adhèrent pas entièrement à ces principes, ou se désengagent de certains de ces valeurs au cours de la médiation, celle-ci ne peut aboutir.

§ 1. Consentement/volontariat

Puisque l'objectif de la médiation est la résolution consensuelle d'un conflit par les parties, le caractère volontaire de la médiation est un des principes les plus importants. Seule la décision volontaire de toutes les parties à démarrer et mener un processus de médiation peut créer les conditions nécessaires et le cadre approprié pour le développement de solutions constructives gagnant-gagnant et durables. Les parties doivent avoir la volonté de participer activement à ce processus. Elles doivent s'investir dans ce processus pour chercher ensemble, en présence d'un médiateur, des solutions à leur conflit. En consentant à une médiation, les parties acceptent également un certain nombre de règles, en particulier en ce qui concerne la communication, la confidentialité ainsi que des règles spécifiques au déroulement de la médiation.

La fonction de volontariat implique que chacune des parties concernées peut résilier la médiation à tout moment. Le médiateur peut également mettre fin au processus, si il constate que la médiation est inappropriée, inadéquate ou inéquitable.⁵⁶

Il existe toutefois certains cas de médiation, à savoir celles dans un contexte avec lien de subordination, comme par exemple souvent lors de conflits intra-entreprises, pour lesquels la notion de volontarisme a une importance relative⁵⁷.

En effet, pour que le supérieur puisse faire face à son devoir d'encadrement dans des situations de conflit, il doit pouvoir discuter avec ses employés. S'il dépendait de leur consentement pour mener ces échanges, il serait incapable de gérer efficacement son personnel. Pour cette raison, il est suffisant si la personne la hiérarchiquement plus élevée impliquée dans le conflit donne son consentement et sa confirmation de participation, pour que le médiateur puisse intervenir. Les employés doivent ensuite assister à la médiation, sous condition que les séances aient lieu pendant les horaires de travail. Leur éventuelle réticence est une information importante et entièrement compréhensible, qui sera prise en considération et respectée au cours de la médiation.⁵⁸

⁵⁶ Pr. Dr. SCHLIEFEN (K.), *Handbuch Mediation*, München, Edition CH. Beck, 2010, pp. 114-115

⁵⁷ Pour plus d'informations, voir Partie 3, Chapitre 1, Section 2

⁵⁸ Souvent, une fois que les parties assistent aux échanges, celles-ci ressentent assez rapidement un besoin d'intervenir à leur tour et partager leurs perceptions et évaluations de la situation. Elles finissent alors par une participation aux mêmes titres que celles, qui n'éprouvaient pas cette réticence.

§ 2. *Impartialité*

Cette valeur ne concerne que le médiateur. Son devoir est de se vouer à la position et aux points de vue de chaque partie en conflit. Il n'agit pas seulement de façon neutre, mais impartial dans toutes les phases du processus. Alors que la neutralité signifie la non prise de partie, un médiateur, au contraire, tente à défendre les intérêts de tous les côtés. Le médiateur œuvre en particulier à l'obtention d'un équilibre raisonnable des forces et pouvoirs entre les parties. Il aide les parties dans leur recherche de solutions mutuellement satisfaisantes. Le médiateur impartial est donc garant d'un procès équitable.⁵⁹ Il est, de plus, complètement neutre et sans lien (de parenté ou autres) avec les parties concernées. Il n'a aucune préférence en ce qui concerne les solutions qui sont trouvées à l'issue de la médiation. Il n'a pas le droit d'évaluer ou commenter les convictions et déclarations des parties selon ses propres valeurs de droit, de religion, de culture ou autres. Le médiateur doit faire confiance à la capacité des parties impliquées à trouver des solutions à leur conflit.

§ 3. *Auto-responsabilité*

Seules les parties elles-mêmes savent quels réels intérêts se cachent derrière les positions qu'elles défendent. Il est donc seulement logique qu'elles agissent aussi de façon individuellement responsable dans le cadre du processus de médiation. Il n'est pas dans leur intérêt de transférer leur conflit et la résolution de celui-ci à quelqu'un d'autre. La caractéristique de l'auto-responsabilité signifie donc que les parties elles-mêmes exercent de façon responsable leurs intérêts respectifs. Elles développent une ou des solutions sur mesure pour leur conflit de leur propre gré. Elles sont individuellement responsables des décisions prises d'un commun accord.

Le médiateur doit également agir de manière auto-responsable. Il veille à servir de catalyseur et élément de stabilisation pour maintenir une certaine forme de communication et éviter que les parties tombent dans des anciens schémas et comportements contreproductifs (par ex : d'accusations mutuelles). Il soutient les parties durant ce processus de recherche de solution. Il s'abstient à faire des suggestions de solutions, même si elles lui paraissent évidentes. Il ne

⁵⁹ Cf Pr. Dr. SCHLIEFEN (K.), *Handbuch Mediation, op. cit.*, pp. 116-118

possède aucun pouvoir de décision. Il est responsable de la manière de procéder dans le cadre de la résolution du différend. Il encadre les parties et leur permet de trouver des issues durables, qui sont dans l'intérêt de toutes les parties.

§ 4. Accès à l'information/ouverture

Pour que les parties puissent résoudre leur conflit sur la base de leur propre responsabilité, tout en restant chacun tout au long «maître du processus", elles doivent être en possession de toutes les informations pertinentes et indispensables à la résolution de leur conflit. Les parties s'engagent donc à l'ouverture, à la transparence et à la mise à disposition honnête et complète de toute information relative au conflit.⁶⁰

Le médiateur quant à lui, doit (s') informer de la situation juridique et de la marge de manœuvre qui en découle pour les solutions possibles. Le médiateur peut pour ceci se servir de ses propres compétences et expertises, si sa formation le lui permet, ou faire appel à des juristes. En ce qui concerne l'évaluation du litige, le médiateur peut recourir, en accord avec les parties, à un rapport d'expert ou de spécialiste, dans le domaine concerné, neutre. Il doit ensuite veiller à transmettre les informations aux parties, en quantité comme en qualité, et dans un temps qui ne désavantagent personne.

De la même manière il est tenu à dévoiler et à faire circuler les informations obtenues des parties en conflit dans un rapport quantité et qualité équitable entre les concernés. Un déséquilibre peut créer un sentiment d'injustice auprès d'une des parties et ainsi mettre en péril le bon fonctionnement de la médiation. La confiance, des parties envers le médiateur, est souvent déterminante pour l'issue de la méthode.

§ 5. Confidentialité

L'ouverture et la transmission des informations de manière intégrale ne peuvent être garanties que si les parties peuvent compter sur un traitement confidentiel de toutes les informations et des résultats obtenus dans le cadre de la médiation. La sécurité, qu'un éventuel échec

⁶⁰ *Ibid*, pp. 119-120

engendre en aucun cas des inconvénients pour les parties, est une des conditions essentielles pour l'engagement des parties dans une procédure de médiation.

Par conséquent, toutes les parties s'engagent à la confidentialité mutuelle. Cette obligation ne se limite pas au processus de médiation en cours, mais est valable aussi au-delà de la médiation. Ainsi, en cas d'échec de la médiation et une poursuite judiciaire par la suite, les parties ne peuvent pas se servir des informations obtenues au cours de ce processus contre une des autres parties.

Le médiateur s'engage également, dans un tel cas, d'agir ni comme témoin ni comme représentant de l'une des parties. Par ailleurs, les médiateurs issus de professions de droit (avocats, notaires etc.) et de santé qualifiés (médecins, psychologues, aides-soignants) sont par défaut soumis à l'obligation de secret professionnel. Pour les professions moins réglementées (consultants, coach etc...) il convient de veiller à l'existence de clauses de confidentialité.

Ces clauses de confidentialité valables pour toutes les parties y compris le médiateur doivent figurer dans le contrat de médiation conclu avant le début de la médiation et doivent prévoir des peines contractuelles suffisamment importantes pour dissuader tout individu à enfreindre cette règle.

En cas de médiation infructueuse suivie par une procédure judiciaire, les parties ne peuvent pas se référer au témoignage du médiateur lors d'une demande d'administration de preuves. Cette demande pourrait être rejetée ou jugée irrecevable.

L'engagement envers ces valeurs et principes est donc une condition *sine qua non* pour qu'une médiation puisse réussir. Mais ceci n'est pas la seule condition. Le médiateur doit posséder toute une panoplie de compétences, qui lui permettent de gérer la complexité du procédé et de maîtriser la situation même durant les phases les plus corsées.

Section 4 : Le rôle et aptitudes du médiateur

La médiation nécessite une certaine interdisciplinarité. La nature et le contexte du conflit détermine le niveau et le domaine d'expertise dont le médiateur a besoin pour réussir sa tâche. Il est évident qu'en cas de conflit justiciable, les parties doivent être conseillées sur les chances et les risques qu'elles encourent en cas d'engagement de poursuite judiciaire. Cela ne

peut être fait que par un juriste. Les conflits intra-entreprises nécessitent souvent une expertise économique, sociologique, psychologique et/ou technologique. Les conflits de nature écologique peuvent demander des compétences politiques, sociologiques, économiques, technico-scientifiques etc. Durant une médiation familiale, on aura peut-être besoin d'expertise psychologique ou sociale. Dans un conflit médical, un avis de médecin est souvent indispensable. Pour agir en tant que médiateur dans un contexte interétatique, il demeure quasi inévitable d'avoir des connaissances historiques, anthropologiques, de droit international et de politique étrangère.

Toutes ces expertises sont nécessaires à la compréhension d'un conflit et du contexte dans lequel il se situe. Elles servent non seulement à l'analyse et l'évaluation du conflit et au développement d'options de solution, mais aussi à être crédible et respecté dans le rôle de médiateur. Seulement si le médiateur est perçu comme une personne maîtrisant le sujet, il a la légitimité de guider les parties à travers le procédé et à faire valoir les résultats obtenus au cours de la médiation.

Il est normal qu'un médiateur arrive à ses limites car il demeure impossible d'anticiper l'étendu du conflit et d'être compétent dans tous les domaines. Il peut alors consulter, surtout durant la phase d'analyse du conflit, des experts neutres. C'est dans la méthode et le processus de médiation, qu'il doit être irréprochable. La maîtrise absolue de sa technique - comment détacher les personnes de leur positions pour les amener à réaliser les structures de profondeur d'un conflit, comment élargir leur champs de vision pour être capable de développer des solutions gagnantes-gagnantes etc. - lui assure une confiance, une authenticité naturelle et du charisme, mettant les parties dans une situation d'assurance et de confiance.

Dans des cas de conflits très complexes, l'avis d'experts ponctuels n'est pas suffisant. On assiste alors souvent à des co-médiations, dans lesquelles plusieurs médiateurs, chacun expert dans un domaine particulier, interviennent ensemble en utilisant des effets de synergie.

Après cette introduction sur les compétences du médiateur, nous allons nous consacrer à son rôle et les différentes aptitudes nécessaires à l'exercice de la profession de médiateur.

§ 1. Le rôle général du médiateur

Dans la directive 2008/52/CE du parlement européen et du conseil du 21 mai 2008⁶¹, l'article 21-2 précise « les qualités que doit présenter le médiateur dans la médiation qu'il mène, à savoir celles de compétence et d'impartialité. Ces deux qualités apparaissent essentielles pour le succès de la médiation dès lors qu'elles sont de nature à permettre aux parties de parvenir à un accord équilibré mettant un terme au différend qui les oppose. »

Se basant sur ces sources officielles, le rôle général du médiateur se laisse résumer en trois grands volets : la conduite efficace du procédé, l'impartialité et l'équilibrage.

i. La conduite du procédé

Le médiateur est le tiers dans une constellation de différends. Il n'est pas impliqué dans le conflit mais doit aider les parties à :

- comprendre et mettre en évidence les « structures profondes » d'un conflit, à savoir les faits sous-jacents, qui mènent aux positions et propos affichés.
- fixer le cadre et la marge de leurs négociations.
- exprimer leurs besoins et développer des solutions répondant à ceux-ci.
- arriver à formuler un commun accord durable.

Le médiateur est plus qu'un modérateur. Il n'est pas uniquement garant du respect des règles, mais pilote le processus et influence la direction des solutions développées. Il a pour cela tout un éventail de techniques de communication et d'interrogation.⁶²

ii. L'impartialité

Bien qu'évoqué déjà dans la rubrique « principes », il me semble important d'y insister et le lier à cet endroit au rôle du médiateur. Selon Gary Friedman⁶³, l'impartialité est « le cœur de la médiation ».

⁶¹ Cf Directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0052:FR:NOT>, *op cit*

⁶² Pour la présentation de ces techniques, voir Partie 3, Chapitre 1, § 3

⁶³ FRIEDMAN (G.), *A guide to Divorce Mediation*, Etats-Unis, Random House Value Publishing, 1995, p. 28

Pour pouvoir être impartial, il faut être indépendant, c'est-à-dire sans intérêt économique et/ou personnel vis-à-vis une partie en particulier. Le code de conduite⁶⁴, initié par la Commission Européenne en 2004 prévoit le règlement suivant :

Avant d'entamer ou de poursuivre sa médiation, le médiateur doit divulguer toutes les circonstances qui sont de nature à affecter son indépendance ou entraîner un conflit d'intérêts ou qui sont susceptibles d'être considérées comme telles. Cette obligation subsiste tout au long de la procédure.

Ces circonstances sont

- toute relation d'ordre privé ou professionnel avec une des parties,
- tout intérêt financier ou autre, direct ou indirect, dans l'issue de la médiation, ou
- le fait que le médiateur, ou un membre de son cabinet, a agi en une qualité autre que celle de médiateur pour une des parties.

Dans des cas semblables, le médiateur ne peut accepter ou poursuivre la médiation que s'il est certain de pouvoir la mener en toute indépendance et en toute neutralité afin de garantir une impartialité totale et à condition que les parties donnent leur consentement exprès.

L'action du médiateur doit en permanence être impartiale et elle doit être ressentie comme telle. Le médiateur doit s'engager à servir toutes les parties d'une manière équitable dans le cadre de la médiation.

La différence entre neutralité et l'impartialité consiste en le soutien actif des parties. Le médiateur ne s'impose pas mais cherche à les interroger de manière subtile et de les comprendre en se mettant à leur place. L'empathie est d'ailleurs un des traits de personnalité essentiels d'un bon médiateur.

L'impartialité signifie aussi que le médiateur non seulement accepte les parties dans leur diversité mais sait aussi valoriser ces diversités. Il est en quelque sorte partie prenante de chaque partie. Il les soutient et les encourage dans la recherche de leurs intérêts propres, dans l'expression de ceux-ci, dans la compréhension des positions d'autrui et dans le développement de solutions communes.

⁶⁴ Annexe 2 European Code of Conduct, 2.1. et 2.2

iii. L'équilibrage

La place du médiateur est au milieu, à mi-chemin entre toutes les parties impliquées dans le conflit. Sa position est caractérisée à la fois par la proximité et la distance.⁶⁵ Sans proximité, il demeure impossible de comprendre les parties. Sans distance, on ne peut pas rester au centre. Pour cela, le médiateur doit en permanence apporter un regard critique sur son travail et sa position et s'équilibrer à nouveau en cas de besoin.

Il peut arriver qu'un médiateur se sente attiré vers une partie ou qu'il trouve une partie antipathique. Il n'est pas à l'abri d'être touché émotionnellement par une situation ou d'être confronté par le biais d'une médiation à ses propres problèmes.

Il est important qu'un médiateur se reflète sur son attitude; cela comprend aussi ses convictions, et les associations qu'il fait avec la thématique du conflit. Plus grandes sont les expériences personnelles dans un sujet, plus grand est le risque de se déséquilibrer dans une médiation. Aucun médiateur exerçant depuis un certain temps, ne peut sérieusement dire qu'il n'a jamais perdu l'équilibre. C'est humain et là n'est pas le point. L'important est de gérer une telle situation professionnellement.

L'expérience montre, que le médiateur peut avoir un réflexe de « protection du faible » : Si les parties en conflit sont en rapport de force inéquitable, on peut parfois avoir tendance à vouloir aider le « plus faible » et par conséquent de prendre parti pour lui. Pour éviter cela, il suffit de demander en début de médiation aux parties de veiller également à la continuité de l'équilibre et de signaler tout sentiment de déséquilibre.

Si le médiateur se rend compte qu'il a pris parti pour quelqu'un, il espère en règle générale en vain que les parties ne se sont pas aperçues. Le mieux dans ce cas, est d'avouer ouvertement qu'on a perdu l'équilibre, s'ajuster et continuer son travail.

Autre que le sens équilibre/balance quant au positionnement du médiateur, il existe une autre dimension d'équilibre. Ainsi le médiateur doit veiller à :

- égaliser d'éventuels rapports de force déséquilibrés (en attribuant le même poids aux dires des personnes, le même temps de parole etc.)
- intervenir lors de certains schémas de communication problématiques et empêcher la conduite de stratégies manipulatoires, servant à s'imposer envers l'autre à travers par exemple l'appel à experts, l'intimidation, la menace d'arrêt de la médiation, le fait de

⁶⁵ HOHMANN (J.), MORAWE (D.), *Praxis der Familienmediation*, Berlin , Edition Otto Schmidt, 1994, p. 20

vouloir émettre une pression sur l'autre en le contraignant d'accepter « une dernière offre », la mise en œuvre de la technique de contraste (d'abord annoncer des exigences/demandes exagérées pour après baisser celles-ci, dans le but que l'autre partie est soulagée et l'accepte), la technique de « pied dans la porte » consistant à faire une demande « peu coûteuse » qui sera vraisemblablement acceptée, suivie d'une demande « plus coûteuse »⁶⁶.

- intervenir si la situation est susceptible de trop escalader
- convenir un mode de communication/d'échange afin d'anticiper l'escalade vers de nouveaux conflits
- faire respecter des règles éthiques, par exemple que l'accord trouvé ne peut pas être au détriment d'une tierce personne

§ 2. *L'animation*

Le médiateur est le garant d'un échange optimal entre les parties. Alors que les parties en conflit déterminent le contenu de la conversation, c'est au médiateur de mettre ce contenu dans un certain cadre. Il veille à ne pas se faire déposséder de ce rôle, mais reste bien sûr ouvert à des propositions et souhaits venant des participants, et les intègre s'ils ne nuisent pas au procédé. Les interventions du médiateur doivent être fermes, mais courtoises.

Les méthodes d'animation sont généralement⁶⁷ :

- Démarrer et contrôler : Le médiateur donne des directions pour mener les parties d'une étape à l'autre. L'éventail de communication du médiateur est large et comprend des ordres stricts, des souhaits clairs, des suggestions libres et des propositions subtiles.
- Interrompre et rythmer : Le médiateur intervient pour limiter les altérations, empêcher des dégâts, mettre en évidence des faits, résumer la situation, stimuler et

⁶⁶ MONTADA (L.), KALS (E.), *Mediation : Psychologische Grundlagen und Perspektiven*, Beltz Verlag 2013, page 93

⁶⁷ THOMANN (C.) & SCHULZ VON THUN (F.), *Klärungshilfe, Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren*, Reinbek, Rowohlt Verlag, 1988 p. 48 et suivantes

faire avancer l'échange si les parties tournent en rond ou contenir la discussion, si l'hectique surgit.

- Arrondir et arrêter : Il n'est pas rare que les thèmes abordés au cours d'une session et les sentiments liés à ceux-ci divaguent. Sans pour autant vouloir les cantonner dans une session, il est important que le médiateur sache mettre à un moment un terme à ces développements. S'il n'est pas capable de fermer la boucle, qu'il a ouvert en début de séance, il crée une ambiance de tension, d'inachèvement et d'insatisfaction entre les parties qui se quittent.

§ 3. Aide à la clarification

Outre cette dimension d'animation, le médiateur doit apporter une aide à la clarification. Par le biais de questions ciblées, méthodes et interventions appropriées, il mène les parties, d'abord vers une autoréflexion, puis une clarification du conflit et une compréhension de l'autre. Pour qu'il puisse réussir dans cet exercice, il doit gagner la confiance des participants. Se comporter de façon à favoriser la confiance, ne signifie pas, de donner raison aux parties, les confirmer, les consoler, aller dans leur sens, être gentil. Un bon médiateur sera apprécié pour sa capacité à ouvrir les yeux aux participants, à être persévérant et explorateur, parfois même provoquant, toujours dans le but de dégager des éléments qui se trouvent en profondeur.

Pour être un soutien dans la clarification, le médiateur doit faire preuve d'empathie. Il n'a pas besoin d'approuver les décisions et comportements des parties, mais doit faire l'effort de se projeter dans ces pensées et sentiments et chercher à comprendre ce qui amène les parties vers ces positions. Il doit s'abstenir de tout jugement et prendre au sérieux toute résistance. Plutôt que de débattre et de moraliser, il doit « accepter » l'existence de ces convictions, et essayer de comprendre « leur vérité ».

i. « Traduire »

En temps normal déjà, et encore plus en situation de conflit, l'humain a des difficultés d'entendre les arguments s'il est dérangé par la forme, à savoir la manière dont l'autre présente son raisonnement. En tant que tiers neutre, le médiateur a la distance nécessaire de passer outre ces maladresses et doit traduire les messages dans un langage, que la personne en face est prêt à entendre. De plus, nous avons déjà vu, que les émotions déclenchent une communication imprécise, vague, et sujette à des interprétations. Dans ce cas, le médiateur doit relever l'information, la faire préciser et permettre une compréhension claire de ce que la personne a souhaité exprimer. Les exemples suivants ont pour but d'illustrer le rôle de canalisation du médiateur⁶⁸:

- « Il me perturbe et m'embrouille sans arrêt. » -> « Pouvez-vous nous donner un exemple, quand et de quelle manière il le fait, pour que je comprenne mieux ? »
- « De toute manière ça n'intéresse personne, comment je peux me sentir. » -> « Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? Pourquoi vous avez cette impression ? »
- « Tu fais toujours... et tu es en permanence en train de ... » -> « Dites-nous ce que vous souhaitez que ... fasse à l'avenir. Qu'est-ce que cela déclenche en vous ? »
- « Vous ne trouvez pas aussi inadmissible et irresponsable, qu'il prenne cette décision sans nous consulter ? » -> « Vous pensez alors que son comportement a été déplacé ? Qu'est-ce qui vous irrite exactement ? Mon rôle est de démontrer et de faire comprendre aux autres votre position. »
- « Vous serez étonné d'apprendre combien de personnes ne vous apprécient pas dans l'équipe. » -> « Je vous prie de parler que pour vous-même et de nous dire ce qu'il vous contrarie.»
- « Je suis frustré et résigné quand je vois ce que vous avez fait de cette équipe. Vous avez réussi à nous diviser et rendre impuissant. » -> « Vous avez l'air désespéré. Racontez-nous, ce que vous avez observé. Comment devait, selon vous, l'équipe se mobiliser et dans quel but ? »
- « Je crois, ce que Marie veut dire, est... » -> « J'aimerais que nous laissions Marie s'exprimer elle-même, sur ce qu'elle veut dire.»

⁶⁸ http://www.conflictdynamics.org/blog/2013/07/constructive-conflict/?utm_source=July2013Newsletter&utm_campaign=JulyNews&utm_medium=archive, page consultée en mai 2014

Si une partie interrompt, d'abord ignorer ce qui est dit, puis en cas de répétition : « Jacques, j'aimerais écouter votre position. Notez ce que vous souhaitez développer. Je vous donne l'occasion de l'exprimer plus tard. Maintenant c'est au tour de Marie. »

Si une personne ne participe pas à la conversation, détourne son corps, ne regarde pas les autres personnes : « J'aimerais encourager à prendre position particulièrement ceux qui n'ont pas eu l'occasion de s'exprimer. Madame/Monsieur ..., quelles sont vos pensées et perceptions à ce sujet ? »

En cas de critique du procédé ou reproche au médiateur : Rester calme, écouter et essayer de comprendre : « Votre préoccupation/souhait est alors, que je ... ? » puis expliquer son action, sans pour autant se justifier. Exprimer aussi ses propres sentiments : « Je suis assez gêné par votre remarque et ne suis pas certaine, comment y réagir. J'aimerais aborder les choses d'une manière qui est respectée par tous. C'est pour ça, que je ne veux et peux pas ignorer vos remarques. Qu'en pensent les autres à ce sujet ? »

En toute situation, un médiateur doit paraître réfléchi et posé. Il est important qu'il ne s'impose pas à lui-même la résolution du conflit, mais qu'il mette à disposition aux parties son savoir et certains outils, qui peuvent influencer le conflit de manière positive. Il doit réussir à lire entre les lignes, être fin observateur (les gestes, le langage du corps, déceler des possibles points communs, etc.) communiquer de façon neutre (sans jugement de valeur) et positive. Il doit encourager les parties à parcourir ce chemin, les valoriser pour chaque étape franchie, faciliter la marche... et toujours garder la vue globale et son objectif final.

ii. **Elargir les perspectives**

La médiation repose sur l'idée de base, que les parties en conflit sont elles-mêmes responsables de la recherche des sources et des solutions de leur problème à régler. Pour cette raison, le médiateur a, en principe, la consigne soit de ne pas intervenir activement dans la phase d'identification de solutions du tout, soit de n'intervenir que très subtilement et de manière à ne pas influencer les parties en conflit. Il existe par contre un bon nombre de médiateurs qui défendent la position, qu'un tiers neutre et impartial tels qu'ils le sont, peut justement parfois développer d'idées de solutions originales et nouvelles, car ils voient le

conflit avec plus d'objectivité dans sa complexité et dans son ensemble. Alors pourquoi ne pas partager son approche ou ses idées avec les parties ? La raison principale est que, une solution peut être la plus pertinente, mais si elle ne correspond pas aux schémas de pensée, de perception et/ou de conception des parties, elle n'est pas applicable. La deuxième raison, est qu'une avancée (ce que constitue l'identification d'une solution) est valorisée et appréciée d'avantage quand la personne concernée en est à sa source.

Toutefois, pour pouvoir faire ressortir les meilleures solutions, il est nécessaire de raisonner large, d'avoir une certaine créativité et de ne pas se restreindre à quelques pistes. Mais il existe des médiations avec des parties, qui semblent incapables de développer d'idées nouvelles, de penser « à l'extérieur du cadre ».⁶⁹

Alors pour ouvrir le champ de vision de ces parties, leur fournir des approches différentes ou proposer des idées originales, il faut être à la fois habile et savoir doucement « manipuler » les parties pour leur propre bien.

L'exercice consiste en l'avancement d'un sujet ou d'une direction sous forme de mots clés ne présentant pas une idée aboutie mais laissant aux parties la possibilité de se l'approprier et de l'exprimer de manière concrète. Une fois la proposition formulée par une partie, le médiateur peut en revanche la soulever, la valoriser (ce qui valorise en même temps la partie et renforce son réflexe de paternité⁷⁰) et s'assurer que les autres parties l'entendent et se positionnent par rapport à celle-ci.

Une autre technique consiste à énumérer un bon nombre d'idées plus ou moins pertinentes. Les parties les apprécient et évoquent leur faisabilité et se rendent rapidement compte, laquelle ou lesquelles sont les plus prometteurs. Là, encore, l'intérêt est le fait qu'une partie relève une pensée et se l'approprie en la retenant et en la murissant devant les autres.

Alternativement le médiateur peut véhiculer une idée qu'il a développée en se référant à son expérience et en partageant avec les autres ce vécu. « Dans un cas similaire, les parties ont réglé le conflit de manière suivante :... » ou « Il y a eu des médiations, qui se sont terminées par ... ».

⁶⁹ Cf le terme anglais « out of the box », sortir du cadre de réflexion conventionnel

⁷⁰ Cela signifie, qu'une partie estime être à l'origine d'une idée ou d'une pensée

Parfois il arrive que le médiateur soit sollicité par une partie au cours d'un entretien individuel pour avancer une idée venant de sa part, mais à laquelle elle ne souhaite pas être associée par crainte de perte d'image par exemple.

Quelle que soit l'approche choisie, l'importance repose dans sa subtilité et son caractère non obligatoire. Les parties en conflit doivent toujours avoir la possibilité de rejeter une proposition sans craindre de « vexer » le médiateur. Le médiateur ne doit jamais amener une solution comme étant un bon conseil car cela peut créer une situation de tension inutile et même dangereux. Si une partie est strictement opposée à ce « bon conseil » ou trouve l'idée derrière celui-ci complètement impertinente, elle peut remettre en question tout le savoir-faire du médiateur et sa capacité à mener les parties à travers ce conflit.

§ 4. La dimension éthique

Il existe toujours aussi une dimension éthique dans le travail d'un médiateur. Le rôle du médiateur ne porte pas que sur son image extérieure vis-à-vis des participants ; son attitude implique une auto-compréhension éthique importante. Surtout les médiateurs expérimentés témoignent que les années d'expérience ne les ont pas laissés indifférents.

Beaucoup de nos jugements, de nos comportements et de nos attitudes au quotidien reposent sur des schémas de pensée plutôt binaires, des clichés et une compréhension de notre monde en pôles « gentil-méchant », « noir-blanc », le réflexe de dévaluation de notre adversaire et/ou le besoin de nous rendre dans une position de supériorité vis-à-vis de cet adversaire.

Le médiateur doit faire un véritable travail sur lui-même pour manifester de l'empathie envers des personnes paraissant antipathiques ou défendant des positions ou des actions, qui sont, pour le médiateur, inconcevables. Cet exercice peut réussir uniquement, si le médiateur est conscient, qu'en faisant preuve d'empathie, il ne soutient aucunement ces positions ou actions, mais témoigne l'acceptation de la personne. Cette attitude est imprégnée de la confiance, que ce traitement, respectueux et empreint d'estime, libère et renforce des impulsions positives chez l'autre personne qui le reçoit. Vu sous un angle éthique, cela signifie, que l'humain n'est pas uniquement à la recherche de l'assouvissement de son propre

bien-être, mais il est aussi en mesure de respecter les besoins de l'autrui et de contribuer à son bien-être.

Les principes d'égalité des parties en conflit, l'expression ouverte de sentiments, d'intérêts, de souhaits et de besoins, ainsi que le principe de consensus, offrent en général la garantie que les solutions trouvées à l'issue de la médiation sont éthiquement défendables. Cela signifie que le médiateur ne doit pas procéder à un jugement moral des solutions, à moins qu'il ait l'impression que les accords obtenus le sont au détriment de tiers personnes non présentes. Dans ce cas, le médiateur a l'obligation d'intervenir et si nécessaire arrêter la médiation.

Selon la Fédération allemande de médiation (*Bundesverband Mediation e.V. – BM*)⁷¹, l'intérêt de la médiation est de répandre la notion d'impartialité dans un environnement général de compétition et dans une culture imprégnée de lutte. En effet, il réside une certaine méconnaissance et une interprétation erronée du geste d'impartialité et hélas une association avec des notions plutôt négatives, comme la passivité et/ ou la résignation. La médiation contribuerait ainsi au défi de lier la tolérance et l'humanité au combat des injustices, à la défense des faibles et la solidarité.

La conception éthique de la Fédération allemande de médiation

La plus grande institution allemande en matière de médiation souligne l'importance de la dimension éthique. Même si certains points sont traités dans d'autres parties de mon travail, il me semble important et utile de résumer les lignes directrices que la Fédération considère comme étant les conditions et piliers d'un travail de médiation de qualité.

Conception humaine⁷²

Chaque humain porte en lui le potentiel de gestion et de solution de ses propres conflits. Le médiateur a confiance en sa compétence et celle des parties en conflit, à procéder à une

⁷¹ Bundesverband Mediation e. V. Standards und Ausbildungsrichtlinien 2008, www.bmev.de. Le Bundesverband Mediation (BM) a été fondé en 1992 au début de la propagation de la médiation en Allemagne. Le fondateur de la BM et beaucoup de ses membres sont des pionniers de la médiation. La BM est en Allemagne un moteur important de la médiation et a permis une large diffusion de celle-ci.

⁷² *Ibid.*

entente créatrice de valeurs autour de ce conflit. Le médiateur reconnaît l'autonomie de chaque participant, respecte le caractère unique de chaque individu et la variété des différences, en laquelle il voit un potentiel particulier.

Responsabilité

Le médiateur respecte et favorise l'auto-responsabilité de chaque participant. Il est conscient de sa responsabilité à fournir un cadre protégé, permettant aux parties en conflit à s'ouvrir au procédé et au processus d'identification de solution. Il encourage les participants à prendre la responsabilité concernant le contenu apporté et plus tard, les accords trouvés.

Cadre protégé

Le médiateur crée et assure un cadre protégé, confidentiel et sûr, dans lequel les participants peuvent déployer leur potentiel de gestion et de solution de conflit. Ce cadre exclut la violence.

Equité

Le médiateur considère les besoins et les intérêts de chaque participant avec le même respect. Il veille à équilibrer les déséquilibres de rapports de force et à traiter chaque participant avec la même attention. Le médiateur offre le même temps à chaque participant pour exprimer sa position. Il s'assure que chaque participant ait l'opportunité de comprendre et de définir ses propres besoins et souhaits.

Ouverture

Le médiateur agit de manière posée, est vigilant et attentif, et encourage les participants à la communication ouverte et directe, tolérante, et valorisante.

Empathie

Le médiateur doit faire preuve d'empathie envers les parties en conflit et traite chaque personne avec le même respect. Il porte une attention particulière sur le spectre entier des sentiments de chaque participant. Le médiateur encourage l'empathie entre les participants et transmet l'idée de gestion commune de conflit.

Confiance et confidentialité

Tous les sujets abordés au cours d'une médiation sont traités avec confidentialité. Le médiateur convient avec les participants, qu'en cas de poursuite judiciaire, il ne témoignera pour le compte d'une partie impliquée, autour de positions défendues durant la médiation. Son intégrité et sa sincérité sont les garants pour véhiculer la confiance dont il a besoin pour mener les parties vers un consensus pour leur conflit spécifique.

Professionnalisme

Le médiateur s'engage à gérer le procédé avec discipline, sérieux et professionnalisme. Il se prépare attentivement aux séances de médiation pour pouvoir défendre et protéger les intérêts de chaque partie en conflit au mieux. Si il juge qu'un conseil plus partiel serait adapté, il encourage la/ les parties à en faire usage. Si, au cours d'une médiation l'impartialité est en péril, il fera le nécessaire pour y remédier (à l'aide de consultation d'un professionnel adéquat). Si la perte d'impartialité est irréversible, le médiateur transfère le dossier à un tiers.

Le médiateur s'engage à l'autoréflexion régulière à travers la supervision, le coaching, ou le conseil collégial. Il continue à se former de manière régulière pour assurer sa qualité.

Le médiateur est réceptif à toute critique et consulte en cas de besoin un médiateur externe pour gérer cet obstacle.

§ 5. *Médiation et non-violence*

La médiation répond aux critères de non-violence et de gestion de conflit non-violente. La conception éthique de l'homme et les connaissances et les méthodes de la psychologie humaniste sont des éléments importants de la théorie et de la pratique de la gestion de conflit non-violente. Les résultats et les concepts de nombreuses études psychologiques, sociologiques et de science politique autour la recherche sur la paix et les conflits, étayent les stratégies de non-violence. Aussi peu surprenant que puisse paraître le lien entre la recherche sur la paix et les conflits d'un côté et l'antimilitarisme et pacifisme de l'autre côté, aussi surprenant est le fait que de nombreux conseillers stratégiques politiques ou économiques intègrent dans leur recommandations des éléments essentiels du concept de la non-violence. Les raisons principales pour ce changement sont la surcharge des tribunaux européens, la limite d'efficacité des mesures conventionnelles dans la régulation de conflit de manière durable et aussi le constat d'impuissance et le désarroi de la politique devant une violence croissante dans le monde.⁷³

De nombreux éléments constitutifs du concept de non-violence se retrouvent dans la démarche de médiation. Par exemple :

- L'injustice, la violence et les conflits ne doivent être tolérés mais doivent conduire à une action concrète pour y remédier.
- L'action visant à solutionner le problème doit être menée sans emploi de la force ni la violence ni à l'aide d'autorités se basant sur la force.
- Le moyen de gestion de conflit doit servir sa propre fin, à savoir la gestion de conflit non-violente.
- La médiation différencie entre personne et rôle, humain et problème : La dignité de l'homme est à respecter, en revanche il faut s'attaquer au problème.
- L'objectif de la gestion de conflit n'est pas de supprimer ou d'opprimer la partie adverse, mais de créer une place pour elle dans un nouvel ordre social.

⁷³ Selon des échanges avec Gernot Barth, du Centre Steinbeis <http://www.steinbeis-mediation.com/> à Leipzig

- La condition au préalable pour qu'un véritable dialogue puisse avoir lieu, est l'équilibrage de rapports de force déséquilibrés à travers des moyens non-violents.
- L'exercice ne consiste pas à défendre, voir imposer sa vérité personnelle, mais de mettre en question les propres positions et de chercher à comprendre la position et les convictions de l'autre partie.
- Au lieu de résultats gain-perte, le concept non-violent vise des décisions consensuelles gagnant-gagnant.
- Les humains doivent pouvoir vivre et organiser leurs vies en autodétermination. Ils doivent apprendre à surmonter la violence et la domination et à renoncer à celles-ci.⁷⁴

Si les conditions pour une médiation réussite sont remplies, celle-ci peut donc non seulement apporter une satisfaction temporaire aux participants, de restaurer l'équilibre entre les parties et de mieux les préparer à des conflits futurs. Il s'agit de marquer durablement l'esprit et le comportement humain et de fournir de véritables outils de non-violence et de promotion de paix : « l'épanouissement d'une culture de la paix reposant sur la transformation des valeurs, des attitudes, des comportements et des modes de vie de nature à favoriser la paix entre les individus, les groupes et les nations. »⁷⁵

Après cette brève mise en perspective du potentiel inhérent à la méthode, et sur la base des éléments constitutifs de la démarche, j'aimerais consacrer le chapitre suivant à la décomposition de la méthode en ses différentes phases.

CHAPITRE 2 : Présentation détaillée du procédé

Dans le cadre du mouvement moderne de la médiation, à l'origine des Etats-Unis, et de son but, à savoir l'opérationnalisation du principe, on a vu naître une structure avec une logique temporelle, c'est-à-dire une suite logique des sujets à aborder au fur et à mesure de

⁷⁴ BESEMER (C.), *Die Kunst der Vermittlung in Konflikten zu vermitteln*, Frankfurt, Stiftung Gewaltfreies Leben, 2003, p. 66

⁷⁵ Article 2 de la résolution A/RES/53/243 des Nations Unis, <http://www.un-documents.net/a53r243a.htm>, page consultée le 29 /06/2017

l'avancement dans la problématique du conflit. Différents modèles de phases ont été développés, variant de 3 à 14 phases, ayant pour objectif de structurer le processus.⁷⁶ Les modèles ne présentent, indépendamment de la répartition en nombre de phases, que des différences marginales et sont tous basés plus ou moins sur le même principe et la même logique. Le plus répandu est « le modèle de 5 phases » de FRIEDMANN et HIMMELSTEIN.⁷⁷ Les 5 phases se résument ainsi :

- Phase 1 : Accord sur contrat de médiation (« préparer »)
- Phase 2 : L'Etat des lieux (« collecter/voir »)
- Phase 3 : Analyse du conflit (« clarifier »)
- Phase 4 : Résolution du conflit (« résoudre »)
- Phase 5 : Fixation/Rédaction du résultat (« accords »)

Les 4 premières phases reposent sur les 4 principes du concept de Harvard. Ce concept de négociation influe de manière non-négligeable dans la médiation actuelle.⁷⁸

Le premier principe a pour objet la différenciation qui doit être fait entre l'objet du conflit et les parties en conflit (*separate the people from the problem* = traiter les personnes et les problèmes séparément). C'est-à-dire qu'il faut distinguer les conflits émotionnels des conflits factuels et les traiter séparément, ce qui n'est pas toujours facile à mettre en pratique.

Le deuxième principe distingue les positions prises par les parties et les intérêts qui se trouvent derrière ces positions. (*Focus on interests not on positions* = accorder de l'importance aux intérêts et non aux positions) Uniquement en comprenant les réels besoins et intérêts des parties, on peut les amener à trouver des solutions à leur conflit.

Le troisième principe repose sur le développement d'un nombre maximum d'options de solution reflétant les intérêts des deux parties et profitant aux deux parties. (*Invent options for mutual gain* = développer des options stratégiques pour répondre au principe de bénéfice mutuel). Une fois que l'éventail des options est établi, il faut les analyser, évaluer et en retenir la quintessence.

Le quatrième et dernier principe insiste sur la prise en compte de critères objectifs et des normes de validité générale dans la prise de décision (*Insist on using objective criteria.* = appliquer des critères d'évaluation neutres)⁷⁹.

⁷⁶ SUSSKIND (L.), *Negotiating on Behalf of Others*, Etats-Unis, Sage, 1987, pp. 94-104

⁷⁷ FRIEDMANN (G.) & HIMMELSTEIN, *Konflikte fordern uns heraus*, Ulm, Wolfgang Metzner Verlag, 2013 pp. 37 - 53

⁷⁸ FISHER (R.) & URY (W.) & PATTON (B.), *Das Harvard Konzept : Der Klassiker der Verhandlungstechnik*, Berlin Campus Verlag, 2009, pp. 25 – 51

Si des normes objectives n'existent pas, ils doivent être développés par les parties.

Section 1 : Phase 1 - Accord sur contrat de médiation (« préparer »)

Plusieurs parties sont en conflit. L'objectif de cette première phase est l'obtention d'engagement dans le processus de médiation par toutes les parties en conflit. Pour que le médiateur réussisse à obtenir un accord favorable et une volonté d'engagement dans cette méthode auparavant souvent in- ou méconnue, il doit être bien préparé.

Généralement, la prise de contact avec le médiateur, est initiée par une des parties concernées. Pour le médiateur, ce premier contact est un des plus importants, car il doit transmettre professionnalisme, structure et un sentiment de sécurité dans un contexte de départ souvent imprégné par l'insécurité, la méfiance et le doute.

D'abord il pose des questions d'ordre général sur

- les personnes impliquées,
- les attentes/ réserves à la médiation, la connaissance de la méthode
- la prescription/motivation pour la médiation (ordonnance...)

Après avoir vérifié si ses propres conditions préliminaires d'impartialité - absence de conflits d'intérêts, de partis-pris - sont remplies, le médiateur informe sur le fonctionnement dans son ensemble, les objectifs et les limites de la médiation. Il prend contact avec chacune des parties concernées et leur demande une brève exposition du conflit et leur position dans ce conflit. Il analyse si le conflit peut être résolu à l'aide de la médiation et si la médiation peut répondre aux attentes des parties. Le cas échéant, il peut les aiguiller par exemple vers un avocat, cabinet de conseil ou encore un thérapeute.

Dans une première séance, le médiateur présente la méthode - au mieux en demandant ce que les parties connaissent déjà et en complétant par la suite - et clarifie les objectifs. Même si il a déjà évoqué les principes de base de la médiation durant les entretiens individuels téléphoniques au préalable, il doit y revenir et expliquer plus en détail les notions de consentement, d'impartialité, d'auto-responsabilité, de confidentialité, et d'accès à l'information. Ces répétitions sont importantes, car les parties sont souvent, émotionnellement et intellectuellement, « prises » par leur conflit et non pas très réceptives.

⁷⁹ Pour une présentation plus détaillée du concept de Harvard, voir Partie 2, Chapitre 1, Section 4, § 3.

La question autour des objectifs de la médiation permet aussi de clarifier si les parties cherchent à trouver rapidement une issue à leur conflit ou si elles utilisent la médiation pour améliorer leurs compétences d'analyse (en acquérant des nouveaux outils), développer une stratégie afin d'éviter ou de faciliter le règlement de futurs conflits.

Ensuite le médiateur doit communiquer son rôle de facilitateur d'échange, de catalyseur neutre cherchant à conduire les parties de la définition du problème à l'identification de solutions. Le rôle d'éventuels tiers intervenants (tels comptables, consultants financiers, conseillers économiques) doit être clarifié. Souvent on demande l'engagement des parties de solliciter au moins une fois, sous forme d'entretien individuel, un avocat consultant.

Le médiateur introduit des règles de communication, valable durant tout le processus de médiation, que chaque partie est tenue à connaître et respecter :

- Chacun dispose du même temps de parole
- Durant ce temps de parole, les autres parties écoutent attentivement et essaient de comprendre ce qui est dit. Ils ne réagissent pas directement sur les propos, mais peuvent prendre des notes pour y revenir éventuellement plus tard quand c'est leur tour.
- Le médiateur guide les parties à travers les différentes phases. Il est autorisé à intervenir en cas d'offenses, outrages ou insinuations.
- Le médiateur peut reformuler les déclarations et propos pour émettre des idées claires et concises.

Un contrat de médiation, reprenant les éléments essentiels, est conclu et signé par toutes les parties impliquées, y compris le médiateur⁸⁰. Des clauses de résiliation de contrat et des pénalités en cas de non-respect (de la clause de confidentialité) doivent être prévues. Pour le cas d'arrêt de la médiation, on prévoit dans le contrat une ultime séance, avec la présence de toutes les parties, pendant laquelle on s'échange sur les actions à mettre en œuvre et/ou comment avancer sur le sujet.

La question des honoraires doit être réglée également dans le contrat. Le montant de la rémunération doit être clairement stipulé, et ainsi la répartition du règlement parmi les parties. Il est important que chacune des parties participe à ces frais, car c'est souvent le garant pour une gestion respectueuse par chacun du temps et des ressources impartis à une séance de médiation. Cela permet aussi d'éviter le sentiment d'un déséquilibre et/ou d'injustice, par exemple, d'une partie qui ne participerait pas aux frais, et qui ressentirait que le médiateur

⁸⁰ Voir exemple en Annexe 3

accorde plus d'importance à la position et la défense des intérêts du « payeur ». L'honoraire doit idéalement se référer à une séance de médiation et n'ont pas être calculé pour l'ensemble d'un processus de médiation. Il est impossible de prédire auparavant combien de séances sont nécessaires à la résolution d'un conflit. Il demeure constructif et sensé de faire comprendre aux parties que leur volonté de résoudre ce conflit et leur engagement détermine la durée du processus.

Tous ces aspects formels semblent assez lourds mais sont essentiels et fondamentaux pour une construction solide des différentes étapes de la médiation. Souvent, en cas d'échec de la méthode, les causes de l'échec peuvent être trouvées dans le manquement de compréhension ou de l'application correcte d'une des règles établies durant cette phase 1.⁸¹

Après avoir abordé la forme, il convient de se concentrer sur le fond.

Le médiateur doit comprendre le conflit si il veut véhiculer/transmettre le sentiment de compréhension mutuelle aux parties. Si il donne l'impression d'être « long à la détente », si il ne comprend pas ou mal les parties, il va être jugé incompétent et les parties ne vont pas lui accorder la confiance nécessaire pour lui permettre de conduire les parties à travers les différentes phases du processus. Durant cette première phase, le médiateur doit alors se préparer au sujet, acquérir les connaissances nécessaires à la compréhension du conflit (ex : en vue de la gestion d'un conflit politique s'informer sur ses évolutions historiques, en préparation d'une médiation écologique, connaître les dimensions techniques, biologiques, chimiques, géographiques, climatiques etc.). Il doit se servir de différentes sources d'information, consulter des experts neutres si besoin et interroger toutes les parties en conflit pour récolter le plus grand nombre d'informations relatives au sujet.

Section 2 : Phase 2 - L'état des lieux (« collecter/voir »)

Avec la collecte des thèmes à traiter commence le réel travail sur le conflit. Dans un premier temps, les parties sont appelées à exposer les points qu'ils souhaitent voir traités. Il y a souvent des thèmes litigieux pour lesquels les parties ont des positions fortement divergentes, comme par exemples les données chiffrées, les initiatives, les intérêts, les revendications, les

⁸¹ En Annexe 3 figure un modèle de contrat de médiation

intentions, les jugements de valeur (politiques, moraux, personnels, esthétiques, économiques), la répartition des tâches, les sympathies ou antipathies etc. Durant cette phase il ne s'agit pas encore de procéder à des rapprochements de points de vue, mais vraiment de la collecte brute de données et d'informations subjectives respectives aux positions des parties en conflits.

Il est très utile de se servir d'un tableau de conférence, pour visualiser ses différents thèmes et pouvoir le ressortir à tout moment au cours de la médiation. Il y a autant de colonnes (de taille

égale) que parties et chaque partie s'exprime sur tous les thèmes qu'elles souhaitent voir traités. Le médiateur note tous ces points, éventuellement en les paraphrasant, d'une partie pour s'assurer qu'il les a bien compris, et d'autre part pour transformer des phrases en mots clés pour les rendre succincts et clairs pour toutes les parties. La communication passe par le médiateur. En règle générale, il commence par demander aux parties une à une de lui exposer le/s sujets de manière globale. Le fait de



ne pas poser tout de suite des questions situe le médiateur plus comme quelqu'un qui est à l'écoute et qui cherche à comprendre. Son positionnement comme interlocuteur directe a pour conséquence que les parties lui répondent directement en émettant moins de revendications et de provocations visant la/les partie/s adverses. Si les parties ne parviennent pas à formuler les objets de leur conflit, le médiateur peut assister en posant des questions ouvertes : Quels sujets aimeriez-vous voir traités ? Quelle est la raison du conflit ? Qu'attendez-vous de l'autre partie ? Un accord, une omission, une tolérance, un service, un positionnement ?

Le rôle du médiateur est entre autre de structurer durant cette phase pour rassembler les thèmes, notés de façon prospective, sans les traiter encore. Le médiateur doit vérifier si les données avancées correspondent à l'état des faits. Quels thèmes sont contestables et lesquels ne le sont pas ? Comme les parties mêlent souvent leur propre jugement aux faits réels, il est important de résumer et de poser des questions complémentaires pour comprendre quelles différences concernent réellement la situation de faits et quels points sont incontestables et ne font, par conséquence, part des objets à résoudre.

Le rôle du médiateur durant cette phase est avant tout l'animation. Il est garant que chaque partie peut développer ses thèmes qui lui sont importants sans être interrompu ou commenté outre mesure. Le médiateur entame la désescalade en reformulant les remarques conflictuelles en moins conflictuelles. (ex : « Nous avons été arnaqués par ces personnes durant les négociations contractuelles. Personne ne nous a dit qu'il existe une filiale au Canada n'acquittant ses droits et taxes depuis de nombreuses années. Maintenant c'est à nous de payer. Mais ne croyez pas que nous nous laissons faire. » en « Vous êtes déçus, parce que selon votre compréhension, vous n'étiez pas en possession de toutes les informations nécessaires au moment de la négociation contractuelle. Particulièrement, vous n'étiez pas au courant, que... »)

L'objectif de cette diagnose de conflit est donc de rassembler et de structurer toutes les informations, enjeux, données, positions d'un niveau factuel. Un travail soigneux conduisant à l'exposition exhaustive des sujets évoque souvent chez les parties un certain soulagement car leurs problèmes ont été entendus, pris au sérieux, ont trouvé une place (sur le tableau de conférence) et les efforts consentis ont été mis positivement en valeur, parfois par l'autre partie, mais au moins par le médiateur. Maintenant on peut essayer de regrouper les thèmes en différentes parties à traiter. Il est indispensable de tenir compte de tous les points, même s'ils ne rentrent pas tous dans des groupements de thèmes créés pour que personne ne se sente lésé. Il convient de créer également une hiérarchie dans la gestion des sujets. Pour ceci, le scientifique suisse THOMANN⁸² conseille de regrouper les thèmes en différentes catégories :

- Les thèmes liés aux rapports interindividuels (conflits entre personnes impliquées)
- Les thèmes liés aux données personnels (ex : obstacles à la coopération/relation avec le/s autre/s)
- Les thèmes concernant un groupe (ex : culture et ambiance au travail, réunions et pauses..)
- Les thèmes factuels (ex : les décisions, les points de désaccord)

⁸² THOMANN (C.) & SCHULZ VON THUN (F.), *Klärungshilfe 1, Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren*, Rowohlt Verlag, 1988 pp. 176 -192

Même si les parties ne sont pas toujours d'accord sur l'ordre d'importance, il y a souvent un sujet plus urgent que d'autres et les parties, mêmes très conflictuelles, arrivent à se mettre d'accord sur le traitement prioritaire de celui-ci. On peut, une fois une solution trouvée, revenir à cet éventail de thème pour en choisir le prochain à traiter.

Un dernier élément important durant cette phase de rassemblement d'informations autour du conflit est l'analyse du niveau de conflit. De la même manière que chaque évènement provoque en nous une réflexion et des émotions, on peut constater, qu'un conflit peut se baser aussi bien sur un niveau factuel que relationnel. Il n'est pas rare, que derrière des conflits de propriété, de stratégie, de valeur, de répartition ou autre se cachent des conflits relationnels. La lecture attentive du comportement des parties permet de comprendre comment les parties s'autoévaluent et comment leur relation se définit. A ce stade d'exposition du conflit, des attitudes de méprise et de rabaissement ne sont pas rares (ex : « J'ai déjà travaillé dans cette société, quand vous avez été encore au lycée. », « J'en suis pour rien si vous êtes si mal organisé. ») Il faut chercher à comprendre si il y a un historique de conflit (ex : « De toute manière vous n'avez jamais été capable de tenir un engagement. ») On peut aussi poser des questions ciblées, telles que : Est-ce que vous avez constaté de comportements similaires par le passé ? (« Ils ont toujours travaillé de cette manière : d'abord il y a eu de grandes promesses, puis à la date limite de clôture de l'appel, il manquait la moitié des documents. »). Il faut essayer de creuser sur les motivations des acteurs (« Qu'est-ce qu'il en était des documents à remettre ? » « Il est vrai qu'on avait parfois du mal à tenir les délais. » « Pourquoi cela ? » « On recevait une grande pression de la part de nos partenaires. Nous nous sommes engagés sur ces délais pour ne pas émettre de doute quant à notre volonté de coopération. »)

Toutes données et informations, contribuant à une meilleure compréhension structurelle de la relation entre les parties impliquées dans un conflit, vont augmenter les chances de réussite d'une médiation : Est-ce qu'il y a eu des conflits par le passé et quel a été leur issue ? Quelles motivations ont été affichées durant de derniers conflits ? Est-ce qu'il existe des dépendances, sentiments d'infériorité, des éléments pouvant peser sur la relation ou rendant difficile une gestion commune de conflit ? La qualité de communication entre les parties peut en dire quelque chose sur leur niveau de tension relationnelle. Un conflit personnel a toujours aussi des répercussions sur le conflit factuel. Si cette convergence est trop importante, il est difficile voire impossible d'avancer dans les négociations. Une analyse permet de clarifier si les

différences sont d'abord factuelles ou personnelles. Dans le monde économique, on constate régulièrement que les rapports entre adversaires sont durs, mais cette hostilité n'est pas personnel et sert principalement à la défense de leurs intérêts (ou ceux de leur société). Avec le progrès dans la gestion du conflit, on assiste aussi généralement rapidement à une détente de la relation entre les parties impliquées.

En contrepartie, si les concernés se méfient, ont été déçus, se sentent trompés ou traités injustement par le passé ou en ressentent une menace actuelle, il convient alors dans un premier temps d'apaiser la relation. Le but est sinon d'effacer, mais de réduire des émotions négatives comme la rancune, la jalousie ou la déception pour pouvoir avancer ensuite de manière constructive sur un niveau plus factuel.

Un effet intéressant de ce diagnostic d'état des lieux est l'apaisement, que le médiateur, mais aussi les parties impliquées ressentent généralement. Même si les parties viennent d'entendre les pires accusations et que la somme des thèmes à traiter (visualisés via le tableau de conférence) paraît immense, la tension dans la pièce a l'air de diminuer et une forme de calme semble s'installer. THOMANN⁸³ explique cela par les quatre facteurs suivants :

- Proximité : Cette phase d'explication et de clarification individuelle a lieu dans un cadre bien protégé. Puisqu'il n'y a aucun dialogue entre les parties durant cette phase, les parties peuvent exposer leurs points de vue et ressentis sans avoir à subir de quelconque forme de jugement de valeur ou de contradiction. L'écoute et les qualités empathiques du médiateur, mais aussi la matérialisation des sentiments (le fait de formuler par écrit les pensées et les rendre ainsi visible aux autres parties), favorisent un sentiment de satisfaction et de compréhension (le fait de sentir compris) auprès des parties concernées, et avant tout pour celles présentant un profil d'harmonisateur de conflit.
- Envergure : Avec l'inventaire de tous les thèmes à traiter, le médiateur donne une dimension exhaustive au conflit. Il remplace la vision subjective, partielle et diffuse de chaque partie par une synthèse globale et structurée des points à traiter. L'apport de

⁸³ THOMANN (C.) & SCHULZ VON THUN (F.), *Klärungshilfe 1, Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren*, op. cit., pp. 178 -192

cette dimension analytique et rationnelle contribue à un éclaircissement du conflit et à une accalmie surtout auprès des profils analytiques⁸⁴.

- Distance : En énumérant l'éventail des composants du conflit, le médiateur donne une impulsion importante permettant de débloquer une situation figée. Le fait de sortir de la communication indirecte et partielle (traiter que certains sujets mais éviter d'autres) pour nommer directement les problèmes à traiter est un soulagement surtout pour les profils à l'aise avec la confrontation⁸⁵. Pour cette catégorie de personnes, cette étape insinue une sortie rapide de l'impuissance, de pouvoir enfin agir et faire face au conflit et aux parties concernées par le conflit.
- Changement : Cette confrontation au conflit peut intervenir tôt ou tard. Les personnes avec une tendance à fuir le conflit⁸⁶ appréhendent ce moment dès le début de la médiation. Non seulement soulagées par le fait que cela n'a pas eu lieu d'entrée, mais aussi agréablement surpris par le fait d'avoir pu exposer leur position sans offense, elles commencent généralement à baisser leur niveau de tension (bien détectable par un suivi attentif de l'évolution du langage corporel. Ex : jambes et bras croisés en début de séance, puis « ouverture » successive). Rassurées et mises en confiance par le « succès » de ce premier exercice, elles gagnent en aisance et en optimisme pour affronter la suite.⁸⁷

Cette description du calme ambiant est comparable avec le calme avant la tempête. La clarification individuelle des parties les a amenées de manière plus ou moins consciente au cœur même de la médiation – à la phase d'analyse et de dialogue. De nombreux thèmes ont été exposés pour la première fois dans une telle clarté et ceci quasiment sans confrontation et sans frictions. Même si pour la plupart des thèmes les parties ressentent bien sur le besoin de réagir et de prendre position, la satisfaction actuelle concernant les achèvements emporte généralement.

Il convient maintenant de se servir de cet élan positif pour entamer sans trop tarder la phase de dialogue. Dans la plupart des médiations, plusieurs séances ont été fixées, et il est fortement recommandé de ne pas terminer une séance avec cette phase de collecte de thèmes puis de

⁸⁴ *Ibid*

⁸⁵ *Ibid*

⁸⁶ *Ibid*

⁸⁷ Je reviendrais plus en détails dans la partie 2, chapitre 1, section 2

libérer les parties. Bien qu'il soit tentant pour un médiateur de vouloir faire perdurer ce sentiment d'euphorie chez les parties, la chute du lendemain ou lors de la prochaine session sera d'autant plus douloureuse. Le repos et la digestion des faits vont contribuer auprès des parties concernées à assoir ce sentiment et à créer une attitude optimiste (« on va résoudre cela calmement, comme jusqu'à présent »), trop optimiste comparé à la réalité de la situation générale. Ainsi, au premier dialogue difficile, les parties peuvent répondre choquées et déçues. Aussi leur évaluation de l'évolution de la médiation sera mauvaise, car compte tenu de la bonne ambiance de la veille, elles ne peuvent qu'avoir le sentiment d'une détérioration de la situation actuelle. Ce sentiment d'échec (« maintenant c'est encore pire qu'avant, vraisemblablement il n'est pas bon de parler aussi ouvertement et d'être aussi directe ») renforce encore la position défensive, que les humains ont déjà naturellement, envers une discussion ouverte.⁸⁸

Section 3 : Phase 3 - Analyse du conflit (« plonger »)

Un équilibre est possible uniquement entre différents intérêts, non pas entre différentes positions. En conséquence une médiation ne peut réussir, que si on négocie sur une base d'intérêts. En exposant les sujets du conflit au cours de la phase précédente, le médiateur a mis en évidence les effets. Durant cette phase maintenant, il convient d'en trouver les causes. Pourquoi les parties défendent ces positions ? Qu'est-ce qui leur est important ? Pourquoi sont-elles prêtes à se disputer ? Qu'est ce qui les amène à vouloir défendre leurs intérêts et à reprocher à la partie adverse de faire de même ?

Cette phase constitue le cœur de la médiation. Elle sert à creuser afin de mettre en évidence les intérêts qui se cachent derrière des positions. Le concept de Harvard a, pour la première fois, mis en évidence l'importance de la prise en considération des intérêts, souhaits et besoins pour la réussite d'une négociation.

Sécurité, liberté, reconnaissance, harmonie, satisfaction de besoins économiques fondamentaux peuvent être des motivations fortes dans la prise et la défense d'une position

⁸⁸ Pour une proposition quant à l'organisation pratique d'une médiation et la répartition des différentes phases sur les sessions à disposition, consulter la partie 3 – Chapitre 2 – Etude de cas

dans un conflit. Selon la pyramide des besoins de MASLOW⁸⁹ il existe une hiérarchie de besoins influant considérablement sur nos motivations et notre personnalité, dans l'ordre d'importance :

- Besoins physiologiques comme la nourriture, l'habillement, l'habitat etc.
- Besoin de sécurité comme un emploi stable, un environnement constant et/ou prévisible etc.
- Besoin d'appartenance et d'amour comme les contacts sociaux, les relations, la sexualité
- Besoin d'estime comme confiance et respect de soi, reconnaissance et appréciation des autres, et
- Besoin d'accomplissement de soi

Il n'est pas rare que les parties en conflit ne sachent pas vraiment pourquoi elles ont tel ou tel comportement de rejet ou d'exigence. En interrogeant les personnes de manière ciblée et en utilisant des méthodes de questionnement spécifiques, elles peuvent acquérir une meilleure compréhension pour la motivation de leur ré/actions.

L'intérêt est double : d'abord une meilleure connaissance de soi-même, puis une meilleure perception de l'autre et de ses raisons d'agir de la manière dont il réagit. Seulement à partir de cette compréhension mutuelle il devient possible de développer des solutions dans une prochaine étape.

L'utilisation des techniques d'interrogation par le médiateur a aussi pour effet de ralentir la communication. Cela réduit les affronts et provocations entre les parties et les parties sortent peu à peu de leur position défensive.

Il est important qu'un médiateur exprime la compréhension des besoins et intérêts respectifs affichés par les parties, tout en sachant que « comprendre » ne veut pas dire « accepter ». Pour la partie écoutant, le fait qu'un tiers arrive à comprendre et à se mettre à la place de l'autre, sous-entend que les positions ne sont finalement pas si abstrus et inconcevables. D'un point de vue psychologique, il devient alors plus facile de se mettre également, pendant un court instant, à la place de l'autre.

⁸⁹ MASLOW (A.), *Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris, Eyrolles, 2013, pp. 19-36

A partir de ce moment, la tension générée par le conflit a tendance à s'affaiblir. Malgré de positions grandement divergentes, il est possible d'identifier de points et intérêts communs comme par exemple le besoin de sécurité, de sérénité.

Cela aide pour aborder ensuite les différences. Pour rester maître de la situation, le médiateur doit être préparé psychologiquement à l'existence de tout un éventail de dimensions de conflit, chacun représentant ses propres schémas de réactions et de comportements. Selon le contexte et les types de personnalité en face de lui, le médiateur doit aussi bien savoir résister aux tensions, stimuler l'expression d'émotions ou canaliser les énergies mobilisées. Il doit également « traduire » les sentiments pour les rendre compréhensibles, autant pour la personne qui les exprime que pour les autres participants.

§ 1. Les possibles dimensions de conflit

Les interventions du médiateur durant cette phase varient fortement selon la situation et sa propre intuition. Il est impossible d'appliquer une méthode standardisée, car la dimension humaine, les émotions, les capacités respectives à se mettre en question sont différentes pour chaque cas de médiation et chaque personne.

Nous avons vu que les dimensions factuelles et relationnelles convergent et qu'un règlement de conflit doit aussi toujours impliquer un soulagement émotionnel et une amélioration de la relation.

Il faut être conscient que l'expression de sentiments peut conduire à une escalade temporaire du conflit. C'est souvent même indispensable pour rompre avec les schémas de comportement et de relation embourbés dans lesquels se trouvent les parties. En « vidant son sac », on crée de la place et de la capacité à se confronter plus approfondie avec le conflit. Le médiateur doit savoir résister à cette tension et savoir la canaliser.

L'expression de sentiments ne veut pas dire offenser, insulter ou jeter la pierre à son adversaire. Ce sont des formes indirectes d'expression et le rôle du médiateur doit être d'amener les parties à formuler des sentiments directs. (ex. : au lieu de : « Il est impossible à travailler avec une personne égoïste telle que tu l'es. » plutôt : « Je suis en colère quand je vois, que tu ... ») Si des émotions sont exprimées de façon non verbale (ex : tremblement de voix, sanglots, effondrement, roulement des yeux, soufflement), le médiateur doit aussi

essayer de les relever et de les reformuler de manière empathique et de nouer habilement l'échange.

Comme les sentiments résultent aussi de l'opinion qu'une personne a d'une autre, il convient d'aborder la dimension d'interprétation du comportement et des mots de son interlocuteur en face.⁹⁰ Qu'est-ce que je pense quand mon adversaire agit de telle ou telle manière ? Je pourrais me sentir trompée, ridiculisé, victime de chantage etc., mais en réalité il s'agit de la présomption sur les motifs et les intentions de l'autre. Le résultat de cette interprétation va être un sentiment réel de tristesse, de déception, de colère ou autre. Mais peut-être les intentions de la partie en face ont été fondamentalement différentes. Le fait d'échanger sur les interprétations possibles permet d'ouvrir les champs de vision respectifs sur les motifs éventuels, permet de comprendre les réactions de l'autre et rectifie de fausses conjectures. Les malentendus sont d'ailleurs souvent un thème récurrent. Avec le temps, certaines hypothèses, insuffisamment abordés, se consolident sans être vraiment vérifiés. Des erreurs de communication déclenchent une chaîne de réactions destructives : Une partie ne parvenant plus à comprendre le comportement de l'autre, par manque d'échange ouverte, démarre une confrontation. L'autre partie opte alors d'abord pour la résistance puis pour l'agression, ce que confirme la première partie dans ses préjugés et l'encourage dans sa confrontation, ainsi de suite. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il est si important de vérifier s'il y a eu des antécédents au conflit et tenter de crever l'abcès à son origine.

§ 2. *Analyse des émotions*

L'expression d'émotions et de sentiments ne règle souvent pas le différend en soit, mais aide à identifier les besoins et intérêts qui se cachent derrière, qui, eux en revanche, sont la clé pour des solutions consensuelles. Partant de l'hypothèse que des sentiments désagréables naissent à travers l'insatisfaction de besoins fondamentaux, des sentiments de colère, d'impuissance, de tristesse ou de désespoir peuvent être l'expression d'un besoin d'appartenance ou de sécurité inassouvi. Le fait de ressentir ce ou ces besoins est légitime et l'intensité et le poids accordé à chaque besoin varie selon les valeurs, les influences et les expériences par le passé de chacun.

⁹⁰ BESEMER (C.), *Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*, op.cit, pp. 114 - 125

Les émotions les plus fréquentes lors d'un conflit⁹¹ peuvent être les suivantes:

i. Honte

Ce sentiment peut naître au cours d'une médiation, si une action et/ou comportement déshonorant ou un échec personnel sont révélés. La honte peut amener une partie à dissimuler ses vraies intentions, à faire de fausses concessions ou à abandonner la médiation. Une personne qui a honte, est préoccupée davantage par la perte de son image et/ou par son éventuelle restauration, que par une participation active dans la médiation.

ii. Peurs

Une partie en conflit peut craindre d'être « perdante » dans un accord de médiation, de se faire bernier ou de ne pas bien pouvoir anticiper les conséquences, qu'un accord peut avoir. Ceci peut être un frein au déroulement linéaire d'une médiation. La peur d'être critiqué à cause de l'acceptation d'un accord peut empêcher l'acceptation des accords finaux⁹². La peur de perdre la face car on ne possède pas les mêmes talents oratoires et capacités d'expression que son adversaire, peut conduire à l'abandon d'une médiation. De manière générale, des peurs entraînent des doutes, de la prudence et de la diminution de prises de risque. Ceci peut avoir comme effet une réflexion démesurée, des délais de prise de décision inhabituellement longs et la consultation quasi systématique de tiers avant une prononciation. D'un sentiment de peur peut naître une méfiance vis-à-vis de la partie adverse, concernant par exemple sa franchise, ses motifs, sa fiabilité etc., ou du médiateur, quant à son impartialité. La méfiance empoisonne l'ambiance générale et bloque l'avancement.

⁹¹ MONTADA (L.), KALS (E.), *Mediation : Psychologische Grundlagen und Perspektiven*, op.cit, pp. 82-84

⁹² par exemple au cours d'une médiation environnementale, si on est le seul représentant d'un nombre important de militants d'une association écologique; ou par certains membres de famille à l'issue d'une médiation de succession

iii. Jalousie

La jalousie fait partie des peurs de la perte. Les éléments centraux de la jalousie sont une personnalité émotionnellement labile et un sentiment d'estime de soi plutôt faible. Une personne jalouse se croit toujours dans une relation concurrentielle vis-à-vis d'un tiers. Elle a besoin d'être valorisée et affirmée dans ses actions. Le cas échéant, son insécurité prend le dessus et elle ne peut pas se distancer du niveau relationnel, indispensable pour la clarification du niveau factuel.

iv. Sentiment d'offense imméritée

Des suspicions, des remarques dénigrantes ou ironiques, des insinuations sur des motifs déloyaux, du discrédit relatif aux accomplissements réalisés, tout comme des renonciations ou concessions trop généreuses peuvent résulter chez la partie visée dans un sentiment d'offense imméritée. Ce sentiment d'offense est un frein pour la médiation, car au lieu de s'ouvrir, la personne va se mettre dans une position défensive, de contre-offensive et de rétraction de toute coopération.

v. Colère

Il y a de différentes raisons possibles pour faire naître de la colère, comme par exemple l'égoïsme de l'adversaire de vouloir briller lors de négociations, de vouloir se montrer supérieur à l'autre, de ne pas admettre de propres erreurs. Souvent la colère résulte d'un sentiment d'injustice : la répartition des tâches de manière inéquitable, le non-respect d'engagements, du laisser-faire en cas d'infraction, des ingérences dans des affaires étrangères, la prise de décision à l'exclusion des personnes concernées etc. La colère ou l'outrage réduisent la volonté de coopération et de concession envers l'autre et entravent le débat factuel. Une partie peut être également en colère envers soi-même, par exemple à cause d'un jugement prématuré ou d'un manque de contenance, focalisant l'attention sur le dérapage au détriment du procédé. La colère envers une propre faute peut aussi conduire à vouloir compenser cette erreur à un autre niveau, ce qui pourrait irriter la partie adverse.

vi. Impatience/satiété

L'impatience peut surgir si : l'avancée de la médiation est perçue comme trop lente, les explications d'une partie trop détaillée ou répétitive, une personne semblant obtuse, « longue à la détente » ou trop hésitante (conséquence de peur, comme évoqué plus haut). Elle peut avoir pour conséquence une attitude de ridiculisation, des remarques dévalorisantes, entraînant à leur tour un sentiment d'offense chez l'autre partie (voir plus haut).

En résumé, on peut constater que les émotions citées sont souvent aussi des effets action/réaction et sujet à des surenchérissements respectifs. Pour le médiateur, il est important d'intervenir, dès qu'une partie s'adresse directement à l'autre en exprimant des sentiments d'offense comme la colère ou l'impatience, pour ne pas faire escalader inutilement la situation. Il doit freiner l'élan de la personne irritée en devenant maître de la conversation : « Vous avez l'air outré. C'est-à-dire que nous touchons ici un point qui vous est important. J'aimerais mieux comprendre. Quand on est autant en colère envers une autre personne, c'est souvent, parce qu'on pense qu'une norme (un devoir, un droit, une promesse) a été violée/non respectée. J'aimerais savoir ce que vous pensez exactement. » Puis le médiateur reformule les réponses, pour bien les saisir et ensuite mettre en évidence les points de vue et jugements de valeur de la personne. Puis le médiateur procède de la même manière pour clarifier la responsabilité attribuée et d'éventuels arguments de justification. Après avoir résumé les différents points, il donne à l'autre partie l'occasion de s'exprimer sur tous les éléments et de prendre position. Dans l'échange, le médiateur se sert de la même technique de communication d'écoute active, de reformulation et de synthétisation. Le but est encore une fois de comprendre et de transmettre de la compréhension mutuelle, d'identifier de possibles erreurs de communication/compréhension, d'enregistrer de premières approches de reconnaissance de propres erreurs (éventuellement même l'excuse pour son comportement) et les valoriser en les relevant. Un léger rapprochement des positions est possible, mais non pas indispensable à ce stade. Dans tous les cas, il est important de relever ce statu quo objectivement en le notant quelque part. (sur le tableau de conférence par exemple)

§ 3. Valeurs – besoins – souhaits

La globalisation et les échanges entre différentes nations et cultures nous mettent face à d'autres défis. Les jugements de valeur, liés à ces différents horizons et influences, demeurent, tout comme les sentiments, indiscutables et doivent être acceptés sans être sujets à des compromis. On assiste parfois à une véritable collision de valeurs, et une médiation ne peut aboutir que s'il est clairement communiqué qu'une gestion de conflit ne signifie en aucun cas l'abandon de ses valeurs. Un conflit entre différentes cultures naît si on assiste à des actions restreignant des personnes avec d'autres valeurs. Pour prendre un exemple concret et vécu au quotidien dans mon activité, dans le conflit de valeurs franco-allemands, à savoir le respect et la politesse d'un côté et la transparence et la franchise de l'autre, on ne peut trouver un terrain d'entente et un mode de communication satisfaisant tous les côtés, que si on autorise la critique, tout en imposant un langage diplomatique et des échanges dans un espace protégé.

On peut également analyser les valeurs, tout comme les sentiments, sur la base des besoins fondamentaux. Les valeurs répondent sans doute aussi d'une certaine manière aux besoins fondamentaux d'une société ou d'un individu : Le refus catégorique de consommation de viande d'un végétarien, peut répondre au besoin de santé et/ou d'appartenance sociale, la franchise peut répondre au besoin de sécurité, la quête de liberté répond au besoin d'accomplissement de soi, le respect répond au besoin d'harmonie etc. Parfois il est même difficile de différencier les valeurs des besoins. Et ceci n'est pas important, car l'essentiel est d'identifier les valeurs et les besoins pour s'en servir dans la recherche de possibilités d'action alternatives.

A la fin de ce travail d'analyse de conflit, et uniquement si la tension entre les parties est à un niveau le permettant, il peut être informatif, libérant et directionnel dans la recherche de solutions, de demander aux parties de s'exprimer sur leurs souhaits. A la différence de positions, de revendications ou de demandes, les souhaits servent uniquement à donner des suggestions, des inspirations sur des issues possibles. La formulation de souhaits implique la conscience qu'ils ne sont pas forcément exaucés, sans pour autant en vouloir aux personnes responsables. L'objectif d'une médiation est de démontrer, au fur et à mesure de l'avancement du procédé, qu'il existe aussi d'autres chemins menant également à la satisfaction des besoins.

L'expression de souhaits réduit souvent la pression de la situation, car les souhaits sonnent moins contraignants, et moins compliqués à satisfaire. Des personnes ou parties voulant rétablir leur relation ont peut-être envie d'exaucer un souhait de l'autre et en tirent également de la satisfaction personnelle.

L'expression de blessures, de sentiments et des besoins et souhaits sous-jacents, crée un lien humain entre les parties et contribue à apaiser la relation. Sur cette base, on peut se détacher plus facilement du problème et s'orienter vers l'avenir et les solutions possibles.

Section 4 : Phase 4 - Résolution du conflit (« solutionner »)

Un travail d'analyse en profondeur bien mené durant la phase précédente, sans s'être projeté sur des solutions possibles, est la condition idéale pour cette phase de développement de solutions au conflit. Nous sommes à un stade auquel les sources et enjeux du conflit ont pu être identifiés et le niveau émotionnel est séparé du niveau factuel. Les parties ont pu développer une compréhension mutuelle pour les motivations et intérêts respectifs, de manière à ne plus se trouver en situation de concurrence, mais poursuivent un travail commun d'identification de solutions de conflit. Elles ont reconnu que chaque côté a des raisons justifiées les conduisant à leur attitude et il faut en tenir compte dans la recherche de solutions viables dans la durée. La résolution du conflit est donc possible non pas à travers « l'un contre l'autre » mais à travers un effort commun : Plus une partie s'efforce à tenir compte des préoccupations et besoins de la partie adverse, plus elle peut faire valoir ses intérêts et espérer des concessions de l'autre.

L'identification de solutions est divisée en trois étapes :

1. La collecte d'un nombre maximal d'options de solutions possibles
2. L'évaluation et la sélection de solutions
3. Le développement des idées retenues

§ 1. L'éventail des solutions possibles

Le médiateur encourage les parties à réunir un nombre maximal d'idées de solution. Ceci peut être réalisé à travers un brainstorming commun, mais peut également être le fruit d'un travail de réflexion, étalé sur plusieurs séances. Les parties proposent des options de solutions, et le médiateur les note toutes au tableau de conférence. Les points suivants sont à respecter :

- L'objectif est de rassembler le plus d'options constructives et durables possibles.
- Mêmes les propositions les plus « exotiques » sont notées.
- Il n'y a pas d'évaluation des propositions à ce stade.

L'exercice doit être : comment agrandir le gâteau.⁹³ Les parties ont souvent le sentiment, qu'il n'y en a pas assez pour tout le monde. Une nouvelle situation de concurrence se crée avec l'objectif commun : obtenir la plus grande part du gâteau. Pour cette raison il est important d'encourager les parties à s'ouvrir pour rechercher des ressources non-exploitées. Cela peut-être selon le contexte, un soutien de tiers, des subventions ou avantages fiscaux, une synergie sur de sujets périphériques etc.

Il est important de ne plus attribuer de solutions à une partie spécifique. (Au lieu d'une présentation sous forme de colonne séparée pour chaque partie, il vaut mieux maintenant présenter ces solutions sous forme de points, l'un en dessous de l'autre) La recherche commune d'options est bénéfique, car elle permet une mutation du « soit ceci, soit cela » au « et ceci, et cela ». Plus les propositions sont créatives et nombreuses, plus grand est la marge de manœuvre pour des solutions retenues.

Durant cette phase, le médiateur a un rôle de facilitateur et d'animateur pour stimuler la pensée créative et prévenir la fatigue décisionnelle éventuelle des participants.

i. La pensée créative

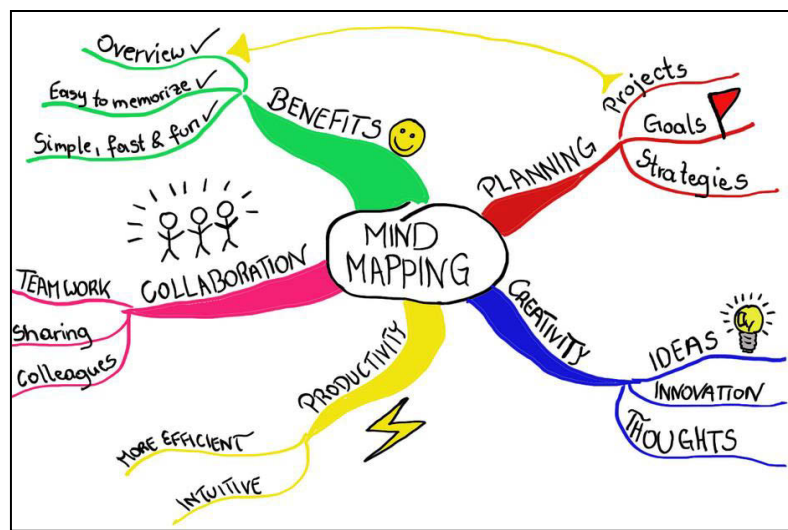
Quand les parties entrent dans une médiation, elles sont souvent capturées dans un paradigme

⁹³ WEILER (E.) & SCHLICKUM (G.), *Praxisbuch Mediation. Falldokumentationen und Methodik zur Konfliktlösung*, München Verlag H.C. Beck, , 2008, p. 18

à somme nulle⁹⁴, basé sur le principe de « ce que gagne l'un est nécessairement perdu par un autre ». Leur propre réflexion est imprégnée par une vision de tunnel : le conflit a un historique, ses causes sont perçues et interprétées d'une certaine manière, et les idées d'issues possibles sont plutôt arrêtées. La pensée créative signifie en première ligne, de se détacher de schémas de raisonnement établis, de concevoir le problème de manière alternative, d'ouvrir son champs de vision, et de transformer son analyse verticale en une analyse horizontale.

Ces nouvelles perspectives facilitent l'identification de nouvelles idées et d'éléments de réflexion. Chaque manière de concevoir le conflit et les issues possibles ouvre des options. D'être créatif ne signifie pas dans un premier temps d'identifier la meilleure solution, mais de

développer des réflexions dans toutes les directions imaginables. (« *wildness is welcomed* »)⁹⁵ Il existe pour cela des méthodes intuitives, comme le brainstorming, le métaplan, le mind mapping, et les techniques de créativité systématique et analytique. L'étude de ses techniques fait objet d'une partie ultérieure.⁹⁶



Pour ne pas restreindre les parties dans cette démarche créative, il est important de leur rappeler que toutes les idées sont permises et l'expression de celles-ci n'a en aucun cas un caractère engageant. Le développement de propositions ne signifie pas son acceptation, même par celui qui en est à l'origine.

La pensée créative (latérale) est valable non seulement pour les techniques de développement d'idées mais aussi pour le procédé en lui-même. Chaque modification de sa structure entraîne aussi un mouvement/changement dans la médiation. Si par exemple les séances de médiation ont eu lieu qu'en groupe jusqu'à présent, il est temps de songer à l'introduction de plus petites sous-groupes.

⁹⁴ THOMPSON, (L.), *The Mind and Heart of the Negotiator*, New Jersey, (4th ed.) Upper Saddle River Pearson Education, 2009, p 13

⁹⁵ OSBORN, (A.F.), *Your Creative Power : How to Use your Imagination*, England, Hamilton Books, 1948, p.15

⁹⁶ Pour plus de détails, voir Partie 3, Chapitre 1, Section 2, §3

Si le *setting*, à savoir le lieu de rencontre, la table, la répartition des parties autour de la table, les outils comme le tableau de conférence, les visuels, le vidéoprojecteur et autres ont toujours été identiques, il faut changer, réveiller, secouer. Si ceci n'est pas tellement possible, on peut opter pour un changement de style de médiateur : l'expression non-verbale/verbale, la gesticulation, la position debout/assise, circulation dans la salle. Tous ces éléments sont des stimulants cérébraux, empêchent la stagnation ou la résignation.

ii. La fatigue décisionnelle

Des recherches récentes montrent, que la forme, l'état physique et mental des participants⁹⁷ influe de manière non-négligeable sur la qualité des propositions et des décisions prises. Depuis longtemps on sait que tout effort cognitif est influencé par l'état physiologique du concerné. Fatigue, soif, maladie ou une mauvaise nutrition, spécifiquement un déficit en glucose, réduisent la qualité des processus cognitifs. Un médiateur doit alors sensibiliser les participants à ces faits, afin de leur permettre de créer des conditions personnelles préalables idéales. Durant une séance de médiation il est utile de faire de petites pauses et mettre à disposition des participants des boissons et *snacks*.

Des études plus récentes montrent que, la capacité de prise de décision est également dépendante du nombre de décisions à prendre. Si par exemple un participant est beaucoup sollicité, il a plus tendance à atteindre un état de fatigue décisionnelle, dans lequel il n'est plus capable de prendre des décisions et préfère de maintenir le statu quo.

Ainsi, une analyse systématique en 2011 des décisions prises de juges israéliens quant à des demandes de libération conditionnelle, soit un total de 1112 décisions sur une durée de 50 jours, a montré, que les chances d'acceptation d'une demande variaient grandement en fonction du moment auquel la demande a été traitée. Alors qu'en début de journée le taux d'acceptation s'élevait à 65%, dans l'heure avant la pause de déjeuner il chutait à en dessous de 10%, pour remonter considérablement après la pause.⁹⁸

⁹⁷ MAWBY, William D (2004), « *Decision process quality management* », p. 69,

⁹⁸ Propos repris d'une étude démontrant l'importance de facteurs externes sur la prise de décision, Site Web de l'Ecole de commerce de Columbia (*Columbia Business School*), <https://www8.gsb.columbia.edu/newsroom/newsn/1659/how-extraneous-factors-impact-judicial-decisionmaking> (page consultée le 02/02/2015)

Si les parties n'exploitent pas toutes les directions envisageables pour trouver des options de solution, le médiateur peut, comme évoqué précédemment, les diriger dans certaines voies de réflexion, bien qu'il n'ait pas le droit de proposer des solutions lui-même. Cette assistance doit être faite de façon la plus subtile possible, idéalement en annonçant par exemple uniquement un mot clé, (par ex. dans un conflit familiale autour de la garde partagée: l'internat, serait cela une option ?), en prononçant des propositions contradictoires ou des arguments opposés servant à stimuler, mais non pas à influencer sur la prise de décision. En revanche, quel que soit la stimulation du médiateur, les parties doivent toujours pouvoir s'attribuer l'identification de l'ébauche de solution, la paternité étant essentiel pour la mise en pratique.

En dernier, le médiateur doit vérifier, si les parties ont repris toutes les approches de résultats, qui ont été formulées éventuellement dans une phase précédente. Le cas échéant, il est important de les rappeler pour s'assurer que tout est rassemblé dans ce catalogue de solutions. Il est également possible de reprendre les besoins et poser des questions directes : « Comment ce besoin peut être satisfait sans que les besoins de la partie en face en pâtissent? », « A quelle concession êtes-vous prête pour satisfaire ce besoin ? »

§ 2. *L'évaluation et la sélection de solutions*

Sur la base de l'inventaire des solutions possibles, il convient maintenant de procéder à des évaluations de praticabilité. C'est-à-dire identifier parmi toutes les solutions, celles qui sont bénéfiques pour toutes les parties, qui apportent une réelle valeur ajoutée, qui satisfont au mieux les besoins respectifs. Mais comment s'y prendre? La réponse à cette question se trouve souvent dans le terme « négociation intégrative »⁹⁹. A la différence de la négociation distributive, dans laquelle le négociateur tend vers la maximisation de son propre profit au détriment des intérêts de son adversaire (« ce que l'un gagne, l'autre le perd »), la négociation « intégrative » élargit la portée de la négociation en abordant de multiples sujets, permettant ainsi des « trocs », conduisant à réduire les pertes individuelles et augmenter les gains

⁹⁹ WATKINS (M.) & ROSEGRANT (S.), *Breakthrough in International Negotiations*, Etats-Unis Jossey-Bass, 2001, p. 31

mutuels. Ainsi des concessions sont échangées les uns contre les autres, avec de nouvelles valeurs émergentes.

Pour obtenir de la création de valeur dans une médiation, il faut intégrer les intérêts des parties et les relier entre eux. Cela peut se faire de plusieurs manières :

i. Intérêts communs

Souvent on peut constater, que malgré toutes les oppositions et sujets conflictuels, il existe une multitude de points communs entre les parties. Cela peut être par exemple le souhait de maintien du partenariat, la possibilité de réaliser des économies de coûts ou encore l'évitement d'un procès. A côté de ces intérêts plutôt matériels, il y a souvent aussi l'intérêt commun d'éviter des pertes de valeurs non-nécessaires. Dans le cas de conflit entre associés par exemple, aucune partie n'a un intérêt dans la faillite de l'entreprise ou encore dans la perte ou mise en péril de l'image de l'entreprise en cas de procès juridique. Pour ceux, qui ont déjà été en situation de procès, au lieu de se retrouver à nouveau dans un procès long, bureaucratiquement lourd, coûteux et à l'issue incertaine, ils préfèrent souvent donner la chance à une procédure contributive et transparente, dans laquelle ils peuvent influencer pro-activement sur le résultat. Si dans la pratique, à savoir au cours de la médiation, ça a été le cas, les parties peuvent se satisfaire de solutions, même si ils ne répondent pas entièrement à leurs attentes initiales.

ii. Différences entre les parties

Il est évident que des similitudes sont bénéfiques pour la création de valeur et la création de consensus. Mais il peut paraître contre-intuitif qu'aussi, voire peut-être surtout, les divergences constituent la clé de solutions gagnant-gagnant. Chaque diversité d'intérêts, de ressources ou de compétences entre les personnes en conflit, ouvre une marge de manœuvre à l'échange et avec ceci une possibilité de création de valeurs nouvelles.

Un bon médiateur doit identifier les éléments divergents dans une situation de négociation ou de conflit, permettant leur exploitation pour créer de la valeur. Les techniques, dont on peut se servir, vont être également décrites dans un chapitre ultérieur. Est-ce qu'il y a quelque chose, que je peux offrir à la partie adverse, lui étant chère et pour moi moins importante, avec en perspective l'obtention de quelque chose me tenant à cœur ? Qui, de nous deux, dispose de ressources nécessaires (par exemple compétences) pour réussir plus efficacement ce projet commun ? Qui, entre nous, est le mieux placé pour remplir une tâche avec le moins de coûts engendrés ?

L'identification et l'utilisation de différences est un instrument central dans pratiquement chaque cas de médiation pour « agrandir le gâteau ». L'exemple suivant sert à illustrer les propos :

En 2003, un groupe musical américain en ascension avec le nom « The Postal Service » est assigné par l'entreprise postale américaine « United States Postal Services (USPS) » pour usage d'une marque déposée. La poste menace le groupe avec des recours en dommages et intérêts et des actions en cessation dans le cas de poursuite d'utilisation du nom de la part du groupe musical. En cas de poursuite judiciaire, l'objet principal aurait été la décision concernant l'utilisation du nom par le groupe. Les concernés ont optés pour une médiation et ont négocié un accord, qui aurait difficilement été justiciable : « The Postal Service » fait de la publicité pour « USPS » auprès de son public plutôt jeune en imprimant leur logo sur les pochettes de CD ainsi que sur les affiches de concert. Il participe également à l'évènement annuel organisé par « USPS ». En contrepartie le groupe peut garder leur nom « The Postal Service » et commercialiser leurs albums à travers le site internet de « USPS ». Les intérêts des deux parties ont ainsi été servis : le groupe, qui a commencé à gagner une notoriété non-négligeable avec et peut-être aussi à travers ce nom, peut continuer à opérer sous cette marque et développer sa carrière, et l'entreprise postale peut se faire connaître d'avantage auprès d'une cible jeune et augmenter son portefeuille clients¹⁰⁰.

En somme, les intérêts des parties en conflit sont les éléments les plus importants d'une médiation, en quelque sorte sa matière première. Non pas systématiquement, mais très

¹⁰⁰ Exemple repris du Site Internet de l'Ecole de Commerce de Harvard (*Harvard Business School*), <http://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/how-an-indie-pop-band-used-mutual-gains-negotiation-to-keep-their-name/>, page consultée le 03/02/2015

souvent, ils sont au centre de la médiation : les parties n'attendent pas tellement l'évaluation juridique de la part du médiateur (« *rights-based-mediation* ») mais un soutien quant à l'élaboration et l'appréciation d'options de solution sur la base de leurs intérêts (« *interests-based-mediation* »)¹⁰¹. Le médiateur a un rôle de soutien dans le changement de perspective et la formulation de propositions. Il doit également apporter un regard prospectif : Qu'est-ce qui est possible à partir de maintenant pour solutionner nos problèmes durablement ?

iii. La concrétisation d'idées

La créativité aide à trouver de nouvelles idées et contribue ainsi à l'utilisation de potentiel de création de nouvelles valeurs. Une idée vague est par contre bien différente d'une proposition concrètement réalisable. La plupart des idées ne sont pas réalisables, ou ne servent pas les intérêts de toutes les parties. Pour les évaluer une par une, il faut reprendre les différents points d'approche et les transformer en option d'accord, auxquelles on peut répondre par « oui » ou par « non ». Le médiateur sert encore une fois de catalyseur et de modérateur. Par exemple : « Vous avez proposé, qu'en dissolvant la société, vous pourriez continuer à coopérer ensemble. Quelle forme de coopération voyez-vous ? Sur quels types de projets ? Quand est-ce qu'un premier projet pourrait avoir lieu ? Qui serait impliqué ? Quels seraient les délais ? »

L'ordre des idées est important pour son évaluation. Si le médiateur s'est servi de moyens visuels (tableau de conférence ou autres) pour afficher les intérêts et besoins de parties, il peut maintenant, avec l'aide des parties concernées, attribuer les différentes options de solution (notées sur des cartons de conférence) aux besoins. L'appréciation des idées se base ensuite sur des critères de faisabilité et d'efficacité.

Faisabilité : Est-ce que la proposition est réalisable ? Quels problèmes, contraintes, résistances pourraient y avoir à sa réalisation ? Est-ce qu'il existe des partenaires ou alliés pouvant être utiles pour mener à bien la réalisation ? Quel serait le plan d'exécution ?

¹⁰¹ FISHER (R.) & URY (W.) & PATTON (B.), *Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In*, Boston, 2nd Ed Houghton, Mifflin, 1991, p 49

Efficacité : A quel point la proposition sert les intérêts des parties ? Est-ce que les potentiels de création de valeur ont été exploités ? Quels effets sont à attendre (lien de causalité) et comment les évaluer ?

Pour mettre en évidence à quel point une proposition répond aux besoins/intérêts/attentes des parties, on peut se servir d'un système de points. Chaque participant obtient un certain nombre de points qu'il peut répartir entre les différentes options de solutions (et ainsi visualiser ses préférences). Une autre technique est la méthode PMI. Chaque participant reçoit ces trois types de points signalant « plus », « moins », « intéressant/idée précis qui en découle ». (une couleur par participant pour distinguer les avis) et peut ainsi exprimer ses motivations et craintes pour une proposition, et reprendre des idées pour en formuler une autre plus précise encore. L'avantage de cette technique est l'évaluation des options de solutions de manière plus nuancée ainsi que la création d'un environnement propice à de nouvelles idées. L'inconvénient étant que les parties n'évaluent les propositions pas forcément en fonction de leur faisabilité et efficacité.

Durant les dernières années, de nombreux logiciels et outils électroniques ont été développés, dans le but d'assister les utilisateurs dans l'évaluation des options de solutions, construire des scénarios de réalisation et d'effets. Le champ d'application de ces outils concerne les méthodes alternatives de règlement des différends (MARD) en général. Aux Etats-Unis, on assiste de plus en plus à des *online dispute resolutions*, durant lesquelles ces dispositions sont quasi systématiquement utilisées. Mais également lors de procédés *offline* ces programmes peuvent servir d'outil d'évaluation d'option. Le système *smartsettle*¹⁰² semble très prometteur à ce titre. Ce logiciel permet aux participants d'attribuer aux options de solution relatives à leurs préférences des points d'utilité. Chaque partie alloue des points qu'elle souhaite aux différentes solutions sans que ce soit visible aux autres utilisateurs. Les structures de préférences sont superposées et analysées par le système pour proposer des packages de solutions correspondant à la plus grande utilité générale. L'intérêt de cette assistance électronique est surtout la possibilité de comparer de nombreux scénarios et packages de solutions, en garder une trace et de pouvoir négocier sur cette base des accords avec un taux maximal de satisfaction générale.

¹⁰² Pour plus d'informations, consulter le site www.smartsettle.com

§ 3. *Sensibilisation au potentiel de risque*

Il n'est pas rare que les participants tentent des tactiques pour maximiser leurs avantages personnelles. Quelques-unes sont anodines, d'autres représentent un potentiel de re-détérioration de la relation. Le médiateur doit déceler ces initiatives, faire contrepoids ou neutraliser la situation.

i. **Exclusion d'options indésirables à l'aide d'autocontrainte**

Cette tactique mise sur la non-flexibilité du participant¹⁰³. A titre d'exemple : deux conducteurs de camion conduisent, l'un dans la direction de l'autre. Le premier, qui cherche à éviter l'autre, est qualifié de lâche. Le conducteur maximisant ces chances de réussite, est celui, qui arrache le volant et le jette, visible pour l'autre, par la fenêtre. Ainsi l'autre n'a pas le choix et doit esquiver.

Ce type de tactique est très courant : Menace de rétraction en cas de non-accord avec une proposition spécifique ou réserves pour le paiement d'indemnités et de dommages ; il s'agit toujours de moyens pour contraindre la partie adverse à une action optimale pour l'initiateur en exerçant une autocontrainte irrévocable.

Comment réagir en tant que médiateur dans une telle situation ? Ces stratégies de *commitment*, c'est-à-dire des stratégies qui nécessitent un engagement, présentent toujours en potentiel d'escalade très fort, surtout si l'autre partie ne réalise pas le manœuvre d'autocontrainte de son adversaire, ou si elle agit de manière irrationnelle, voire irresponsable. Le médiateur doit alors en ce sens avertir les participants de l'abstention d'utilisation de cette technique, allant à l'encontre des principes de la médiation. Elles réduisent le champ de négociation possible et heurtent le principe d'ouverture auquel les parties se sont engagées. En outre, ces tactiques réduisent grandement les chances d'un accord et d'une issue positive d'une médiation.

¹⁰³ RUBINSTEIN (A.), « Perfect equilibrium in a bargaining model », *Econometrica*, Cleveland vol. 50, 1982, p. 115 - 117

ii. Utilisation d'ancre de perception

Une forme de manipulation d'option de solution représente la tentative d'influer sur la perception de certaines solutions par le partenaire de négociation ou d'agir sur son niveau d'attente¹⁰⁴. Ainsi l'annonce d'un prix ou d'une somme, présentée de manière anecdotique ou dans un contexte d'apparence « hors sujet », est généralement perçue comme une référence/une ancre (*anchoring* = ancrage). Même si objectivement, ce chiffre annoncé n'a plus de légitimité ou de poids qu'un autre, il a quand-même réussi à attirer une attention particulière et laisser une empreinte parmi les participants. Il influence également le niveau d'attente de l'adversaire : les concessions de mon adversaire vont se situer autour de ce chiffre annoncé.

En soit, cette méthode de négociation est légitime et surtout très fréquemment utilisé par un large public. Néanmoins, elle entraîne un risque de réduction du champ de négociation. Pour y remédier, il est important que le médiateur interroge la partie à l'origine de cette proposition nominale sur les idées/éléments/motivations justifiant ce chiffre et sa position. Par exemple : « Si je vous ai bien compris, en ce qui concerne le paiement de dommages, la somme de 100 000 Eur vous paraît juste. Ce montant est bien sur envisageable. Aussi un montant plus faible, tout comme un montant plus élevé pourraient être envisageables. Quels ont été pour vous les critères d'évaluation permettant d'arriver à ce résultat ? »

Plus critiques sont des ancres de perception introduites dans une médiation, si elles se basent sur la formule « à prendre ou à laisser ». A titre d'exemple : « Je vous faire maintenant une offre juste, pour laquelle je ne discute plus. Si vous payez 100 000 Eur maintenant, l'affaire sera réglée. Je ne voudrais pas plus, je n'accepterais pas moins. » Ce type d'offre va de pair avec l'attitude d'autocontrainte décrite plus haut. Il est nécessaire, que le médiateur intervienne le plus rapidement possible pour empêcher la poursuite dans cette direction. Ce comportement est contre-productif et son auteur peut se manœuvrer facilement dans une voie sans issue : plus l'ancre est haute, et les différences entre les adversaires grandes, plus il devient difficile pour la personne un peu trop « audacieuse » de revenir en arrière sans perdre la face. Pour devancer un blocage total de la situation dans laquelle il y a d'un côté des personnes qui ne concèdent et de l'autre côté des personnes trop fières pour admettre une

¹⁰⁴ Pour plus de détails, consulter le rapport *Business Negotiation Strategies: How to Negotiate Better Business Deals* de l'Ecole de Commerce de Harvard (Harvard Business School) <http://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/how-an-indie-pop-band-used-mutual-gains-negotiation-to-keep-their-name/>, page consultée le 05/07/2017

erreur, il faut rapidement dévier et attirer l'attention des parties vers les intérêts mutuels et l'existence d'options de solutions ne trouvant d'accord commun. (*debiasing* = dépolarisation)¹⁰⁵ En ajoutant une pointe d'humour, le médiateur peut assister la personne à sortir de son impasse, sans qu'elle perde la face : « La dernière offre est, par expérience, toujours la dernière jusqu'à la prochaine. Je vous propose qu'on revienne momentanément un pas en arrière pour visualiser encore une fois, ce que vous avez identifié comme vous étant très important dans ce conflit. »

iii. La tromperie

Une forme de tromperie est la pseudo-concession : un partenaire de négociation concède quelque chose qui paraît lui importer, pour gagner en arguments en vue d'un autre point de négociation. La tromperie peut aller d'un *bluff* plutôt anodin – comme par exemple le fait qu'un agent va, durant les négociations de reconduction de son présent contrat de commercialisation, aller rencontrer un autre fournisseur pour se renseigner sur les produits et conditions, jusqu'au mensonge sévère. Exemple : « Si nous ne réussissons à se mettre d'accord, je vais contracter encore aujourd'hui avec votre concurrent principal. », alors qu'il n'est définitivement pas prêt et qu'il n'y a jamais eu de négociations dans ce sens.

Si le médiateur a l'impression qu'une partie cherche à tromper l'autre, il peut essayer, à travers des questions ciblées, de faire interroger les parties sur leur propre comportement. (« Depuis combien de temps êtes-vous déjà en négociation avec le concurrent de votre partenaire économique ? Qu'est-ce qui rend son offre attractive ? En quelle mesure cette offre se différencie du présent contrat avec votre partenaire ? ») Souvent, ce type de questions de la part du médiateur suffisent pour signaler au concerné, que son comportement est ni acceptable ni sert sa fin. Dans des cas extrêmes, il peut être utile d'organiser des entretiens individuels pour parler franchement avec la personne, sans qu'elle risque une perte d'image auprès des autres personnes. Il convient d'insister de manière claire sur la signification d'un tel acte et les conséquences possibles (Non-respect des engagements pris lors de la signature du contrat de médiation, rupture possible du contrat, annulabilité des accords obtenus lors de la médiation,

¹⁰⁵ ROSNER (S.) & WINHELLER (A.), *Mediation und Verhandlungsführung*, Mering, Hampp, 2013, pp. 98 - 103

etc.) Il faut développer la conscience chez le concerné que ce comportement nuit avant tout sa propre personne. Tôt ou tard, ces types de tromperie, de mensonges ou de manipulations vont être dévoilés. La personne risque, mise à part les dommages de réputation, la mise en péril, voire l'échec du résultat qu'elle cherche à obtenir. Car, si l'autre partie se rend compte, qu'elle a été leurrée, la relation va fort probablement se détériorer et le conflit ressurgir. La personne trompée va non seulement ne pas reconnaître les accords mais aussi les contester juridiquement ou tout simplement passer outre.

§ 4. *L'amélioration de la base d'information*

La plupart des conflits naissent sur la base de perceptions subjectives de faits, et d'idées et convictions fortes divergentes que des parties concernées ont d'une situation. Si par exemple le dirigeant d'une société de construction de bâtiment est persuadé que l'immeuble construit est d'une qualité irréprochable, il ne sera pas d'accord de payer, en cas de conflit, des intérêts de dommages au maître d'œuvre.

Cette problématique de subjectivité est à l'origine d'une initiative d'assainissement extrajudiciaire des sociétés anglaises, s'appelant le *London Approach*. Ayant vu le jour dans les années 70, cette approche, mise en place par la ville de Londres, en coopération avec sa banque centrale (*Bank of England*), repose sur un système de règles pour la réorganisation d'entreprises de façon volontaire et extrajudiciaire¹⁰⁶.

i. *Le « London Approach »*

Dans cette approche, la banque centrale anglaise agit dans la fonction de médiateur durant les négociations entre banques domestiques avec pour but le financement de la réorganisation d'une entreprise en difficulté. La transparence entière et la mise à disposition de toutes les informations constituent un principe de base du *London Approach*. « Les décisions concernant l'avenir d'une société à moyen et à long terme, peuvent uniquement être prises sur

¹⁰⁶ EIDENMÜLLER (H.), « A legal framework for national and international proceedings », in *International Dispute Resolution Journal*, Vol 7, 2002 p. 31

la base d'informations fiables, mise à disposition en ampleur égal à tous les créanciers bancaires. »¹⁰⁷ La méthode du *London Approach* a pendant longtemps été une histoire à succès, car elle a fait ses preuves dans de nombreuses réorganisations d'entreprises. C'est uniquement depuis les derniers 10 ans, notamment à cause de la fragmentation du secteur bancaire et la naissance d'une multitude d'investisseurs financiers qu'elle a perdu en importance.

Pour améliorer donc la base d'information, il convient de procéder, le plus tôt possible dans le processus de médiation, à une transmission générale et exhaustive de toute information pertinente relative aux parties concernées. Cet aspect est communiqué dès le début de la médiation et est également repris comme condition élémentaire dans le contrat de médiation, signé par tous. Le médiateur doit veiller au respect de cet engagement. A côté d'un rôle de circulation d'information, il a occasionnellement besoin d'évaluer ou faire évaluer l'état de fait. Pour ceci il peut initier un avis auprès d'un expert, d'un tiers neutre spécialisé dans le domaine, d'un médiateur non impliqué etc. Avant chaque consultation, il est important de savoir, qu'il est toujours plus efficace de tenter d'abord de modérer entre les parties et de recourir à l'évaluation qu'en cas d'échec. Une évaluation est toujours accompagnée du risque qu'une partie se sente lésée et qu'elle mette en question l'impartialité de l'évaluateur.

Section 5 : Phase 5 - Fixation, rédaction et suivi des accords trouvés (« accords »)

Les solutions obtenues, à savoir celles répondant favorablement aux critères de faisabilité et d'efficacité, doivent être acceptées de tous. Il est important que les concernés vivent les solutions comme étant des consensus et non pas prioritairement des compromis : la solution ne doit pas être ressentie comme la répartition égale du nombre d'inconvénients parmi tous, mais offrant le plus grand nombre d'avantages possible à tous. Elle ne doit pas représenter le « mi-chemin » entre les positions différentes des parties, mais peut se situer à un niveau

¹⁰⁷ *Ibid*

complètement nouveau. Selon Roger FISHER et William URY, il existe une multitude de portées et une grande marge de degrés d'efficacité pour chaque accord¹⁰⁸ :

Accord sur le contenu <-----> Accord sur la méthode

Accord durable <-----> Accord temporaire

Accord général <-----> Accord partiel

Accord dans les détails <-----> Accord par principe

Accord sans réserve <-----> Accord sous réserve

Accord engageant <-----> Accord non engageant

Accord prioritaire <-----> Accord secondaire

§ 1. Critères indispensables à l'obtention d'un accord satisfaisant et applicable

Pour résumer, les résultats de négociation dans le cadre d'une médiation ne contribuent de manière durable et qualitative à la résolution de conflit que, si elles répondent à quatre critères : la solution doit être équitable, efficace, raisonnable et stable.¹⁰⁹

Equité

On peut évaluer l'équité sur la base de différents critères, par exemple, si toutes les parties concernées ont eu la possibilité de contribuer à l'élaboration de la solution, ou si toutes les parties ont eu le même poids au cours de la négociation, ainsi de suite. La règle de base est simple : un procès est équitable, s'il est ressenti comme étant équitable par les personnes impliquées. Il n'y a pas de moyen d'évaluation plus « objective », car aucun critère extérieur peut tenir compte au même titre du vécu et ressenti personnel.

¹⁰⁸ FISHER (R.) & URY (W.) & PATTON (B.), *Das Harvard Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*, op.cit., p. 87

¹⁰⁹ L.SUESSKIND ; J. CRUIKSHANK, *Breaking the impasse. Consensual Approaches to Resolving Disputes*, New York 1987, p. 21

Efficacité

L'efficacité vise dans un premier temps le rapport temps/coûts nécessaire à l'élaboration de la solution. Bien sûr elle se traduit également par l'estimation du rapport temps/coûts nécessaire à la mise en pratique de la solution trouvée. Là, encore, force est de constater que les solutions élaborées ensemble, donc équitablement, mettent peut-être plus de temps à être validées, mais ce temps est vite regagné dans la mise en œuvre de la solution, car elle est vécue comme un consensus pour tous, et chaque partie voit un intérêt à sa mise en place.

Dernièrement, l'efficacité sera aussi mesurée sur la base de sa durabilité. Une solution facile et bon marché, qui n'améliore pas la relation entre les concernés, qui ne demande qu'un investissement partiel et/ou qui n'a pas de portée, n'a finalement pas de valeur ajoutée.

Raison

Souvent ça n'est qu'à posteriori qu'on puisse réellement constater les effets et savoir si les mesures ont été les bonnes ou non. Le fait que les parties consultent en amont individuellement des avis d'expert n'a souvent d'impact que de manière assez limitée. Le résultat de l'avis sera probablement influencé par le donneur d'ordre, la manière de communiquer le sujet à éclairer, etc. S'il y a de différents rapports, ils vont être chacun teints dans le couleur du payeur, et au final, il existe autant d'expertises que de payeurs, et cela ne peut être le but. La recherche de solutions jugées raisonnables par tous, permet d'éviter cette contre productivité et la perte de temps et d'argent inutile. Si le besoin d'évaluation par des experts persiste toutefois, il compte de les réunir et les faire participer à l'échange pour les amener à coopérer et à trouver des solutions communes.

Stabilité

Un accord équitable, efficace et raisonnable n'a peu de perspectives de succès s'il n'est praticable dans la durée. Chaque partie doit rester réaliste sur la faisabilité des solutions et des concessions que cela implique. Il arrive qu'une partie soit trop optimiste sur ses capacités de mise en œuvre de certaines solutions, surtout en ce qui concerne la praticabilité dans la durée. C'est au médiateur de sensibiliser la partie, par exemple lors d'un entretien individuel, au

risque d'échec, s'il s'en aperçoit, et de lui aider à revenir sur un accord pour l'adapter selon les capacités.

Une fois qu'un accord de principe a pu être obtenu, il appartient au médiateur de le résumer devant les parties et de s'assurer qu'il trouve une acceptation générale. Il est important durant cette phase d'employer le plus possible les termes utilisés par les participants pour qu'ils se sentent valorisés et se reconnaissant dans les propos. Une participation active des parties (prise de parole, spécification de certains points, rajouts) au cours de ce résumé est bienvenu, pour les mêmes raisons qu'évoqué plus haut, et permet de renforcer le caractère « propriétaire de la solution ».¹¹⁰ Le rôle de médiateur durant cette phase est de s'assurer que les points d'accords soient suffisamment clairs, précis et réalisables.

Bien que l'accord puisse tout à fait être réalisé à l'oral, la plupart des accords de médiation, surtout dans notre culture occidentale, est figé par un document. D'une part, cela donne un caractère quelque part plus contraignant, mais constitue surtout un sommaire et un rappel des différents points, droits et engagements pour chaque participant.¹¹¹

Entre la rédaction du contenu détaillé et la signature de l'accord peuvent s'écouler encore une à deux séances. Le médiateur encourage les parties à reprendre ce projet de contrat à tête reposée et d'ajouter si nécessaire des dernières modifications. Les parties doivent avoir le sentiment que l'accord écrit sur les différents points est le fruit d'un acte réfléchi et mûri et en aucun cas un geste hâtive né sous l'empressement.

Si les parties souhaitent que le contrat ait une validité juridique, elles peuvent contracter un notaire ou un avocat et formaliser le document en conséquence.

A l'échelle de droit, l'article 21-5 de la directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 régit l'homologation de l'accord intervenu. L'article « a vocation à transposer la possibilité donnée aux parties par la directive de rendre exécutoires les accords

¹¹⁰ Selon FISHER/URY/PATTON, il existe une méthode nommée « procédure-un-texte », qui a notamment trouvé son application au cours des négociations de *Camp David* en 1978. L'idée de base est la mise à disposition par le médiateur d'une seule ébauche de texte (tenant compte des premières solutions d'accord) et de se servir comme base commune pour toute rédaction future. Cela a le principal avantage que les parties ne cherchent pas à présenter et à défendre leur propre ébauche de contrat, mais doivent accepter une base de travail commune.

¹¹¹ Il convient toutefois de décider au cas par cas. Un accord de médiation écrit à l'issu d'un conflit entre amis très proches peut sembler maladroit et rajouter de la distance dans une relation de proximité.

issus de la médiation. Il est fait référence à la notion d'« homologation », ce qui implique que, pour que l'accord de la médiation soit rendu exécutoire, le juge fera sien par une décision les termes de l'accord, ceci après avoir procédé aux vérifications qui s'imposent, notamment en s'assurant que l'accord en cause n'est pas contraire à des dispositions d'ordre public. Des dispositions réglementaires, intégrées notamment dans le code de procédure civile, détermineront les conditions procédurales dans lesquelles interviendra cette homologation. »¹¹²

§ 2. Mise en pratique, contrôle et gestion de conflits futurs

L'accord permet de procéder à une déclaration générale d'intentions mais aussi et surtout de fixer les engagements concrets de chaque partie (quoi ? comment ? jusqu'à quand ?) et d'énoncer les possibilités de contrôle en cas de besoin. Comme la situation peut évoluer au fur et à mesure du temps, certains points d'accord pourraient devenir obsolètes. C'est pourquoi il faut également régler ces cas éventuels pour que l'abandon de certains aspects ne constitue pas une clause de rupture.

Pour stabiliser la situation, le médiateur propose généralement un suivi. Cette mesure sert à accompagner le transfert et l'intériorisation des nouveaux fonctionnements sur la base des décisions prises. Elle se présente sous forme d'une ou plusieurs réunions de suivi avec des intervalles grandissants progressivement. La durée peut varier de quelques mois à plusieurs années.

Cet accompagnement est d'autant plus nécessaire dans un contexte d'entreprise dans lequel les organisations, employées, gestionnaires changent régulièrement.

Si une entreprise ne souhaite pas confier ce suivi au médiateur, faute de budget par exemple, il peut être également réalisé par un collègue sous condition qu'il ait assisté intégralement à la médiation initiale.

La première réunion de suivi, ayant lieu généralement 6 mois à un an après le fin de la médiation, permet de faire un état des lieux sur la mise en pratique des solutions, des accords

¹¹² Selon l'avocat Olivier Vibert, www.juritravail.com

de fonctionnement entre collègues, objectifs communs. Elle sert également à relever l'ambiance générale et l'état mental des personnes concernées.

Les points à vérifier et éventuellement à clarifier sont les suivants :

- Comment se sentent les parties dans la situation actuelle ?
- Comment ont-ils vécu cette phase de transfert ?
- Quels points nécessitent d'être adaptés, ajustés, révisés ?
- Qu'est-ce qui a fonctionné ?
- Qu'est-ce qui s'est empiré ?

Le médiateur réagit aux informations récoltées en interrogeant les parties par exemple sur les raisons de l'impraticabilité. Ses interrogations ne sont pas d'ordre moral mais psychologique. Sur la base de ses constats et observations, il peut donner des explications fondées sur les orientations psychologiques individuelles¹¹³. Les explications servent à augmenter une conscience et acceptation pour les différences et sur cette base de développer de nouvelles mesures concrètes pour améliorer la situation individuelle et dans son ensemble.

Il peut également être stipulé dans le contrat que les réunions suivant la première sont annulables si le ou les décideurs s'accordent à dire qu'il n'y a plus besoin d'accompagnement.

Il n'est pas rare, que les parties, motivées par l'amélioration de la situation dans son ensemble, se servent de la réunion de suivi pour approfondir le conflit et la compréhension du conflit. Cela est un signe fort positif, car cela montre qu'une vraie culture du conflit, et un dialogue autour de potentiels sources conflits est en train de s'installer.

Sur cette base, l'importance repose non pas sur la résolution du conflit, mais sur le fait de voir le conflit, de le comprendre et de l'accepter.

Si de nouvelles personnes ont intégré le service, il est important que le médiateur les intègre dans la situation. Il peut aussi faire un résumé court de quelques théories du conflit et de la médiation. Ceci présente le double intérêt, que premièrement les nouvelles personnes sont sensibilisés au sujet et deuxièmement peuvent faire connaissance avec le médiateur et évaluer

¹¹³ Pour plus de détails, voir Partie 2, Chapitre 1, Section 2. Les fondements psychologiques personnels

son expertise, base essentielle pour pouvoir lui faire confiance dans la gestion d'une situation future dans laquelle elles seraient impliquées.

Conclusion de la première partie

Il existe de nombreuses approches de gestion de conflit, mais la médiation semble une des plus structurée. A travers un procédé bien défini, la médiation pose un cadre, dans lequel les parties peuvent œuvrer sur leur conflit. Le médiateur fournit la sécurité nécessaire, aussi bien par sa maîtrise du procédé que par ses outils d'analyse profonde de conflit, pour permettre aux parties d'évoluer au cours de la médiation afin d'adopter une attitude constructive face au conflit. Le médiateur se sert au cours du procédé d'éléments d'autres méthodes telles que l'animation, la supervision, le conseil et autres (d'où aussi les amalgames fréquents) dans le but premier d'obtenir la clarification des positions existantes.

La suite de différentes phases logiquement cohérentes passent de la collecte de sujets à traiter, par l'analyse de motifs sous-jacents pour permettre à mieux comprendre les propres positions mais aussi celles des autres parties en conflit. En créant de l'empathie mais aussi en fournissant des éléments de compréhension de la dynamique de conflit (déchargeant ainsi partiellement les parties), le médiateur crée un terrain propice au consensus. Le médiateur accompagne les parties dans l'identification et la formulation de solutions possibles et réalisables.

Le caractère contraignant (fixation par écrit, signé par tous) de la médiation ainsi que, dans l'idéal, le suivi à postériori contribuent à la durabilité des accords trouvés.

On peut constater que, dans de nombreux cas, la méthode apporte des résultats satisfaisants.

Mais loin dans tous. Pourquoi la méthode n'est pas une panacée à tous les problèmes relationnels ? Pourquoi l'utilisation d'une même méthode, appliquée exactement de la même manière, avec le même médiateur, ne produira jamais deux fois le même résultat ? Car chaque système de conflit (les unités se disputant, le contexte de conflit, l'historique etc.) est différent et ainsi chaque résultat. Même si le sujet peut être à première vue similaire dans certains cas de médiation, aucun conflit ne se ressemble dans les faits, et aucune partie ne réagit de la même manière. Même si les conditions d'applicabilité sont de prime abord remplies, le procédé peut échouer. J'aimerais dans ma prochaine partie alors comprendre les dimensions du conflit et la dynamique des gestionnaires pour mieux me projeter sur la réalisabilité et mieux délimiter la portée de la médiation.

PARTIE 2 : LES CLES D'ANALYSE DE LA GESTION DU CONFLIT ET LES LIMITES DE LA METHODE

Partout où différents individus, groupes sociaux, organisations ou Etats ont des intérêts, objectifs ou valeurs à défendre, un conflit - provenant du mot latin « *confligere*¹¹⁴ : se rencontrer, se battre» - peut naître.

Un conflit est majoritairement lié à un conflit d'intérêts. La source de cela est souvent une différence de valeurs, qui conduit à des évaluations, sentiments et comportements divergents.

Si il n'y pas d'intérêts divergents, il ne s'agit souvent pas d'un véritable conflit, mais plutôt d'un malentendu sur la base d'informations erronées, manquantes ou mal comprises.

Au sein d'organisations, les causes des conflits interpersonnels¹¹⁵ sont principalement les suivantes :

- les différences individuelles dans la perception : en fonction de l'histoire individuelle des personnes, degré de connaissance, l'expérience, l'état mental momentané et la personnalité, une situation est perçue ou comprise différemment.
- la rareté ou la limitation de ressources : si deux ou plusieurs parties doivent se servir des mêmes moyens pour atteindre leurs objectifs respectifs, la limitation de la disponibilité des moyens mènera au conflit.
- l'interdépendance du travail : si l'exécution d'une activité ou d'un travail dépend du travail antérieur d'un autre.
- un conflit de rôles : si une personne assume des rôles différents, l'exercice d'un rôle peut créer un conflit avec le rôle d'un autre, par exemple, un collègue étant en plus en charge de la qualité au sein de l'entreprise se plaint d'un membre de son service.
- le traitement injuste : si le sexe, la langue, l'apparence, l'âge, la santé, la race, la religion, l'identité nationale, pour en citer que quelques critères, conduisent à une

¹¹⁴ <http://latin-dictionary.net/definition/12475/confligo-confligere-conflixi-conflictus>, page consultée le 06/07/2017

¹¹⁵ MULLINS (L.), *Management and Organizational Behaviour*, Open University, Milton Keynes 1989 pp 31-32

forme de discrimination ou de traitement inéquitable. Cependant, il est important de faire la différence entre l'équité et l'égalité; une personne handicapée ne peut pas être traitée comme une personne non handicapée, mais tout aussi équitablement.

- une violation du territoire : Toute perception de violation du territoire réel ou idéal (souvent aussi le cas pour des conflits de voisinage) est perçue comme un conflit. Si une personne entre dans l'espace personnel d'un autre, se rapproche de trop ou interfère sur son territoire idéal (par ex : domaine de responsabilité)

- la modification d'environnement : un changement d'environnement entraîne souvent des changements dans l'organisation. Au-delà des sources de conflit déjà citées, qui peuvent en être la conséquence, ces changements environnementaux contribuent à créer de l'incertitude et du stress, augmentant seule la probabilité d'un conflit dans l'organisation.

Aussi divers que peut être la nature du conflit, aussi divers sont les possibilités de comportement individuel des parties en conflits : fuite, lutte, soumission, oppression, délégation, compromis, consensus etc.

Pour tenter de comprendre à la fois le comportement individuel mais aussi la dynamique d'un conflit, cette deuxième partie met en lumière les différents facteurs d'influence. Quels sont les fondements et axes de gestion de conflit, quel poids ont des méthodes complémentaires telle la négociation dans la gestion du conflit ? Qu'est-ce qui influence la prise de décision des parties ? Quels sont les formes de communication influant directement sur le niveau de compréhension de l'autre partie en conflit ?

Après une étude des dimensions fondamentales de la gestion de conflit et les obstacles inhérents, je dresserai un bilan sur les limites et risques de la méthode de médiation.

CHAPITRE 1 : Causes, effets et gestion de conflit

La gestion de conflits est, dans la plupart des cas, perçue comme gênante, intrusive,

menaçante ou douloureuse. C'est pour cette raison qu'un grand nombre de personnes cherche à éviter ou à fuir les conflits. Si ceci n'est pas possible, on assiste souvent à une escalade progressive de la situation, se terminant par des insultes ou une forme de lutte de pouvoir. Une fois une telle expérience vécue, les personnes voient confirmer alors leurs préjugés négatifs et sont encore plus réticents envers un conflit ultérieur.

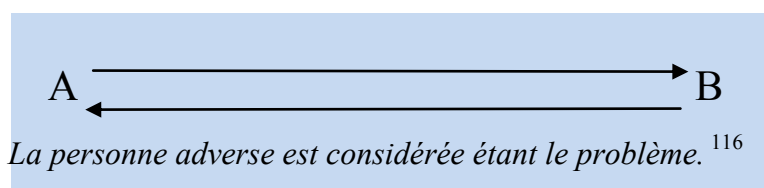
D'un autre côté, personne avec un certain sens de réalisme ne va croire, qu'un monde sans conflits puisse exister. La coexistence d'unités hétérogènes implique l'existence de divergences et nous en avons besoin pour avancer et maintenir un univers dynamique.

Ce qu'il manque dans nos sociétés, c'est l'apprentissage de la compréhension et de la gestion de conflit : un conflit est un signal important, que quelque chose ne tourne pas ou plus rond, et devrait être réajustée. Mais c'est aussi une opportunité pour le développement et l'amélioration de la relation entre individus.

Ce chapitre se consacre alors avant tout à l'explication de la dynamique d'un conflit. Une fois que nous savons plus sur les dimensions de conflit et les prédispositions individuelles des personnes impliquées à un conflit, nous pourrions mieux comprendre les intérêts fondamentaux d'intervention d'une tiers personne et la place de la négociation dans cette démarche.

Section 1 : Les dimensions de la gestion de conflit

Souvent un conflit né avec des opinions divergentes. Les différences de points de vue quant au règlement d'une problématique vont être transformées en reproches mutuels et conclusions personnelles sur le caractère, les intentions et motifs de l'autre personne. Au lieu de faire face au problème tous ensemble, on considère l'autre personne comme étant le problème.

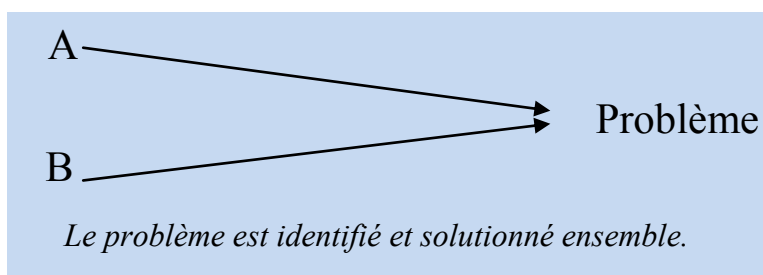


¹¹⁶ BESEMER (C.), *Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*, op.cit, pp. 26-27

On assiste à un transfert de l'objet du conflit, surtout quand le conflit s'intensifie. Au début, il existait un ou peu de problèmes, avec le temps, de nouveaux et différents problèmes surgissent. La nature des échanges autour des problèmes change pour devenir moins spécifique et de plus en plus général. Les problèmes prolifèrent et laissent un sentiment de confusion et d'incapacité de résolution. Enfin la communication devient de plus en plus blessante et imprécise.¹¹⁷ Les personnes en conflit évitent le contact mutuel au profit de contacts avec de personnes extérieures, partageant leurs points de vue. L'augmentation de l'intensité de l'implication émotionnelle va de pair avec la diminution de la capacité d'écoute et de communication. Le conflit finit dans une impasse, de laquelle les personnes ne savent plus s'en sortir sans assistance.

§ 1. *La gestion de conflit constructive*

Gérer un conflit de manière constructive signifie de trouver une solution au conflit, qui n'est pas au détriment de l'autre partie. Toutes les personnes concernées par le conflit assument communément la responsabilité du problème et cherchent ensemble des solutions.



Au même titre, qu'on différencie entre personne et problème, il convient de distinguer entre position et intérêt. Les positions, à savoir les idées arrêtées sur comment solutionner le problème sont souvent incompatibles. Un consensus sur cette base paraît peu probable. En revanche, il est possible de satisfaire les intérêts, qui se cachent derrière les positions, même si

¹¹⁷ LEDERACH (J.P.), *Understanding Conflict: The experience, structure and dynamics of conflicts*, Pennsylvania, AKRON, 1988 p. 41

ils ne sont pas compatibles. En mettant en évidence les intérêts, on crée un terrain fertile à naissance de solutions, répondant aux intérêts de tous.

L'exemple des oranges

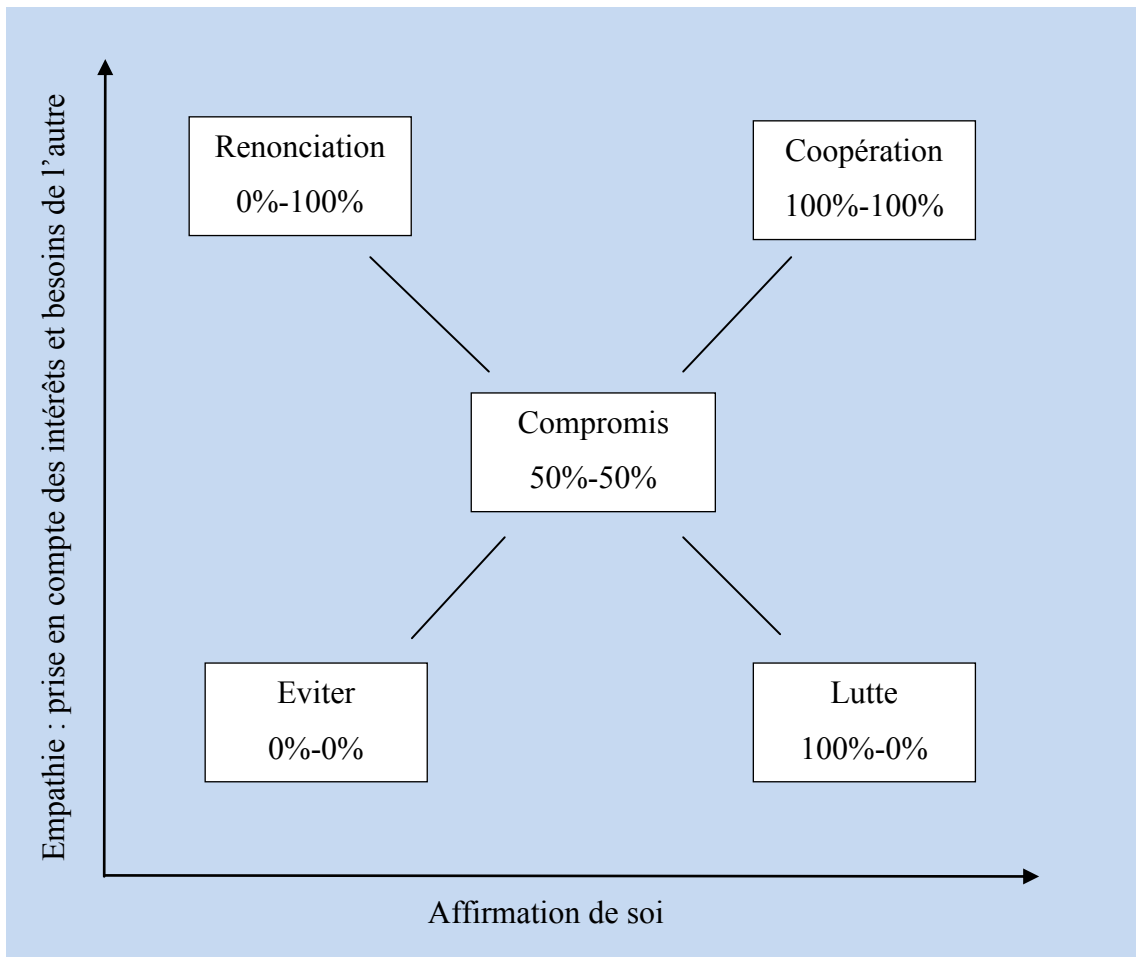
Deux sœurs se disputent autour d'une orange, que chacune veut avoir pour elle. Elles conviennent enfin de la couper en deux. L'une prend sa moitié, mange la pulpe de fruit et jette l'écorce. L'autre, en revanche, jette l'intérieur et garde uniquement l'écorces, car elle a besoin des zestes pour faire un gâteau.

L'exemple est, certes, vieux et non plus très original, mais d'une efficacité et clarté exemplaire. Les intentions des deux sœurs sont tout à fait compatibles et peuvent mener vers un consensus, si on s'éloigne de la position « je veux l'orange » pour creuser, quels sont les intérêts derrière cela « j'ai envie de manger la pulpe » et « je veux des zestes pour faire un gâteau ». Dans l'exemple, on peut atteindre une solution gagnant-gagnant d'une satisfaction entière (taux d'optimisation 100%), car aucun des intérêts n'exclue l'autre.

Mais que faire, si les deux sœurs ont envie de manger l'orange ? Dans ce cas il faut distinguer à nouveau, cette fois-ci entre intérêt et besoin. Si l'intérêt est l'expression du besoin de nourriture, on peut tenter de proposer des alternatives, à savoir dans ce cas concret, vérifier par exemple si on ne peut satisfaire l'autre en lui proposant une pomme ou une poire.

Un état de fait étant, que l'humain se trouve toujours dans un état de ressources relativement limitées, il peut aussi tenter de négocier la satisfaction d'un autre besoin. Dans notre exemple cela pourrait dire, qu'une sœur renonce à sa part d'orange, si elle peut emprunter, en contrepartie, une robe particulièrement jolie de l'autre sœur le lendemain.

Des négociations peuvent donc aboutir à des résultats satisfaisant toutes les parties, si elles sont menées sous des critères d'égalité et de *fairness*. Un style de gestion de conflit, basé sur l'affirmation de soi, la défense d'intérêts propres, mais aussi sur l'empathie et le maintien d'une bonne relation avec l'autre, peut résulter en la solution de problème, sans perdants et sans compromis peu durables. Le tableau suivant sert à illustrer ses propos et à démontrer l'importance d'une démarche coopérative.



118

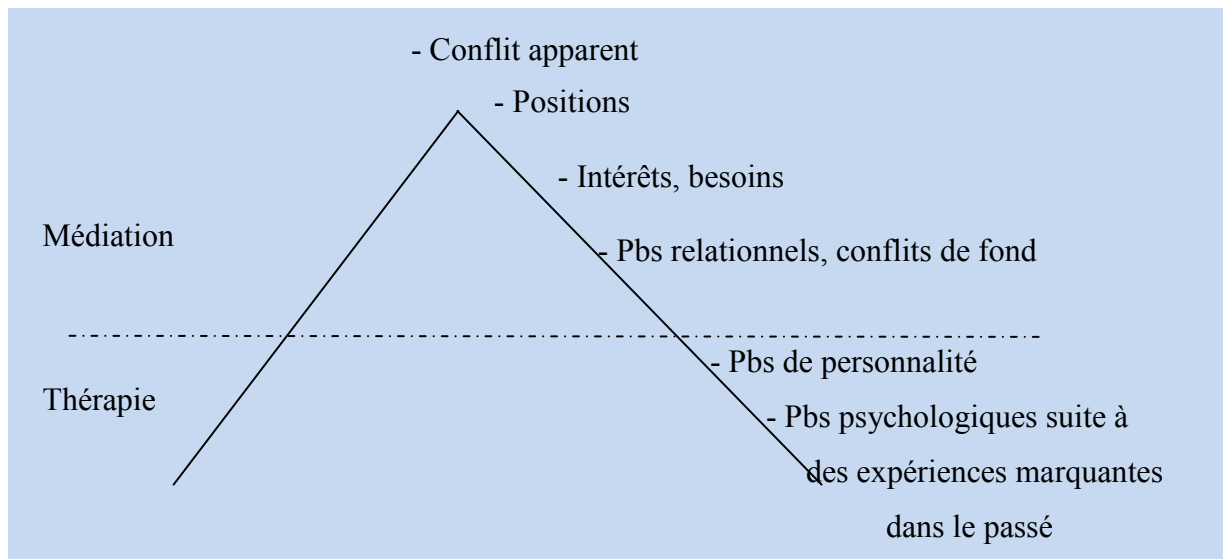
§ 2. Niveaux de conflit

L'identification des intérêts des personnes permet souvent, tels vus dans les chapitres précédents, de mettre en évidence, que le conflit apparent n'est pas le conflit central, mais uniquement celui qui a « fait débordé le vase ». Une solution satisfaisante peut alors être trouvée uniquement si on clarifie et solutionne le problème de fond. Il n'est pas rare qu'on identifie un dysfonctionnement au niveau relationnel ou personnel. La médiation n'est pas une thérapie mais peut avoir des effets thérapeutiques. A travers les différentes phases du procédé on gagne suffisamment de profondeur pour découvrir le problème de fond, le faire réaliser aux concernés, et œuvrer ensemble pour y remédier. S'il existe un dysfonctionnement

¹¹⁸ BESEMER (C.), *Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*, op.cit, pp. 28-29 : Ainsi, fournir un effort vers un compromis constitue un début respectable. Mais en s'intéressant réellement aux intérêts et besoins de l'autre, tout en veillant à faire respecter ses besoins et intérêts propres, les parties parviennent à une vraie démarche coopérative avec des résultats les plus satisfaisants.

ou un problème de personnalité d'un niveau élevé, il arrive qu'on ne parvienne pas à le changer. Dans ce cas, des mesures thérapeutiques peuvent être envisagées.

Selon THOMANN & SCHULZ VON THUN¹¹⁹, on peut distinguer plusieurs niveaux de conflits :



Pour reprendre leur exemple concret illustrant bien ces différents niveaux :

- Une femme se plaint parce que son mari ne lui rend souvent pas les petits services, qu'elle lui demande, comme par exemple le remplacement d'une ampoule défectueuse, la réparation d'une chaise qui bouge. Il dit qu'il le ferait, mais ne le fait finalement pas. (Conflit apparent)

- La raison, pour laquelle il ne le fait pas, est, que ni la lampe en moins, ni la chaise bougeant le dérangent tant que ça, et il ne voit pas pourquoi y passer du temps. Il préfère se consacrer à des choses plus importantes dans la vie. (Intérêts/ pensées de fond)

- Par contre, il ne va pas le dire ouvertement, parce qu'il a fait l'expérience, que l'expression d'un désaccord auprès de sa femme se termine dans des discussions sans

¹¹⁹ THOMANN (C.) & SCHULZ VON THUN (F.), *Klärungshilfe 1, Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren*, op. cit., pp. 204-208

fin, usantes et peu productives, au cours desquelles c'est souvent elle qui a le dernier mot. (Niveau relationnel)

- La raison profonde d'éviter ce clash résulte du fait qu'il veut bien faire, ne pas offusquer ou mécontenter son entourage. La phrase « Je n'en ai pas envie. » n'existe pas dans son vocabulaire. (Problème de personnalité)

- L'affirmation de soi et de ses propres besoins a toujours été quelque chose que ses parents n'ont pas toléré. Dès la petite enfance, il a entendu : « Ça n'a rien à voir. Tu le fais et puis c'est tout. » (Expérience marquante dans le passé)

Derrière tout conflit factuel peuvent se cacher des intérêts, possiblement tout à fait compatibles (cf. l'exemple des oranges). Dans un autre contexte, par exemple un conflit entre colocataires, il peut y avoir des besoins inassouvis et une sensibilité offensée (par exemple le besoin de reconnaissance et/ou d'appartenance). Plus profondément il peut y avoir des problèmes relationnels (revendications de pouvoir, relation de dépendance, etc.) ou des problèmes personnels (des obsessions de rangement, une timidité excessive, des peurs). Des différences de valeurs (par ex : rigueur vs. spontanéité, polychromie vs. monochromie, etc.) ou des problèmes de communication et/ou de compréhension peuvent s'ajouter pour envenimer la situation. Aussi une trop grande proximité, une grande distance, un manque de possession de toutes les informations, certains facteurs externes peuvent influencer la perspective d'un chacun de voir et interpréter un conflit.

Tous ces éléments interagissent dans cette complexité humaine. Le conflit « de déclenchement » est en quelque sorte arbitraire, car il est tout fait imaginable qu'un autre conflit aurait pu provoquer cette mise en question du système.¹²⁰ Il existe une dépendance mutuelle et une interférence des facteurs de conflits. Avec le savoir que tout système repose sur une certaine forme d'équilibre, on peut considérer qu'un changement à un niveau entraîne tout une cascade de changements et une réorganisation du système. Ce qui est vu souvent comme cercle vicieux, peut alors aussi être l'inverse : L'influence positive d'un ou plusieurs facteurs représente une opportunité à réorganiser positivement tout le système qui entoure les personnes.

¹²⁰ Les psychologues pratiquant la thérapie systémique, par exemple, considèrent : Ca n'est pas l'individu qui vient en thérapie, qui est malade, mais le système autour de lui.

§ 3. Sources de conflit et interventions possibles

Chaque source de conflit, représente un éventail d'interventions possibles. Voici quelques exemples, repris des études de C.MOORE¹²¹ :

Sources	Interventions
<p><u>Conflits factuels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque d'information ▪ Fausses informations ▪ Appréciation différente des priorités ▪ Interprétation différente des données ▪ Evaluation différente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rassemblement et circulation de toutes les informations ▪ Mise d'accord sur la hiérarchisation des importances ▪ Développement commune de critères d'évaluation ▪ Consultation d'expert pour avoir un avis neutre dans les domaines dans lesquelles les appréciations des parties divergent fortement
<p><u>Conflits d'intérêts :</u></p> <p>En cas de concurrence supposée ou réelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intérêts réels contextuels ▪ Intérêts psychologiques ▪ Intérêts procéduraux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déplacer le focus des positions vers les intérêts ▪ Identifier des critères objectifs ▪ Développer des solutions tenant compte des intérêts de toutes les parties ▪ Chercher à agrandir l'éventail d'options et de ressources ▪ Procéder au troc pour satisfaire les intérêts d'importance divergente

¹²¹ MOORE (C.), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Etats-Unis, John Wiley & Sons, 1986 pp. 27-28

<p><u>Conflits relationnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentiments/émotions fortes ▪ Perceptions erronées, et catégorisation en stéréotypes ▪ Communication intempestive, manquante et/ou incomplète ▪ Comportement négatif répétitif <p>(suite conflits relationnels)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourager l'expression de sentiments, tout en les valorisant et les paraphrasant pour les transformer en une forme constructive de partage de sentiments ▪ Recadrer en cas de débordement émotionnel en rappelant les règles, la méthode, procéder à des entretiens individuels ▪ Clarifier/rectifier les perceptions et permettre une perception positive ▪ Améliorer quantité et qualité de la communication ▪ Remédier à des réactions/comportements négatifs répétitifs en réorganisant le système (changement de structure) ▪ Encourager à avoir une attitude positive en vers la résolution du problème
<p>Conflits de valeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Critères/normes différentes dans l'évaluation d'idées ou de comportements ▪ Différentes styles de vie, d'idéologie et de religion ▪ L'exclusion d'objectifs communs sur la base de valeurs différentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eviter les jugements de valeur dans la définition du problème ▪ Chercher à identifier des objectifs communs supérieurs, que toutes les parties partagent ▪ Identifier les sujets sur lesquels les valeurs se ressemblent
<p>Conflits structurels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schémas de comportement ou d'interaction destructifs ▪ Rapports inégaux de propriété, de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir clairement les rôles et les faire respecter ▪ Changer l'approche (le mode de communication, la répartition des personnes)

<p>contrôle, de ressources ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Déséquilibre dans le rapport des forces, de pouvoir ou de l'autorité ▪ Facteurs géographiques, environnementaux, physiques ou autres qui entravent la bonne coopération ▪ Pression de temps 	<p>autours de la table, distance/proximité etc.)</p> <p>pour essayer de changer les schémas de communication destructifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduire des règles acceptables, équitables pour faciliter la prise de décision commune (avec un rapport de force plus équilibré) ▪ Changer le mode de fonctionnement pour remédier à la contrainte de temps
--	--

Souvent, le conflit en surface révèle une petite partie de ces sources de conflit. La grande majorité par contre (la coexistence de plusieurs sources est généralement le cas) se trouve en dessous de la surface et il faut creuser pour les rendre visibles pour les traiter dans sa globalité.

§ 4. *Le modèle de conflit par Pat Patfoort*

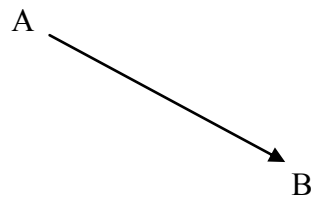
La formatrice et médiatrice belge Pat PATFOORT¹²², spécialisée dans le domaine de la transformation des conflits et la gestion non-violente des conflits, a développé un modèle de conflit qui a pour but de faciliter la compréhension du conflit et de son évolution. Ce modèle démontre à l'aide d'un exemple concret, comment la violence naît et quel rôle important des phénomènes de supériorité/infériorité, de puissance/impuissance joue dans l'escalade du conflit, mais aussi dans la solution du problème.

Pat PATFOORT définit le conflit comme une collision d'objectifs d'actions incompatibles.

Son exemple : *Une salle communale, normalement mise à disposition au club de jeunesse, est requise pour la réunion du conseil communal régional, par manque de disponibilités dans les autres locaux. Le curé souhaite, que les jeunes se retrouvent une autre salle, alors que ces derniers veulent se rencontrer dans cette salle communale comme ils le font d'habitude.*

¹²² Pour plus de détails, voir <http://www.patpatfoort.be/FR-Pat.htm> (page consulté en juin 2014)

Un conflit peut être le point de départ pour une escalade destructive, s'il n'est pas traité/géré de manière constructive. La gestion destructive correspond à un déséquilibre.



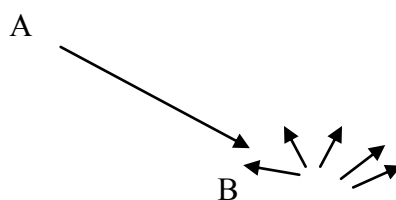
Une partie se trouve dans une situation de supériorité et l'autre dans l'infériorité. La partie A peut imposer ses souhaits à la différence de la partie B. La supériorité de A pourrait se justifier par ses caractéristiques intellectuelles, physiques, matérielles, psychologiques et/ou structurelles. Pat PATFOORT nomme ce phénomène les positions majeure et mineure liées étroitement à des termes de puissance et impuissance.

Dans l'exemple concret : *Le curé annonce au responsable des jeunes, que ce jour-ci la salle ne serait pas accessible aux jeunes et ferme la porte à clé, pendant que les conseillers sont en train d'ouvrir la session de conseil.*

L'exploitation de, ou l'aspiration à la position majeure est pour elle « la racine de la violence », car la conséquence dans une telle situation de tension est l'escalade. La tension résulte de l'inadmissibilité de la position mineure : B vit ce rabaissement comme une insulte envers son amour propre et son instinct propre de préservation s'active de manière plus ou moins consciente.

Exemple : *Les jeunes s'offusquent de voir la porte de « leur » salle communale fermée et d'apprendre par le responsable que leur salle est utilisée par quelqu'un d'autre pour d'autres fins. Ils se sentent traités injustement et inférieurement : alors qu'on utilisait la salle bien avant les adultes, ils peuvent nous virer à tout moment, quand bon il leur semble.*

Cette perception d'injustice libère une énergie ou « agression » (sans jugement de valeur), dans le but d'obtenir un changement de l'état actuel.

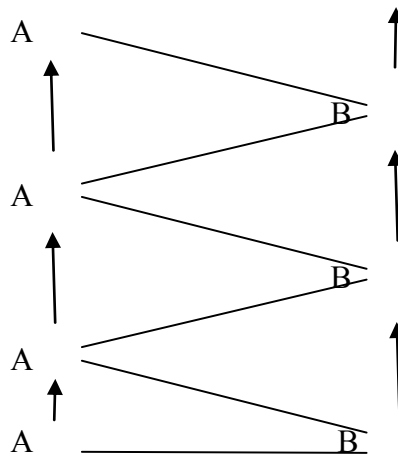


Il y maintenant 3 directions vers laquelle l'énergie/l'agression peut s'orienter :

i. L'escalade

B tente de se mettre dans une position supérieure à A, en se servant de pouvoirs non-exploités par A, avec pour objectif de surpasser les pouvoirs utilisés par A : en réagissant à des arguments factuels (pouvoir intellectuel) par des insultes ou de l'obstination; en réagissant à l'exercice d'un pouvoir décisionnel par du harcèlement moral ou des attaques physiques.

Si A tente maintenant de « renchérir » pour regagner du terrain, on assiste rapidement à un surenchérissement mutuel, terminant dans un véritable accroc, parfois même violent.

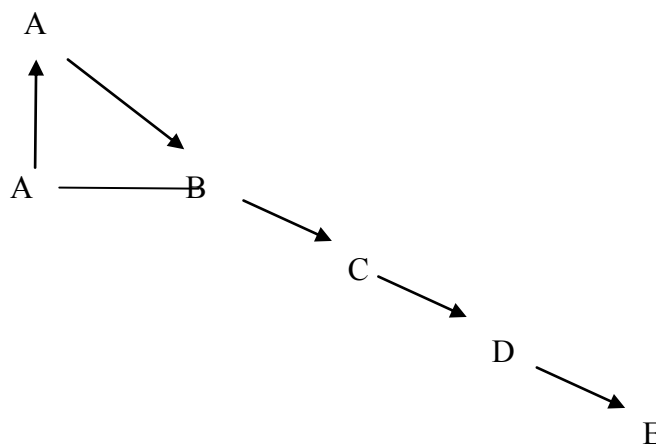


Exemple : *Les jeunes expriment leur colère auprès du responsable, qui décline sa responsabilité en se référant au curé et à son pouvoir décisionnel. Un des jeunes commence à pousser un autre, déclenchant une petite émeute devant la porte de la salle communale et le responsable a du mal reprendre le contrôle de la situation. Comme la porte est fermée, les jeunes tentent de perturber la réunion du conseil en gesticulant devant les fenêtres et en criant. Le curé sort et exige, que ce trouble cesse de suite et menace, en cas de non-respect des consignes, d'interdire l'utilisation de la salle par le club à l'avenir.*

ii. Transfert vers de tierces personnes

Si B ne se sent pas capable de tenir tête à A ou si B est réellement inférieur à A dans tous les domaines, il peut y avoir une escalade horizontale et non pas verticale : B cherche une personne C, plus faible qu'elle, pour se décharger de sa frustration et de son agression. C devient alors le bouc émissaire, se trouvant le plus bas dans la hiérarchie. Ceci mène à son tour à la naissance de frustration, d'agression et à sa propagation. L'escalade entre B et C peut ensuite avoir lieu de façon verticale ou à nouveau suivant ce même schéma, c'est-à-dire C se trouve encore une personne plus faible pour transférer son agression, ainsi de suite.

Plus les victimes sont faibles, moins ils ont à disposition des moyens « fins » de pouvoir. Le résultat est une augmentation de la violence physique, entre autre sous forme de vandalisme, dégradation de propriété etc.

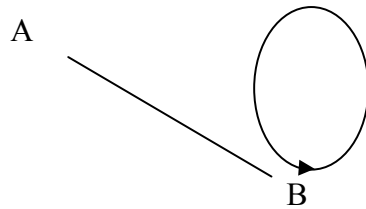


Exemple : *Les jeunes sont en colère, et se prennent à un des conseillers arrivant en retard à la réunion de conseil, dégradent les installations extérieures...*

iii. Internalisation/ auto-agression

Il arrive qu'une personne ne se sente pas capable de s'imposer auprès de qui que ce soit, ou pour des raisons éthiques, religieuses ou morales elle y renonce tout simplement. Dans ce cas, l'agression qu'elle porte en elle peut se tourner contre elle-même : de manière consciente à travers l'automutilation (psychologique ou physique), dans des cas extrêmes même jusqu'au

suicide ; ou de manière inconsciente en réprimant la pensée, en avalant la frustration et la colère, ce qui peut résulter à moyen terme dans des dépressions ou des maladies psychosomatiques.



Exemple : *Le responsable des jeunes se sent démuni et ne sait pas comment expliquer la situation aux jeunes. Il a peur de leurs réactions et est obligé d'annuler son prochain rendez-vous parce qu'il a des maux de têtes et des douleurs d'estomac.*

Quelques jeunes s'alcoolisent et se blessent en faisant des manœuvres de motocyclettes risqués.

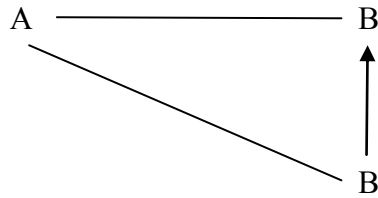
iv. L'issue favorable via la gestion constructive de conflit

Pat PATFOORT propose une série de comportements alternatifs aux schémas de conduites destructives. Elle s'oriente particulièrement vers l'équivalence et l'égalité.

A ————— B

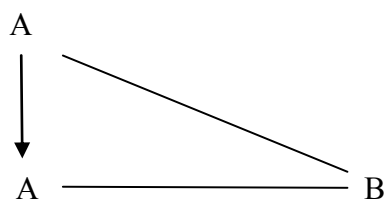
L'absence de violence ne signifie pas pour elle – tout comme pour GANDHI et M.L. KING – la stagnation dans la position d'infériorité et la renonciation à la défense et à l'exercice de pouvoir. Au contraire : les êtres inférieurs doivent développer leur pouvoir et l'appliquer, pour être pris au sérieux en tant que personne équivalente. Leur objectif doit être, de se mettre à niveau égal que leur adversaire, sans aspirer à une supériorité. Ceci est la seule manière

d'arrêter la dynamique d'escalade du conflit, tout en ne pas renonçant à la défense de ses propres intérêts.



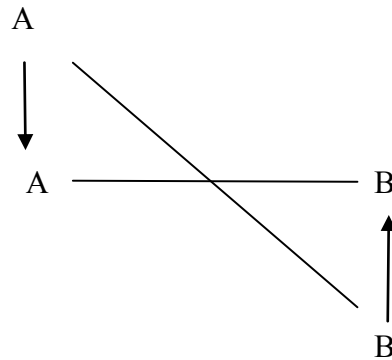
Exemple : *Les jeunes sont en colère et demandent de pouvoir s'exprimer auprès du curé. Puisque le responsable des jeunes leur dit que cela est impossible, la réunion de conseil ayant déjà démarré, ils décident d'écrire leurs revendications sur des panneaux et les affichent devant les fenêtres de la salle communale.*

Pour des personnes puissantes, se trouvant dans une position majeure, mais intéressées par une gestion constructive du conflit, cela aura pour conséquence 1) la renonciation au moyens de pouvoir et 2) le respect de la partie plus faible et sa valorisation en la plaçant à un niveau égal lors de l'échange autour du conflit qui suivra.



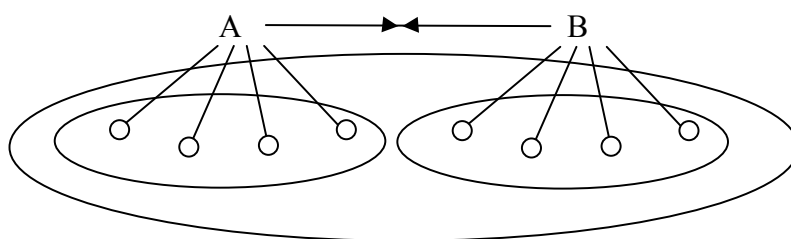
Exemple : *Le curé discute de la pénurie de disponibilités de salle avec le responsable des jeunes. Il cherche à nouer le contact avec les jeunes avant le début de la réunion de conseil pour exposer la situation et demander leur compréhension.*

Il est aussi possible de combiner ces deux étapes :



Exemple : *Les jeunes manifestent à l'aide des panneaux contre le fait d'être enfermé à l'extérieur, et le curé fait initie une pause de réunion pour sortir et parler avec les jeunes.*

Sur cette base d'égalité et d'équivalence, il devient alors possible de procéder à un traitement du conflit, permettant de découvrir les fondements menant aux positions défendues (ou, pour reprendre le terme de P. PATFOORT, menant aux objectifs d'action) et d'identifier communément les solutions consensuelles.



Exemple : *L'échange avec les jeunes permet au curé d'expliquer sa situation difficile (pénurie de salle, engagements auprès des conseillers) et de reconnaître au même titre les droits d'usage des jeunes, et le souhait d'être considérés dans la prise de décision. Plusieurs scénarios sont évoqués ensemble : la possibilité d'utiliser une autre salle, la possibilité de*

décaler la réunion du Conseil. Même si ces options n'ont pas été retenues pour d'autres raisons, le curé renonce à la possibilité de prendre la décision tout seul. Au cours de l'échange, les jeunes expriment entre autres leur envie de pouvoir écouter de la musique et faire des fêtes sans être rappelés tout de suite à l'ordre par les adultes. Ceci retient l'attention du curé et il pense à la cave de la maison communale, qui est pratiquement inutilisée. Il propose aux jeunes de la leur mettre à disposition en tant que nouvelle salle de fête. Les jeunes sont ravis et les idées d'ameublement et de décoration commencent déjà à jaillir. Ils libèrent maintenant volontairement la salle communale pour pouvoir inspecter leur nouveau lieu de fête.

Section 2 : Les fondements psychologiques personnels

Les humains sont très différents - non seulement dans leur façon d'être, mais aussi dans la manière d'interagir avec d'autres êtres humains : comment ils se comportent envers d'autres personnes, ce qu'une relation humaine leur procure, et ce dont ils ont besoin pour se sentir à l'aise dans le contact et dans l'interaction avec d'autres.

Pour comprendre les différences humaines et l'impact de celles-ci sur la communication et sur les relations, le modèle RIEMANN-THOMANN¹²³ peut s'avérer être une source précieuse. Ce modèle fournit une théorie sur la distinction entre quatre types de personnalité et de relation.

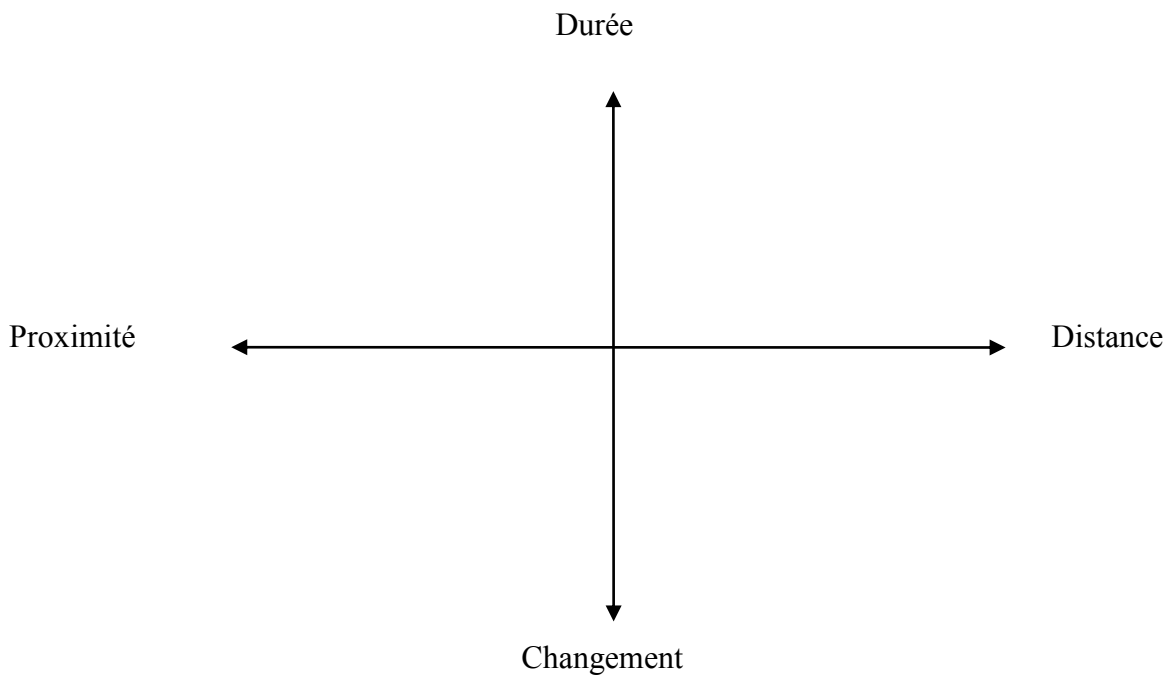
THOMANN, pour mémoire, un psychologue, thérapeute et coach suisse¹²⁴, se trouvait à la recherche de références théoriques pour illustrer les spécificités de ses clients et leur expliquer les phénomènes de polarisation et d'escalade de leur relation. Son objectif était de démontrer aux couples en thérapie, que leurs problèmes résultaient de l'existence de différents types de personnalité. Faute de trouver de théories existantes satisfaisantes, il a fait évoluer en 1988 une étude du psychanalyste allemand RIEMANN, datant de 1975, sur les formes

¹²³ Informations issues d'un séminaire de psychologie de communication en Avril 2017, Institut de Communication Hambourg, http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=105

¹²⁴ Je cite C. THOMANN assez souvent, non pas pour une question de préférence, mais parce qu'il semble assez incontournable. Il est à l'origine de nombreuses théories de gestion de conflit et constitue un acteur clé dans l'expansion du mouvement européen de médiation. Il est cité quasi systématiquement dans les ouvrages que j'ai lu.

fondamentales de la peur pour déterminer quatre orientations fondamentales humaines observées : la proximité, la distance, la durée, et le changement¹²⁵.

Chaque humain dispose de l'ensemble de ces orientations, mais lors d'interactions interpersonnelles seulement une ou deux sont généralement activées.



§ 1. L'orientation « proximité »

Les personnes avec une forte orientation de proximité ont les caractéristiques suivantes : le lien social, l'affection, la confiance, la sympathie, la compassion, l'empathie, la tendresse et l'harmonie. Elles ont besoin de chaleur humaine, de confirmation, peuvent facilement s'identifier avec les autres, privilégient l'intérêt social au détriment des intérêts personnels (jusqu'à l'abandon de soi). Les personnes « de proximité » sont sociables, ont le goût du travail en équipe, sont équilibrantes, compréhensives et tolérantes.

¹²⁵ Brièvement mentionné en Partie 1, Chapitre 2, Section 2

Avec une aversion pour la solitude, elles peuvent également avoir tendance à la dépendance, à une mentalité de victime, à fuir le conflit (agression inhibée).

Lors d'un conflit, les personnes avec une orientation de proximité, ont tendance à :

- nier les sentiments hostiles, voire même le conflit lui-même : « Seulement un malentendu, ... il/elle n'a certainement pas fait exprès, ... cela ne vaut pas la peine de se fâcher pour ça.. » Cela a pour conséquence qu'elles se montrent soit généreuses, soit offensées.
- Au lieu d'affronter le conflit et le partenaire de conflit, les personnes avec une orientation de proximité se positionnent souvent au-dessus des autres, affichant une pseudo-supériorité morale et devient difficilement accessible. Après avoir toléré la situation durant un certain temps, elles ont tendance à s'attribuer le rôle de victime : lamentation sur son sort, voire sentiments de culpabilité, auto-accusation, remords.
- Au lieu d'exprimer les pensées, elles ont des ressentiments, optent pour la résignation, léthargie, désintéressement jusqu'à la dépression.

Cette forte aversion au conflit n'est pas évidente à gérer. Le médiateur doit alors opérer « couche par couche », montrant sa compréhension pour la personne et sa situation pour qu'elle ne boycotte pas la résolution du conflit, la valoriser dans chaque étape franchie, essayer de lui faire exprimer, en se servant de la technique du doublement, ce qu'elle n'arrive pas à exprimer toute seule, creuser et conforter.

§ 2. *L'orientation « distance »*

A l'opposé de l'ordonnée, affichant la proximité, se trouve la distance. Les personnes avec cette orientation veulent principalement exactement le contraire de ce que les personnes à proximité affectionnent : la délimitation, l'indépendance, la liberté, l'individualité, l'autonomie, la pensée rationnelle et l'action.

Elles ne souhaitent pas être influencées. Elles cherchent la distance et semblent n'avoir besoin de personne. Elles paraissent souvent distantes et inapprochables. La raison est très importante pour elle.

Dans le domaine relationnel, elles ont besoin d'un haut degré de liberté. Cela ne veut pas dire que le lien humain et l'harmonie ne leur sont pas importants, mais cela n'est pas leur priorité absolue. Pour pouvoir développer des sentiments et de l'affection, elles doivent disposer de moyens de retrait et leur liberté et individualité doivent être assurées.

Les personnes avec une orientation « distance » sont généralement autonomes, intellectuelles, capables de prendre des décisions, capables d'affronter un conflit et de dire « non ». Elles peuvent être en revanche perçues comme peu sociables, émotionnellement incapables et/ou maladroit.

En cas de conflit :

- il n'est pas rare, que ce sont ces personnes qui ressentent le besoin de le signaler ouvertement et/ou initier l'échange. Elles vivent souvent le conflit comme une menace existentielle, ce qui peut expliquer la puissance de leur contrecoup.
- Elles se mettent généralement dans le rôle de l'accusateur. Leur ton est souvent dur, blessant pour le partenaire en conflit, offusquant, leur choix de mots peu constructif (voire destructif)
- Elles arrivent difficilement à se mettre à la place de l'autre, manquent de sensibilité et de capacité à lire entre les lignes.

En somme, il s'agit d'une personne avec un comportement également complexe, qui peut, dans une médiation, constituer un réel défi. Le médiateur devrait alors de préférence chercher alors à la convaincre par la raison : lui expliquer de manière factuelle les raisons de son comportement (par la définition de son orientation) en insistant bien sur aussi sur l'existence des autres orientations fondamentales humaines. Si cette stratégie ne se traduit pas par une croissance d'empathie, le médiateur peut lui démontrer les obstacles et les difficultés que son

comportement pose pour la résolution du conflit. L'objectif est une communication moins agressive, une écoute plus proactive et une augmentation de sa capacité de remise en question.

§ 3. L'orientation « durée »

Pour les personnes ayant une orientation vers la durée, les valeurs suivantes sont d'une importance primordiale : la fiabilité, la ponctualité, l'économie, la volonté, la responsabilité, la planification, la prudence, le contrôle, les objectifs, les lois, la continuité, la nécessité, l'obligation, la loyauté, les principes, les règles, l'analyse, la stabilité, le devoir, la durabilité, les conséquences.

Il s'agit de personnes fiables, systématiques, approfondies, ordonnées, loyales avec des grandes compétences organisationnelles. Elles ont aussi tendance à être parfois ennuyeuses, inflexibles, pédantes et têtues.

Si elles sont impliquées dans un conflit :

- elles semblent très ordonnées, avec une grande maîtrise de soi, contrôlée et réfléchie.
- Elles ne s'accordent pas de réactions spontanées, oppriment leurs sentiments, ont même tendance à parfois afficher un certain mépris pour l'expression des sentiments de leurs partenaires de conflit.
- Elles n'expriment pas facilement leur pensées, hésitent, pèsent leurs mots, relativisent, retirent des choses déjà dites
- Elles peuvent être compliquées, obstinées, obsessives, parfois même fanatiques si elles ont persuadées de leur bon droit ou parce qu'elles défendent une idée/chose qui leur est chère.
- La ou les autres parties en conflit peuvent percevoir une personne avec une orientation « durée », méprisante, sournoise, lâche et présomptueuse.

Si le médiateur s'aperçoit alors, qu'une des parties a certaines de ces prédispositions, il doit encore sensibiliser les parties sur l'existence de ces orientations pour empêcher la personne à envenimer davantage le dialogue. Son objectif sera alors d'amener cette personne à s'exprimer plus spontanément, pour faire resurgir ses sentiments « bruts », et assister la personne à franchir son cadre rigide de principes, lois et auto-barrières.

§ 4. L'orientation « changement »

A l'opposé de cette abscisse se trouve le changement. Les personnes avec cette approche fondamentale apprécient tout ce qui est nouveau et changeant. Elles sont le contraire des « personnes de durée ». La passion, les stimuli, l'ivresse et la fantaisie sont très importantes pour elles. Elles recherchent le plaisir, le charme, la créativité, le tempérament, la spontanéité, le risque, l'innovation, le dramatique et le désir.

Ces personnes sont curieuses, aventurières, aiment apprendre et vivre dans le moment présent, sans accorder de l'importance à la planification et au contrôle comme d'autres le font ou recommanderont. Elles sont créatives, imaginatives, spontanées et divertissantes mais elles peuvent aussi être peu fiables, chaotiques, théâtrales, égocentriques, bavardes et dispersées.

Dans une situation de conflit, elles :

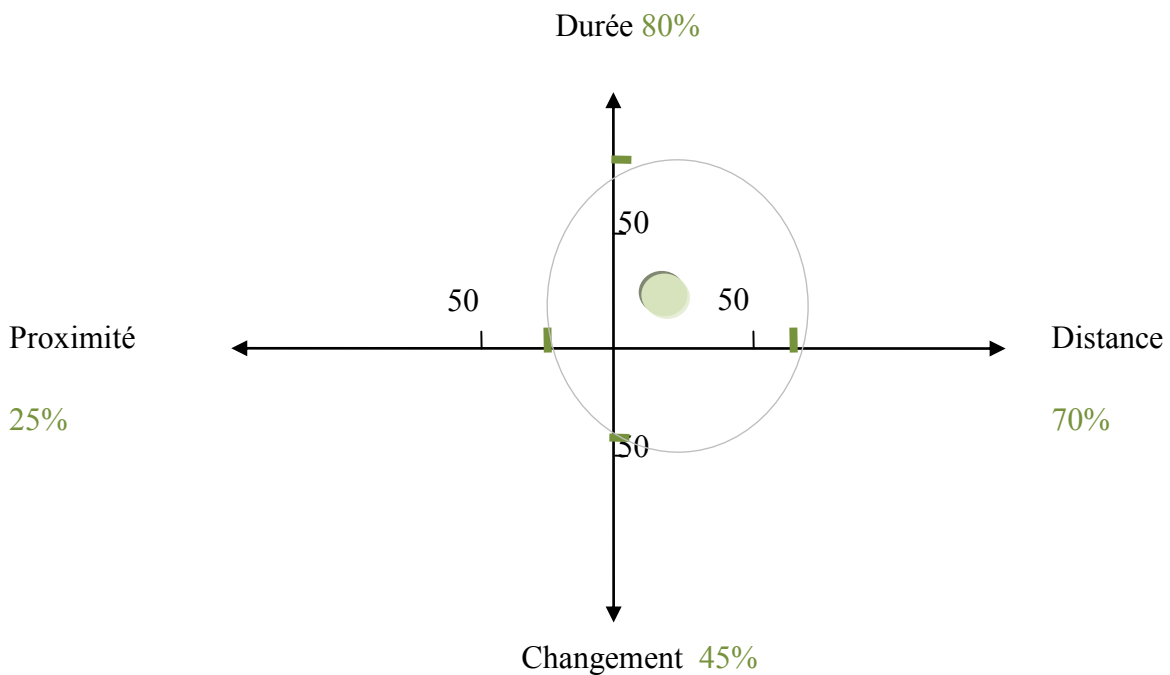
- ont tendance à fuir plutôt que de résister.
- Elles cherchent soit à dévier, séduire par l'expression de sentiments spontanée ou inattendue ou enjoliver la vérité.
- Elles peuvent également tenter de dramatiser, intriguer ou ruser.
- Les personnes avec une orientation « changement » sont les experts de l'auto-mise en scène et de l'expression théâtrale : l'outrage, haine, vengeance, pour citer que quelques émotions qu'elles peuvent afficher de manière plus ou moins convaincante.
- Capturées dans leur propre rôle, elles sont capables de construire leur vérité, créant des intrigues, se montrant superficielles et/ou calculatrices.

- Consciemment ou inconsciemment, elles peuvent vouloir manipuler le médiateur ou certains des parties dans le but de se créer des alliés.

Le médiateur doit assister la personne avec une telle orientation « changement » très marquée, à relativiser ses propos, prendre du recul, remettre systématiquement les mots et personnes dans son contexte. Son objectif sera de « raisonner » cette personne pour qu'elle communique de manière plus réaliste, claire et factuelle.

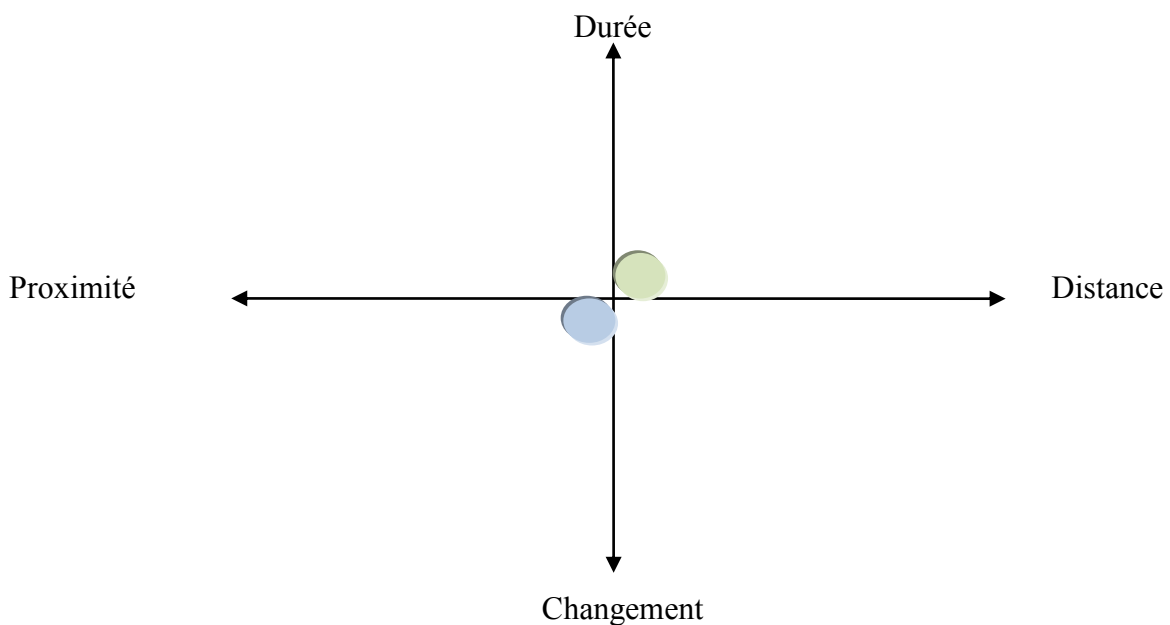
§ 5. « L'interaction des orientations »

Il convient de noter que chacun de nous dispose de toutes ces orientations. Ce qui diffère, c'est la composition. D'après THOMANN, une personne peut avoir une forte prédisposition vers la distance (ex : 70%). Cela ne veut pas dire que son orientation proximité est automatiquement de 30%. La part de proximité peut être 5, 30, ou 60% (dans mon exemple : 25%). Cette même personne peut avoir une orientation de durée de 80% et une orientation changement de 45%. Transcrit dans un graphique sa position serait la suivante :



Un autre phénomène est l'interdépendance entre les personnes. On peut constater que l'orientation d'une personne est toujours en rapport avec le ou les autres personnes avec lesquelles elle entre en relation. Dans un rapport humain, une personne peut souhaiter davantage de proximité et de durée que la deuxième. Cette même personne peut, cependant, dans une situation différente avec une troisième personne, qui a une orientation marquée de proximité, se sentir étouffée et opter pour davantage de distance. Le modèle décrit plus haut reflète alors en quelque sorte la relation, et non pas l'individu sorti de son contexte.

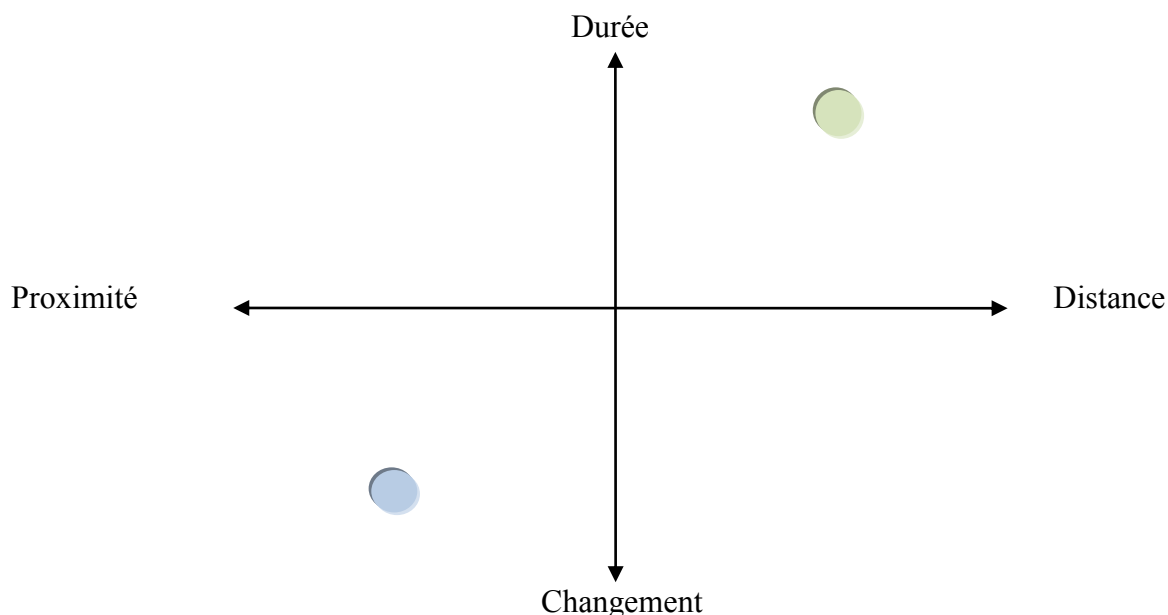
Si un conflit entre deux personnes née, on peut considérer que ces personnes se trouvent chacun assez proche du centre du diagramme, avec chacun sa légère prédisposition fondamentale.



Au fur et à mesure de l'escalade du conflit, les personnes se distancent du centre et l'un vis-à-vis de l'autre.

Exemple d'une médiation de couple, ou parent-adolescent : une personne reproche à l'autre de ne pas s'investir ou communiquer suffisamment dans la relation. La personne qui ne s'investie pas, aimerait peut-être le faire, mais non pas parce que l'autre personne l'exige, mais parce qu'elle le souhaite elle-même, ou parce qu'elle veut décider d'elle-même du

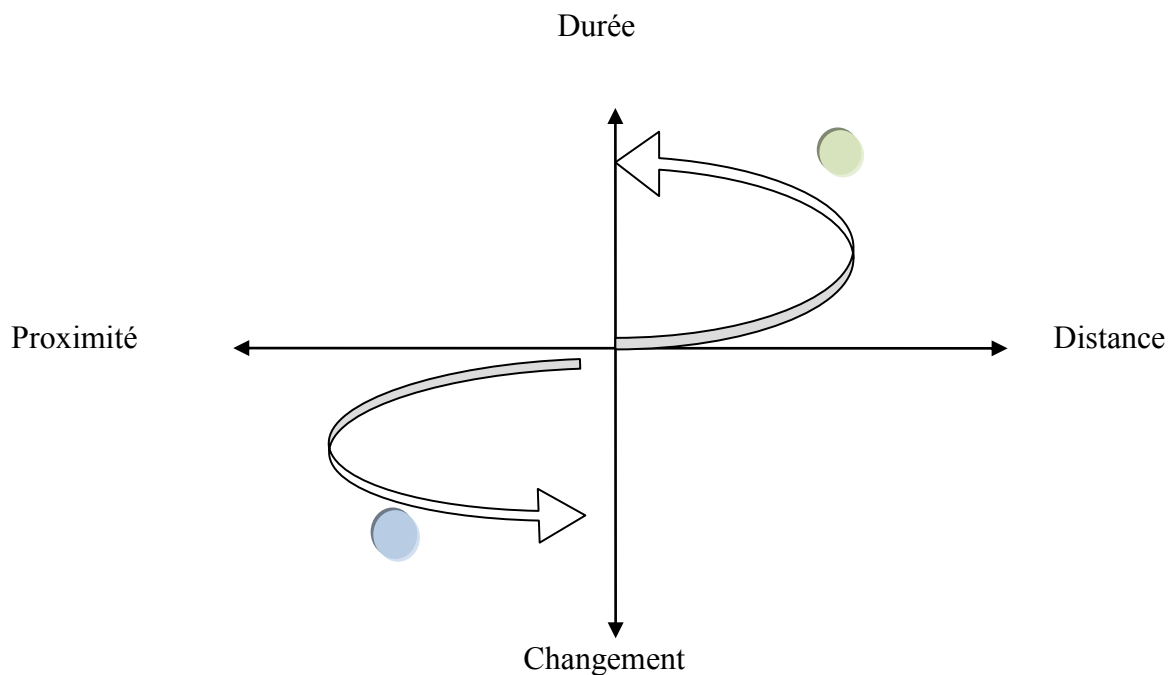
moment opportun. Elle se braque (à la pression qu'elle ressent), ce qui se montre par un désinvestissement croissant. L'autre personne a peur de perdre la personne et essaye de la rapprocher d'avantage, ou essaye par des reproches et lamentations de faire comprendre à l'autre son mal-être. L'étouffement ressenti conduit à davantage de distance, ainsi de suite.



Le médiateur doit alors chercher à les rapprocher de nouveau. Concrètement, dans un conflit, dans lequel le médiateur détecte ses deux types de personnes (orientation « distance » et « proximité » par exemple), il a intérêt à faire comprendre ces orientations et expliquer la dynamique du conflit.

Il doit amener la partie avec une orientation « proximité » à réaliser qu'elle a intérêt à laisser plus de place et de possibilités de retrait à l'autre sans qu'il doive culpabiliser. Ceci a pour but d'augmenter son bonheur personnel et faire (re)naitre en lui les sentiments et l'engagement que l'autre personne attend.

Si le médiateur identifie l'existence d'une personne en quête de durée en face d'une autre personne en quête de changements, une piste pourrait être le fait de permettre à la première personne de soigner et faire perdurer ce qu'ils ont construit ensemble et offrir à l'autre la possibilité de faire une expérience nouvelle (comme un voyage sans l'autre personne, la pratique d'un loisir nouveau, etc.) ou de s'évader de temps à autre.



Dans le fait de répondre aux besoins respectifs des personnes, réside la chance de créer une échappatoire au cercle vicieux. A travers de premières concessions mutuelles, il devient par la suite possible de modérer les revendications des parties (cf mon graphique; les replacer plus au centre) et de les rapprocher successivement.

Lors d'un conflit, il est intéressant de constater, que la plupart des personnes sensibilisées, perçoit en elle-même l'existence (à différentes proportions) de ces quatre orientations. En revanche, chez l'autre, elle (la plupart) reconnaît l'existence d'une à deux orientations les plus présentes. Forte de ces perceptions, elle se fait une image de la personne en face, en négligeant ainsi toute une voir deux dimensions également existantes.

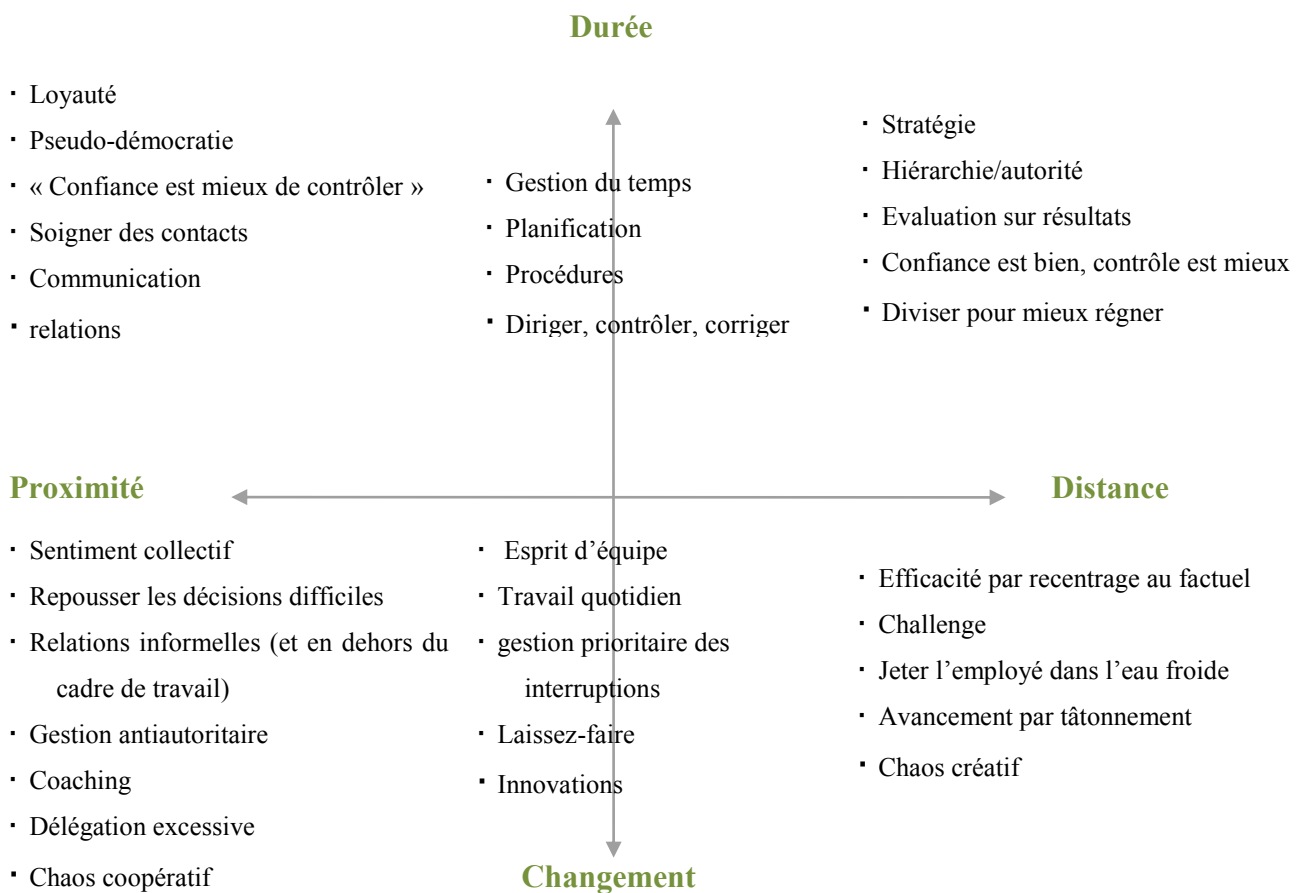
Les valeurs prédominantes du monde du travail

Pour faciliter la compréhension, je me suis basée, dans mes explications précédentes, plutôt sur des exemples de rapports de nature privée. Ces quatre orientations n'affectent en revanche bien sûr non seulement les relations privées, mais aussi le domaine professionnel. Dans le

monde du travail, les valeurs officielles dans les entreprises sont situées principalement entre la durée et la distance: la fiabilité, la ponctualité, la planification de tâches, la sécurité, la précision, la continuité et le sérieux. Le factuel prédomine généralement sur l'émotionnel.

En revanche, l'existence de ces quatre orientations à différents niveaux d'intensité a un effet direct sur notre manière de communiquer, de nous organiser, sur notre capacité à gérer du temps ou un budget, à déléguer, à recevoir des directives, à réaliser un projet. Les orientations influencent également notre motivation, notre esprit critique, notre capacité à recevoir une critique et aussi nos réactions dans des situations à forte tension (pression de temps, conflit, pression hiérarchique ou autre).

En termes de management, on peut attribuer un certain nombre de caractéristiques selon les différences de comportements et styles de directions :



Il est important de ne pas avoir de jugement de valeurs sur les différentes orientations. Toutes les orientations sont équivalentes et aucune n'est moins « bonne » qu'une autre. Nous avons très peu d'influence sur les prédispositions que nous avons. Même en suivant des formations, coachings et/ou conseils de tierces personnes, ces changements de comportement ne perdurent généralement pas très longtemps et au plus tard dans des situations de stress, notre orientation de base refait surface. Indépendamment de cette prédisposition, la principale clé de succès dans une relation repose sur le fait d'accepter les différences et apprendre à vivre avec celles-ci.

Etant donné que nos orientations influent directement sur notre système de valeur, il n'est pas toujours utile de chercher à comprendre une réaction ou un comportement d'une autre personne. Nos analyses se fondent très souvent sur notre système de valeur et non pas suffisamment sur celui de la personne, qu'on cherche à analyser. Seulement un changement de perspective permet de réduire la frustration et les reproches résultant de l'écart entre, ce que nous évaluons être une réaction ou un comportement adéquats et la réaction réelle de la personne en face.

Section 3 : Les intérêts fondamentaux de l'intervention du médiateur

Le langage dans un conflit est rarement neutre et purement factuel. Souvent les parties en conflit communiquent dans le but de mettre en évidence leurs positions et arguments. Elles cherchent à faire réaliser à l'autre partie, qu'elle a tort et qu'elle doit revoir ses positions et changer son comportement. Cette communication est offensive, peu autoréflexive, subjective et mène en général dans une impasse.

L'intervention du médiateur sert tout d'abord comme un pont de communication : au lieu d'une communication directe et peu constructive, le médiateur expose d'abord de manière factuelle, puis de manière émotionnelle le conflit. Il traduit les besoins et sentiments des parties et les expriment d'une manière compréhensive, non blessante pour l'autre et favorisant l'empathie. Le médiateur se base dans son travail sur des aspects de psychologie humaniste, la recherche sur la paix et la résolution des conflits et la philosophie de la non-violence.

Selon J. FOLBERG et A. TAYLOR¹²⁶ la médiation repose sur les pensées suivantes :

- Des conflits sont nécessaires et constructifs. Un conflit non résolu est dangereux.
- Souvent un conflit naît à cause de l'incapacité des parties à pouvoir résoudre un problème et non pas par manque de volonté.
- Les parties en conflit ont un meilleur jugement et prennent des décisions plus judicieuses, si elles créent une certaine distance par rapport au conflit. La prise de conscience des sentiments nés par le conflit, permet l'intégration de ceux-ci dans la décision sans se faire submerger par leurs besoins rationnels.
- Les négociations aboutissent plus aisément, quand les parties en conflit savent que leur relation va/doit continuer à exister au-delà du conflit.
- Les décisions sont plus facilement respectées, si les parties en sont responsables et ont accepté le processus qui les a menés vers ces décisions/accords.
- Un cadre, libre de jugements et de partie prise, encourage et motive à la participation.
- L'acquisition de compétences de management de conflit au cours d'une médiation facilite la compréhension de soi-même, d'autrui et la gestion de futurs conflits.

Par conséquent, les raisons pour l'intervention d'un médiateur sont alors à la fois de nature pratique et logique.

§ 1. Les raisons pratiques

Les raisons de nature pratique sont les suivantes :

- Les parties en conflits ne possèdent souvent pas les connaissances (règles et méthodes) d'une gestion constructive de conflit. Une personne expérimentée dans la gestion de conflits, peut, de par sa formation et ses expériences sur des conflits passés, apporter un savoir et un soutien ciblé, bien dosé dans les différentes étapes d'un conflit.

¹²⁶ FOLBERG (J.) & TAYLOR (A.), *Mediation. A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*, San Francisco, Jossey Bass Publishers 1992 p.16

- Même si un conflit n'est pas ignoré et abordé ouvertement, le risque d'aggravation de la situation, par le biais d'une communication non constructive, d'escalades émotionnelles, est important. La présence, en revanche, d'une personne extérieure, a un effet apaisant et favorise un cadre dans lequel les parties en conflit ont davantage tendance à se contrôler. Une personne impartiale et non intéressée par tel ou tel issu, va pouvoir guider plus facilement les parties sur un chemin de gestion constructive de conflit. Les conseils sont plus aisément acceptés, que venant d'une partie impliquée, car les parties ne soupçonnent pas d'intentions égoïstes derrière ces conseils.
- Quand la communication est dans une impasse et n'a plus de valeur ajoutée, l'animation joue un rôle essentiel. Elle permet de passer outre ces nombreux nœuds de communication pour y revenir plus tard, dénouer si nécessaire ou avancer tout simplement en changeant de perspective et/ou de sujet.
- Un tiers extérieur a toujours plus de distance avec le conflit qu'une partie impliquée. En conséquent, il a une meilleure vue de l'ensemble du conflit, et peut apporter d'idées nouvelles et créatives dans les négociations.
- Certaines méthodes de communication (refléter, doubler, contre suggérer) sont praticables uniquement par un tiers.

§ 2. Les raisons sociétales

Les motifs sociétaux peuvent être :

- Les parties en conflits sont plus facilement prêtes à faire des propositions à la résolution de conflits et des concessions s'ils peuvent le faire en se confiant à un tiers. Notre modèle sociétale actuelle ne valorise pas ces initiatives comme étant une preuve d'intelligence de la situation et de maturité, mais le qualifie souvent comme un aveu de faiblesse. Le médiateur peut ainsi relever ces informations au cours d'une séance individuelle pour les suggérer (comme étant ses idées) lors d'une prochaine séance collective.

- Un médiateur est à la fois loupe, miroir et jumelles. Il peut attirer l'attention sur un détail, tout comme sortir les parties concernées de détails pour gagner une vision globale. Selon la phase dans lequel se trouve le conflit, il ajuste la perspective pour permettre les parties de comprendre et d'agir en conséquence.
- La fonction de pont de communication, abordé déjà plus haut, permet de rétablir un flux de communication là, où il n'était plus possible de communiquer entre les parties avant. La communication peut passer d'abord par le médiateur pour redevenir, peu à peu, une communication directe.

§ 3. L'intervention d'après THOMANN

Christoph THOMANN développe, en 1988, alors que la méthode de médiation en Allemagne est encore inconnue par la plupart des personnes, un concept, qu'il nomme « l'aide de clarification ». Dans celui-ci il différencie le niveau factuel du niveau émotionnel. A la différence de la conception américaine de la médiation, un peu trop pragmatique-factuelle à son goût, il cherche à apporter une dimension plus profonde à la médiation. Basé sur des observations et méthodes thérapeutiques, il accorde une grande importance aux sentiments sous-jacents. Il cherche à obtenir une prise de conscience chez les personnes impliquées dans le conflit, sur leurs propres émotions et motivations. Dans une phase avec le titre « le dialogue de la vérité » il interroge les parties de manière à faire jaillir leurs sentiments les plus profonds, les plus soigneusement cachés (consciemment ou inconsciemment), les moins commodes : sensibilités, blessures, agressions etc. En somme, tous ces sentiments qui se rajoutent indirectement au conflit, empirent la situation et empêchent la résolution du problème.

Le médiateur ne cherche pas à tempérer, apaiser, freiner ou à transformer ces sentiments en éléments constructifs (comme il le ferait d'habitude en reformulant les messages positivement, exprimant un souhait au lieu d'une reproche, passant un message « toi » en message « moi », etc.) : il voit dans cette extroversion un moment clés et nécessaire à la compréhension de soi-même et du conflit. Car ces sentiments les plus repoussés et les plus profonds constituent notre base de comportement. Le « déplaisant » nous guide vers l'origine

de la blessure et celle-ci vers l'origine de la pré-blessure. Celle-ci existait bien longtemps avant la naissance du conflit et souvent même avant la connaissance de la personne en conflit.

Une fois la « vérité » mise en évidence, elle peut guérir, peut permettre de passer outre la surface et de comprendre la personne en face et soi-même. Solidarité et conciliation ne sont alors pas dictés ou prêchés, mais le résultat *psycho-logique* de ce chemin rocailleux et difficile. Comparé à ce sujet cher au cœur et avec une grande valeur sentimentale, le conflit devient, si non sommaire ou accessoire, mais généralement facilement accessible et gérable.¹²⁷

Cette clarification de la relation implique l'acceptation de ses propres sentiments négatifs et l'effort de compréhension de la vision et du vécu d'autrui. En cas de réussite, la relation entre les parties s'améliore considérablement et sur une durée longue. L'effort paye alors particulièrement, si la méthode est utilisé dans le cadre d'un conflit entre personnes, qui doivent/veulent continuer à se côtoyer et entretenir leur relation.

Section 4 : La place de la négociation dans une médiation

La conduite des négociations est si répandue dans la vie quotidienne qu'il est difficile d'en être toujours conscients quand cela arrive. Nous négocions avec nous-mêmes, par exemple, le budget de dépenses mensuelles pour un loisir coûteux, avec nos enfants sur la nécessité d'aller au lit ou avec notre partenaire sur la destination du prochain voyage commun. Sans s'en rendre compte, beaucoup de gens négocient plus d'une fois par heure.¹²⁸ En revanche, l'hypothèse que l'exercice régulière de la négociation, conduit à de meilleures aptitudes de négociateurs, n'est pas confirmée dans la pratique. Force est de constater, que beaucoup de négociations échouent parce que les parties ne peuvent s'entendre, ou se satisfont de résultats médiocres.

C'est dommage, car selon le spécialiste LEWICKI, les résultats des négociations menées affectent directement la satisfaction individuelle, les rapports familiaux et amicaux, le statut

¹²⁷ THOMANN (C.), *Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch*, Reibek, Rowohlt. 2007, pp 53 - 55

¹²⁸ LEWICKI (R.J), *Verhandeln mit Strategie - Das große Handbuch der Verhandlungstechniken*, St. Gallen / Zürich: Midas Management, 1998, pp 89-97

social et la réussite économique. Ainsi, la perception de soi-même influencée aussi par notre capacité à négocier.

Pourquoi j'en fais référence ici ? Car nous avons vu dans les chapitres précédents, que le niveau de satisfaction personnelle et de confiance en soi sont déterminants pour la prédisposition et la fréquence d'implication dans des conflits.

Nous avons tous donc à priori intérêt à acquérir des techniques de négociation constructives, soit dans un but de prévenir le conflit, ou le cas échéant, pour le résoudre rapidement tout en atteignant des résultats durables et satisfaisants pour tous.

Mais comment *bien* négocier dans une médiation ? Quels sont les éléments à en tenir compte ? Je voudrais profiter de cette section pour faire une excursion vers la technique de médiation, dont le médiateur, au moins, doit disposer pour réussir sa mission. J'aimerais attirer l'attention vers l'existence de différents styles de négociation, et spécifier ceux, qui sont particulièrement prometteurs dans un cadre de médiation.

Notions de base

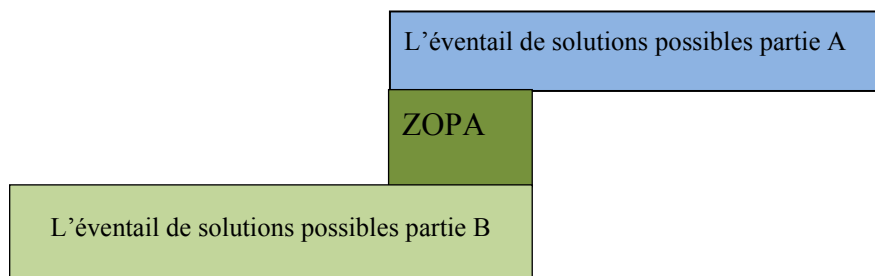
La négociation est un moyen de parvenir à une décision pluraliste dans le but de régler de manière définitive un conflit objectif ou subjectif existant. La négociation peut avoir lieu à travers la communication interpersonnelle, l'évaluation intra-personnelle et la prise de décision collective. La complexité de la négociation demeure dans l'interaction des influences individuelles de toutes les personnes concernées et l'influence mutuelle du groupe dans le processus de prise de décision collective.¹²⁹

§ 1. Négociation distributive

Un problème de négociation né, si une ou plusieurs alternatives pourraient apporter une amélioration pour chacune des parties impliquées dans une négociation, mais que ces alternatives existantes sont évalués différemment par les parties. Si les parties portent de

¹²⁹ Ibid

l'attention uniquement sur l'objet de négociation, il en résulte inévitablement un problème de distribution (négociation distributive). Les intérêts et positions des parties sont en conflit les uns vis-à-vis les autres et les résultats obtenus au cours de la négociation doivent être divisés entre les parties. La zone d'accords possibles (ZOPA¹³⁰), est limitée par les limites que les négociateurs se fixent individuellement.



Les négociateurs se trouvent alors dans un dilemme : Le résultat possible des négociations est en corrélation positive avec la volonté de comportement concurrentiel et en corrélation négative avec la volonté d'un comportement coopératif. Le meilleur résultat ne peut être atteint que par un comportement concurrentiel (unilatéral), alors que le pire résultat est produit par la coopération.¹³¹

	B comportement de coopération	B comportement concurrentiel
A comportement de coopération	Les deux parties coopèrent, les résultats individuels sont bons.	A coopère, B rivalise, le résultat pour A est très mauvais, le résultat pour B est très bon.
A comportement concurrentiel	A rivalise, B coopère, le résultat pour A est très bon, le résultat pour B est très mauvais.	Les deux parties rivalisent, les résultats individuels sont mauvais.

Source: LAX & SEBENIUS, *The Manager as Negotiator: The Negotiators Dilemma: Creating and Claiming Value*, Boston: Little Brown and Co, 1992, p. 21

¹³⁰ Zone of possible agreements

¹³¹ RAIFFA (H.), *The Art and Science of Negotiation*. 1982 Cambridge MA: Belknap Press, 1982, pp. 115-119

Le gain de l'un signifie par conséquent la perte l'autre. L'impact relationnel de résultats obtenus dans une négociation distributive est fort et la poursuite de la relation est uniquement possible si une des parties accepte un résultat en dessous de son optimum théorique.

Un exemple concret¹³² de la négociation distributive est la grève des 114 jours des imprimeurs newyorkais pendant l'hiver 1962-1963. Bertram POWERS, représentant des syndicats, avait ainsi pu forcer une augmentation de salaire de près de 300 pour cent pour les travailleurs. La perte de recettes à cause de la grève (20 000 imprimeurs) représentait, au moment des négociations, déjà 108 millions de dollars américains, de sorte que les éditeurs n'avaient pas d'autre choix que d'accepter les exigences exorbitantes de l'union syndical. En outre, POWERS imposait l'interdiction des distributeurs automatiques de journaux comme mesures de réduction de coup, car il les estimait dangereux à l'emploi.

De prime abord les négociations menées par Bertram POWERS était alors une pleine réussite. Mais les pertes élevées pendant la grève et le carcan économique de l'interdiction de l'optimisation des coûts, conduisait la majorité des éditeurs à la faillite dans le mois à venir et de milliers d'imprimeurs de New York au chômage.

Cet exemple illustre non seulement l'absence d'anticipation et d'évaluation de l'impact de la part du négociateur, mais montre bien aussi que la solution perdant-gagnant peut, à terme, mener à une solution perdant-perdant. La "grève des imprimeurs" montre qu'une négociation modérée est une condition préalable au succès durable dans une négociation: Celui qui négocie avec l'intention de nuire, se nuit.

§ 2. La négociation « intégrative »

Un deuxième exemple¹³³ va me servir de base pour illustrer la différence entre négociation distributive et intégrative.

Un auto-stoppeur se trouve au bord de l'autoroute en direction de Lille et tient dans sa main une pancarte sur laquelle figure « Marseille ». Un conducteur s'arrête pour lui signaler son erreur. Le jeune homme demande s'il peut monter quand même dans la voiture pour avancer

¹³² NIERENBERG (G.), *Gut verhandelt ist doppelt gewonnen*, München Management Buchclub, 1971 S. 39

¹³³ *Ibid*

quelques kilomètres. « Oui, mais ne vouliez-vous pas partir à Marseille? », demande le conducteur. « Non, je veux aller à Lille. Mais si j'affiche une mauvaise direction, au moins quelqu'un s'arrête pour me faire remarquer mon erreur. Et la plupart du temps ces gens finissent par m'amener un bout de chemin. »¹³⁴

L'idée de base est donc d'agrandir l'éventail des solutions possibles.¹³⁵

L'agrandissement de cet éventail consiste ici dans le fait de faire réaliser au conducteur qu'il va également atteindre sa cible s'il prend l'auto-stoppeur. L'attitude du conducteur en vers l'auto-stoppeur (ou le fait de prendre un auto-stoppeur) peut être à l'origine plutôt négative, car le conducteur craint par exemple de devoir avoir une conversion pendant tout le voyage. L'auto-stoppeur en est conscient et élargi le gâteau en offrant de confirmer l'image de soi du conducteur: Philanthrope ou donneurs de leçon? Le fait d'apprendre sur l'erreur cautionne une dépendance entre son image de soi (moteur primaire) et la perception (l'image externe) que l'auto-stoppeur en a.

Le conducteur atteint alors son objectif de négociation en investissant dans son image extérieure (plutôt philanthrope que donneurs de leçon) et l'auto-stoppeur atteint son objectif principal des négociations: On l'emmène.

L'exemple vise à montrer à la fois l'influence d'intérêts élémentaires¹³⁶ dans notre stratégie de négociation et aussi le lien entre créativité dans le processus de négociation et le résultat possiblement atteignable.

i. Conditions structurelles

Il existe un certain nombre d'exigences structurelles permettant l'optimisation de la négociation intégrative :

- Créer une atmosphère de négociation coopérative et axée sur les faits, en respectant des règles de négociation coopérative implicite et explicite

¹³⁴ Cet exemple est issu d'un séminaire pratique d'Ivo Greiter « Kreativität in der Praxis ».

¹³⁵ « agrandir le gâteau » pour faire référence à la Partie 2, Chapitre 1, Section 1, §1

¹³⁶ Ceci faisant référence à MASLOW Abraham, *Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Eyrolles, 2013, p. 49

- Communiquer les propres intérêts et essayer de comprendre les intérêts des autres
- Etre créatif dans la définition de l'objet de négociation
- Chercher une solution juste pour tous les participants, à savoir une solution, qui satisfait tous les participants de manière durable

Ces critères sont repris sous l'abréviation FOTE (*Fair, Open, Trustful Exchange*). Le concept a été développé par H. RAIFFA.¹³⁷

Il évoque également la considération de données spécifiques différentes de cas en cas :

- Est-ce qu'il existe des groupes d'intérêts « invisibles »? Est-ce qu'il y a des chevauchements avec d'autres domaines d'intérêt, qui influenceraient le négociateur dans son comportement ?
- Est-ce qu'il y a une seconde chance possible ou est-ce une « finale »? Est-ce que la négociation a lieu en pleine volonté ? Est-ce que le « temps » un facteur influant le résultat ?
- Y at-il une norme au sein du groupe, qui imposerait au négociateur principal (le porte-parole) d'adopter un certain comportement ?

Eventuels erreurs de perception, de mémoire ou encore de jugement de par des individus ou des groupes sont décisifs pour la réussite du processus de négociation intégrative. Une prise en compte exacte des données spécifiques exige souvent la connaissance des résultats les plus importants des sciences du comportement.

ii. Fondements socio-psychologiques pour les tactiques de négociation intégrative

Dans ses contributions autour de la théorie de décision, Herbert A. SIMON¹³⁸, co-fondateur de la psychologie cognitive, déclare que «la capacité à penser de l'humain est, par rapport à la

¹³⁷ RAIFFA (H.) *The Art and Science of Negotiation*. op.cit., pp 92 - 94

¹³⁸ SIMON (H.), « A Behavioral Model of Rational Choice », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXIX, 1955, p. 52

complexité de l'environnement dans lequel il vit, très modeste. Au lieu d'une prise de décision rationnelle, l'humain se contente de trouver des solutions et des pistes d'action « assez bonnes ». ¹³⁹ Cette rationalité limitée repose sur deux raisons - préjugés (*biases* = distorsion) et heuristiques (disponibilité) – et font l'objet de nombreuses études psychologiques.

Selon un travail de WILLENBROCK ¹⁴⁰, l'humain reçoit, en état de repos sur son fauteuil, jusqu'à 11 millions de sensations. Une analyse séquentielle de toutes les impulsions de stimulation est impossible. Seule une petite partie de l'information disponible est effectivement transformée en connaissance (l'expérience) et sert au cerveau humain à formuler l'hypothèse sur "comment les choses" sont (la perception). Ce processus de présomption par induction, se construit à partir de plusieurs images individuelles (tel un puzzle) réellement perçues et se termine par le remplissage (les morceaux de puzzle manquants), sur une base de raisonnement personnel individuel, imprégnés de nos expériences, valeurs, et tout ce qui influe sur notre cheminement de pensée. Ceci a lieu en dehors de notre conscience et est appelé « inférence inconsciente » ¹⁴¹.

La perception de l'individu est influencée par:

- L'intensité des impulsions de stimulation émanant de l'émetteur (complexité, la force du signal)
- La capacité de perception objective du destinataire (audition, vision, la maîtrise de la langue)
- L'évaluation subjective par le perceuteur.

Il est possible d'influer sur la complexité et la force du signal en choisissant un lieu de négociation calme, en veillant à une prononciation claire, une structure de phrase simple et une sémantique consciemment claire (choix de mot non-ambiguë, absence d'utilisation de métaphores). Mais aussi la communication non verbale, l'écoute active et le fait de donner un *feedback* à l'autre partie jouent un rôle important pour l'émission de signaux clairement perceptibles. Ainsi, le médiateur doit sensibiliser les participants à la possibilité d'erreurs de perception causée par une déficience sensorielle ou par une maîtrise insuffisante de la langue

¹³⁹ *Ibid*

¹⁴⁰ WILLENBROCK, (H.), « Das Geheimnis der guten Wahl », *GEO*, vol. 08, 2008 p. 138-152

¹⁴¹ SIMON (H.), *A Behavioral Model of Rational Choice*, *op.cit.*, p.53

(par exemple dans le cas où les parties seraient de différentes nationalités) Dans ce cas des interprètes peuvent réduire considérablement l'impact.

L'intérêt est l'augmentation de la perception objective (factuel, réel), qui lie les parties autour d'évidences et de compréhensions communes et de diminuer la perception subjective. Cette dernière est difficile à cerner, car elle est propre à chacun, impalpable, et son impact n'est pas quantifiable. Pour les participants issus de différents milieux culturels, en particulier dans les médiations internationales, le choix des mots, les gestes et les expressions du visage peuvent avoir une signification différente selon chaque contexte culturel et conduire à des interprétations erronées¹⁴².

La science parle d'un « effet de halo » pour décrire le phénomène de percevoir une corrélation entre caractéristiques quasi indépendantes ou très peu contiguës. Pour donner un exemple concret, il y a une tendance à lier l'attractivité d'une personne au degré de confiance qu'on peut avoir en elle. Au même titre, une personne employant un dialecte fort ou peu commode peut être jugé d'une intelligence inférieure (le film « les ch'tis » illustre parfaitement ce préjugé).

D'autres effets manipulateurs possibles sont :

- **L'effet d'ancrage** (*anchoring*, évoqué plus haut) se réfère à l'assimilation d'une valeur numérique perçue (durant un stade tôt des négociations) comme valeur de référence prédéterminée
- **L'effet de positionnement sériel** : la perception de beaucoup d'informations dans un court laps de temps, peut engendrer (hypothèse d'« un seul canal » / l'effet primauté et de régence = *primacy and regency effect*) une prépondérance sur la première et la dernière information reçue.
- **L'effet d'excès de confiance** est appelé le phénomène de surestimation systématique des propres compétences et connaissances, et donc la surestimation de sa propre position de négociation par rapport aux partenaires commerciaux. L'excès de confiance est une des

¹⁴² Par exemple, dans les cultures occidentales, le geste d'ouvrir les bras, les paumes de main vers le haut, pour manifester «l'ouverture» est entendu dans l'Islam comme une mesure défensive contre le «mauvais œil». Le claquement de doigts (signifiant «idée» à l'occident) est interprété dans l'Islam comme une négation. Le geste du cercle en joignant index et pouce (pour signaler «bon») est en Orient considéré comme "l'œil du mal". La liste des éventuels malentendus entre les cultures pourrait remplir des rayons entiers de bibliothèques et on ne peut que deviner combien de guerres ont été ainsi déclenchés.

raisons, prouvées de manière empirique, pour l'échec de nombreuses négociations entre parties rationnelles. Le phénomène est encore plus amplifié lorsque les parties négocient entre elles, sans passer par un modérateur tel que le médiateur.

- **L'effet de polarisation de groupe** (*Groupthink*) restreint le processus créatif au sein des groupes. Irving JANIS¹⁴³ a prouvé qu'au sein de groupes il est possible d'assister à une tendance à la perception sélective pour parvenir à un consensus aussi proche que possible de la position de leader. Si en plus on peut constater un excès de confiance auprès du leader, la situation s'aggrave davantage.

- L'information est également évaluée en fonction de **prédispositions** personnelles à raisonner en **stéréotypes**. Un stéréotype est la généralisation de propriétés attribuées à un groupe, dont chaque membre est présumé disposer. (ex : les femmes négocient toujours de manière rationnelle, les Asiatiques négocient toujours avec un agenda caché). Ces stéréotypes sont dangereux, surtout parce que les informations qui contredisent le stéréotype, sont dévaluées inconsciemment.¹⁴⁴

- **L'attribution causale** désigne le fait d'attribuer des causes aux résultats. Selon la théorie de l'attribution, certaines personnes peuvent générer l'explication de résultats positifs par des causes internes et les résultats négatifs par des causes externes¹⁴⁵. On sous-estime ainsi l'influence de facteurs situationnels sur le comportement personnes et surestime en même temps les facteurs dispositionnels.

L'ensemble de toutes les prédispositions est appelé «attitude» et résume la tendance à réagir à certains stimuli avec des évaluations constantes. Si une information reçue est en contradiction avec l'attitude de la personne, une situation de conflit née et on parle de « dissonance cognitive ».

ZIMBARDO a démontré expérimentalement que la dissonance cognitive peut conduire à l'auto-tromperie inconsciente par déformation de vérité. Dans le processus de transition vers la catégorisation, on assiste à une comparaison de l'information perçue avec des schémas issus

¹⁴³ JANIS (I.) (1918-1990), Psychologue américain, Professeur à l'University of Berkeley, CA.

¹⁴⁴ ZIMBARDO, (G.) & GERRIG, (R. J) *Psychologie*, München, Pearson Education Deutschland, 2004 p. 44

¹⁴⁵ Anecdote à ce sujet : Durant mon enfance, mon père raisonnait de la manière suivante : Quand je le rendais fière par une action ou un exploit il disait à ma mère « ah, regarde ma fille ». Quand je n'étais pas sage ou l'école téléphonait à mes parents, il disait « Qu'est-ce qu'elle a fait encore, ta fille » ?

d'expériences antérieures (« similaire à ») et la conclusion sur « les choses comme elles se présentent à nous » selon le nombre de concordances avec ces expériences acquises.

Il est possible de modifier ces attitudes et même indispensable, si on a l'ambition de devenir un bon négociateur. Au même titre, il est important, surtout en tant que médiateur, d'affiner ses sens d'analyse pour déceler l'existence d'illusions cognitives et détecter de prédispositions individuelles chez les participants d'une médiation.

iii. Pondérations et préférences

Une des caractéristiques essentielles de la négociation intégrative est la négociation simultanée de plusieurs objets (*multi-issuing*), avec une pondération et une préférence différentes de participant en participant. Le résultat global de la négociation est la somme de trocs entre les négociateurs : le négociateur est prêt à faire des concessions sur un point lui étant moins important pour atteindre un meilleur résultat à l'objet préféré.

Ceci exige que les parties communiquent mutuellement leurs préférences et les prennent en compte par la suite.¹⁴⁶ En outre, selon H. RAIFFA, la divulgation délibérée de préférences réduit le risque de choisir un style de négociation compétitive et d'échouer ainsi dans les négociations intégratives.

Cependant, l'expression de préférences peut résulter également de décisions inconscientes ou de la non-divulgation de préférences réelles. Pour cette raison, la connaissance de la formation des préférences est une condition importante pour l'application d'une tactique de négociation intégrative. Ainsi, les besoins fondamentaux¹⁴⁷ jouent un rôle essentiel dans la formation de préférences. Si, par exemple, une personne a un besoin important de réalisation de soi, son attention est focalisée plutôt sur le succès et les profits. Si une personne a un grand besoin de sécurité, elle va opter plutôt pour une stratégie de prévention de pertes.

De la hiérarchie des besoins découlent encore d'autres dimensions socio-psychologiques. **L'équité procédurale** (besoin d'estime) signifie que les acteurs de négociation estimant subjectivement satisfaisants la qualité d'interaction, seraient plus disposés à accepter des

¹⁴⁶ RAIFFA (H.) *The Art and Science of Negotiation. op.cit.*, pp 98-99

¹⁴⁷ MASLOW (A.), *Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité, op.cit.*, p. 23

rendements moins avantageux que si la qualité d'interaction avait été insatisfaisant¹⁴⁸. **Le souhait d'élimination du sentiment d'incertitude** (besoin de sécurité) conduit le négociateur avec une aversion au risque à prendre des décisions et à se mettre d'accord beaucoup plus rapidement que les parties affines au risque, qui défendent beaucoup plus longtemps, même au risque de l'échec, leurs objectifs de négociation.

Du souhait de **réputation positive** (*maintaining face*= sauver la face) découle l'effort des parties pour une communication constructive, basée sur la confiance et le respect. En particulier dans la perspective de relations futures, les négociateurs tentent généralement « de transmettre une image de soi globale positive à l'autre côté »¹⁴⁹.

Edward Tory HIGGINS (*1946), un autre psychologue américain, Directeur du Centre scientifique de la Motivation (Motivation Science Center), distingue entre **focus de promotion** (l'état final positif étant le gain) et le **focus de prévention** (l'état final positif étant l'absence d'un événement négatif). Dans une étude publiée en 2005, il démontre, que les personnes avec un focus de promotion obtiennent de meilleurs résultats globaux au cours de négociations menées. Dans les négociations entre personnes avec un focus de promotion, ces derniers réussissaient plus souvent à atteindre des résultats Pareto-optimaux¹⁵⁰, que dans des négociations entre personnes à focus de prévention. Les résultats conduisent à l'hypothèse générale que le focus de promotion est un facteur de réussite dans une négociation.

Une enquête complémentaire menée en 2006 montre que le succès d'une négociation intégrative corrèle de manière positive avec la compatibilité des négociateurs et les objets de négociation. S'il s'agit de négociations avec des contenus de valence positive, des personnes avec un focus de promotion ont le plus de chances de succès. Si au contraire, ce sont des sujets à valence négative, ce sont les personnes avec un focus de prévention, qui vont plus réussir leur négociation.

¹⁴⁸ MUSSWEILER (T.), & GALINSKY, (A.D.) « Strategien der Verhandlungsführung », *Wirtschaftspsychologie*, 2002, vol 9. pp 21-27

¹⁴⁹ RAIFFA (H.) *The Art and Science of Negotiation. op.cit.*, p.99

¹⁵⁰ Le principe de Pareto doit son nom à l'économiste italien Vilfredo PARETO, qui à la fin du XIXe siècle analyse les données fiscales de l'Angleterre, la Russie, la France, la Suisse, l'Italie et la Prusse. Bien que les niveaux d'inégalités soient variables selon les pays, il remarque partout un phénomène similaire : le pourcentage de la population dont la richesse est supérieure à une valeur x est toujours proportionnel à A/x^α , le coefficient α variant selon les pays. Cette distribution est aujourd'hui connue sous le nom de loi de Pareto. Bien que les travaux de Pareto n'impliquent pas nécessairement une répartition 80-20, le qualicien Joseph JURAN utilise en 1954 l'expression « principe de Pareto » pour signifier qu'environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes.

iv. Jugement et prise de décision

Juger est l'évaluation finale critique d'une personne ou d'une situation. Décider est le processus de choix d'une solution, en rejetant les autres possibilités.¹⁵¹ Cela montre aussi que les capacités cognitives humaines ne sont en théorie pas suffisantes pour des négociations complexes. Au lieu d'une analyse formelle, les jugements se réalisent sur la base de probabilités présumées basées sur des expériences disponibles (heuristiques)¹⁵². Ces règles dites cognitives et mentales ont été analysés par TVERSKY / KAHNEMAN¹⁵³ et résumées dans le *Prospect Theory*:

On parle d'**heuristique ancrage-ajustement** (*ancre heuristics*), si une personne procède à une assimilation d'une orientation de valeur, (l'effet induit étant déjà décrit plus haut en relation avec « ancre de perception ») pour adapter insuffisamment son jugement. Le verdict est ainsi « ancré » à la valeur d'orientation. Un jugement en utilisant l'heuristique de disponibilité est basé sur l'information qui est facilement disponible dans la mémoire, qui est « évident ». Dans les négociations, la disponibilité heuristique signifie qu'un jugement aura tendance à correspondre à la logique de l'information sous-jacente. Plus les informations (l'horizon du participant) sont unilatérales ou restreintes, plus le jugement sera proche de la valeur initialement avancé ou des propos initialement tenus.

Cette « fixation fonctionnelle »¹⁵⁴ interférant avec la capacité de résolution objective d'un problème est appelé fermeture déductive ; le raisonnement n'est pas orienté vers l'avant, mais va à reculons. Les deux syllogismes suivants cherchent à illustrer l'importance de la possession d'information (le niveau d'éducation par exemple) pour un jugement réaliste :

Aristote : «Prémisse 1: Tous les hommes sont mortels. Prémisse 2: je suis un homme.
Conclusion: Donc, je suis mortel. »

¹⁵¹ ZIMBARDO, (G.) & GERRIG, (R. J) *Psychologie, op. cit., p.51*

¹⁵² En psychologie, une heuristique de jugement désigne une opération mentale, rapide et intuitive. <https://psychologie.savoir.fr/psychologie-heuristique>, page consultée le 10/07/2017

¹⁵³ TVERSKY, (A.) & KAHNEMAN (D.), « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, 1979, Vol 47(2), pp. 263-291 Amos TVERSKY (1937-1996) est en outre co-fondateur de la psychologie cognitive. Président de l'Université Stanford, CA. En 2002, le prix Nobel d'économie a été décerné conjointement à Amos TVERSKY, Daniel KAHNEMAN et Vernon SMITH.

¹⁵⁴ La base de ce blocage à résoudre un problème est une fixation dite fonctionnelle, à savoir l'incapacité de trouver de nouvelles fonctions quand un objet a déjà été associé à une fonction. Cette forme de raisonnement est décrite par deux formes de raisonnement propositionnel: La fermeture déductive et inductive.

Un chien : « Prémisse 1: Tous les chats ont quatre pattes. Prémisse 2: J'ai quatre pattes.
Conclusion: Je suis un chat. »

L'heuristique de représentativité signifie qu'un objet (personne, la situation) est affecté à une classe d'objets, parce qu'il a quelques propriétés typiques qui s'appliquent à cette classe. Certaines personnes ont tendance à se servir d'informations précédentes pour porter des jugements sur des questions du présent. D'autres informations pertinentes ne sont pas prises en compte. Ce procédé s'appelle fermeture inductive.

Dans diverses expériences des erreurs de jugement ont pu être mis en lien avec des pensées de représentativité. Reprenons à titre d'exemple une étude réalisée par TVERSKY : Lorsqu'on a interrogé des collègues sur le possible loisir sportif (options : jogging, un jeu de balle, tennis, lancé du disque) d'un avocat à succès, qui donne l'image auprès de ces collègues d'être individualiste et d'un esprit compétitif, les interrogés choisissent en très large majorité le « tennis ». Le tennis incorpore apparemment toutes les caractéristiques, que représente le brillant avocat. Une analyse formelle aurait montré que « tennis » est un sous-ensemble d'un « jeu de balle ». La catégorie la plus probable et donc la plus choisie aurait théoriquement dû être « un jeu de balle ».

Tout comme le jugement, la prise décision est également soumise à des anomalies non-rationnelles : pour prendre une décision, l'humain recueille des informations, non pas de manière neutre mais en fonction de la situation de décision. Si une décision est prise pour quelque chose (version de préférence), les aspects positifs sont recherchés. Est-ce une décision contre quelque chose (version d'annulation), les caractéristiques collectées sont plutôt de nature négative. Une preuve empirique de cette hypothèse a été fournie en 1993¹⁵⁵: La nature de la formulation d'une situation de décision joue un rôle important sur la décision¹⁵⁶. Cette influence peut être réduite, si l'exercice devient à la fois l'identification d'arguments de décision « pour une alternative » et « contre une alternative » pour ensuite peser les arguments les uns contre les autres.

¹⁵⁵ TVERSKY, (A.) & KAHNEMAN (D.), « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, *op.cit.*, p. 271

¹⁵⁶ Un exemple typique familial avec lequel l'effet est décrit: « Le verre est à moitié plein ou à moitié vide. »

L'effet de « coût de naufrage » (*sunk-cost-effect*) affecte le comportement, lorsqu'une décision est liée à une perte réalisée. Par exemple, certains investisseurs ayant subi de pertes élevées, misent plutôt sur le fait que leurs actions reviennent à la hausse un jour pour compenser leur pertes (et sortir à zéro par exemple), plutôt que de d'accepter les pertes et ré-ajuster leur portefeuille d'action. L'impact attendu fausse la prise de décision, l'évaluation de la décision est souvent mauvaise, et l'impact attendu irréaliste.

Pour en citer un dernier effet, l'effet de compromis signifie, que certaines personnes, ayant plusieurs options disponibles, ont une tendance à choisir l'alternative centrale. L'effet de compromis est généré par l'incertitude quant à la pondération des solutions et peut être expliqué par une aversion aux pertes. Si les pertes possibles sont estimées plus douloureuses que les gains de ces mêmes montants, la personne plaide pour le choix du milieu. Cet effet de compromis est renforcé quand la partie participante à la négociation doit justifier la décision à un tiers, lui absent de la négociation. Comme les préférences de tiers représentent une incertitude supplémentaire, le risque d'incapacité de justification d'une certaine prise de décision, même à l'issue d'une analyse rationnelle, augmente.

Enfin, il convient de noter que certaines décisions sont prises sur la base d'humeur, de caprices ou par désir de changement.

v. Limiter les distorsions et heuristiques dans la négociation intégrative

Les professeurs en psychologie K.E. STANOVICH et R.F. WEST¹⁵⁷ ont mené des recherches sur les différences individuelles dans le raisonnement et par conséquent les implications que celles-ci représentent dans la rationalité d'une prise de décision. Ils différencient entre le système intuitif, nommé 1, et le système rationnel, nommé 2. Le « système 1 » est rapide, automatisé et fonctionne sans effort particulier, mais il est ambigu et émotionnel. En revanche, le « système 2 » est lent, ne fonctionne que consciemment et est lié à l'effort. Il est cependant clair et logique. Maintenant, il s'avère qu'en utilisation quotidienne, le « système 1 » fournit de suffisamment bons résultats, de sorte qu'aucune carence consciente existe. Dans une situation de négociation, par contre, ce « système 1 » fournit de résultats beaucoup moins

¹⁵⁷ STANOVICH, K. E., / WEST, R. F., « Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate », *Behavioral and Brain Sciences*, Cambridge University Press, vol. 646 1999, pp.53 - 59

satisfaisants qu'en utilisant le « système 2 ». Basé sur ces recherches et résultats, STANOVICH et WEST formulent des recommandations suivantes pour améliorer la gestion d'une négociation :

- Avant de démarrer la négociation, il est important, que le médiateur sensibilise les participants à l'existence de ces possibles erreurs de perception et leurs effets.
- Au cours de la négociation, le médiateur doit résumer et reformuler ce qui a été dit, de manière à refléter les participants. Cela a pour conséquence un changement conscient de perspective et permet de faire réaliser l'existence d'une éventuelle distorsion ou heuristique en lien avec une problématique existant.
- Durant la phase des propositions, il convient d'analyser chaque option de solution par des arguments pour et des arguments contre (*consider the opposite* = Examiner le contraire) et
- enfin, d'examiner non seulement le succès individuel de chaque négociateur, mais aussi le succès des autres parties et le succès global de la négociation.

En somme, l'humeur, le fait de se sentir à l'aise ou non, et la position face au conflit sont influencés par les prédispositions, les informations préalables et les expériences passées entre les parties. L'ensemble de tous ces facteurs conditionne les parties dans leurs attentes au processus de négociation et peut influencer considérablement les résultats réalisés.

Dans les négociations distributives, le proverbe « trop bon, trop con » peut être valable. Si une des parties a un comportement très compétitif (basé sur le schéma perte/gain), le compromis final est presque toujours au détriment de la partie coopérative.

Il en demeure tout autrement pour la négociation intégrative. L'intention de la coopération est une condition sine qua non pour la réussite de cette méthode. Une bonne base d'entente (pour la relation future entre les parties) n'est qu'un des effets secondaires d'une négociation aboutie.

§ 3. La négociation basée sur des principes définis – le concept de Harvard

La théorie de la négociation intégrative s'est développée à travers la synthèse des résultats de la théorie des jeux et la théorie de la décision en psychologie sociale et cognitive. La base de la théorie est l'intégration d'un élément singulier à un ensemble plus grand avec des options de distribution positive pour tous les participants à la négociation. Comme abordé précédemment, l'approche intégrative est, contrairement à la négociation distributive, fortement tributaire de la coopération de tous les acteurs - individus ou groupes.

Dans la seconde moitié des années 1970, à la même période, à laquelle les recherches de RAIFFA, sur l'influence des distorsions et des heuristiques, ont été publiées, deux autres chercheurs américains - Roger FISHER et William URY - se consacraient dans leurs recherches aux influences sur l'efficacité dans la négociation. Ces deux juristes, chercheurs et professeurs déclenchent, en Californie du Nord, une dynamique impressionnante autour du sujet, et attirent bientôt aussi d'autres chercheurs de renommée mondiale tels que Leon FESTINGER et Amos TVERSKY, James SEBENIUS ou encore David LAX (tous cités précédemment).

En 1979, Roger FISHER et des étudiants de la *Harvard Law School*, lancent le *Harvard Negotiation Project*. Les conclusions des différentes recherches sur l'efficacité de la négociation, l'efficacité de résultat, et la médiation, sont la base de l'ouvrage de référence sur les techniques de négociation, intitulé « *Getting to a Yes* »¹⁵⁸.

A sa sortie, FISHER et son co-auteur URY, veillent à préciser qu'ils ne sont pas les auteurs de des résultats de recherche ci-présents. Leur ouvrage aurait plutôt pour vocation de rassembler les différentes méthodes de négociation utiles et de constituer ainsi un manuel pratique pour la réussite d'une négociation.

Le concept de Harvard représente ainsi « *un guide d'action, fondé sur des recherches interdisciplinaires actuelles, considérant la dimension de gestion comme essentiel pour réussir une négociation* » :

¹⁵⁸ FISHER (R.) & URY (W.) & PATTON (B.), *Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In*, op. cit.,

- Réussite : FISHER et URY assimilent la négociation **intégrative** avec une négociation réussie. Selon eux, une négociation non-intégrative conduit automatiquement à des résultats sous-optimaux et comporte des risques d'échec de la négociation et/ou la détérioration des relations futures.¹⁵⁹
- Gestion signifie que les auteurs ont transformé les résultats de recherche existants de la psychologie cognitive en **principes concrets** qui peuvent être **compris « par tous »** et **appliqués dans toutes les situations**.
- Guide d'action désigne le **processus ciblé**, permettant d'appliquer méthodologiquement les différents principes et augmenter ainsi les chances de réussite de la négociation à travers une « **maîtrise de la procédure** ».

A la différence de l'approche purement analytique de RAIFFA, FISHER et URY reconnaissent et honorent rapidement l'influence des relations mutuelles pendant la négociation. Ils définissent des critères précis d'une bonne relation, et comprennent la manipulation positive de la relation comme étant un des principes centraux pour réussir une négociation. Au lieu d'utiliser le terme « décision optimale », FISHER et URY considèrent que l'objectif général doit être de trouver une « décision sage », à savoir un accord, jugé par toutes les parties comme étant raisonnable, efficace et obtenu à l'amiable. Le «soin de la relation" fait partie du résultat de la négociation.

i. La méthode

Les travaux de FISCHER et URY reposent sur des procédures de conduite de communication, des techniques de créativité, des idées socio-psychologiques sur les causes et la surmontée des distorsions et des heuristiques et des méthodes et techniques de la négociation intégrative. Ramené à quatre principes de base applicables, complétés par une description du processus implicite, il en ressort la méthode du concept de Harvard.

Les quatre principes de base sont:

¹⁵⁹ Ibid. URY/FISHER, pp 18

Principe 1 : traiter les personnes et les problèmes séparément

Principe 2 : accorder de l'importance aux intérêts et non aux positions

Principe 3 : développer des options stratégiques pour répondre au principe de bénéfice mutuel

Principe 4 : appliquer des critères d'évaluation neutres

Ces principes tiennent compte de l'état de la recherche empirique des sciences de la théorie de la négociation. Ils structurent les recommandations individuelles, issues des différentes recherches par différents auteurs (structure procédurale). Le processus et l'application des principes commencent au moment où une partie commence à réfléchir sur la négociation et se termine à la date à laquelle une décision sur un accord ou la clôture de la procédure est réalisée.

La publication du concept de Harvard a permis à un large public de prendre conscience qu'il existe une alternative aux techniques de négociation distributive. En raison de l'énorme succès de « *Getting to Yes* », de nombreuses possibilités d'éducation et de formation professionnelle sur la « négociation fondée sur des principes du concept de Harvard » émergent dans un court laps de temps aux Etats-Unis, un peu plus tard à l'échelle internationale.

ii. Illustration des théories à l'aide d'un cas concret : *Apple*

Servons-nous d'un exemple concret pour illustrer les différentes théories d'analyse intégrative et le concept de Harvard. Il s'agit du cas *Apple Ipod*¹⁶⁰.

En 1984, Steve Jobs, avec sa société *Apple Computers*, venait de redéfinir l'industrie informatique. Il réussit à offrir au marché le premier ordinateur abordable avec une interface utilisateur à la fois graphique et particulièrement simple à utiliser.

En 1996, la situation a changé. *Wintel*¹⁶¹ a adapté les caractéristiques distinctives de fonctionnement de la carte graphique. *Microsoft Windows* devient le standard pour les

¹⁶⁰ Exemple repris du Site de L'Ecole de Commerce de Harvard (Harvard Business Scholl), <http://www.pon.harvard.edu/tag/apple/>, page consultée le 02/07/2015

systèmes d'exploitation et la majorité de sa production est délocalisée en Asie, tirant les prix vers le bas. *Apple* n'était alors plus compétitif. Afin de prévenir la société de la faillite et pour éviter la perte de milliers d'emplois, *Apple* devait arrêter les pertes de parts de marché. Après des schémas habituels d'action, l'entreprise aurait été forcée d'accepter la concurrence ruineuse des prix dans cette industrie. Pour y parvenir, il aurait fallu arrêter le système d'exploitation *MacOS* et délocaliser la production, en acceptant de perdre en créativité et en technologie pour devenir à moyen terme une maison de commerce pour ordinateur personnel compatible IBM.

Cette perspective motive alors Steve Jobs et ses collaborateurs à chercher des options pour augmenter la perception « du gâteau » du groupe ciblé¹⁶². En surmontant les stéréotypes (« les ordinateurs deviennent de moins en moins cher », « les ordinateurs sont gris et carré ») et en analysant la formation préférentielle (la manière dont se forment les préférences) du groupe ciblé (étudiants, scientifiques, créateurs), le concept de l'*iMac* est né : un ordinateur *design*, des couleurs « à la mode » et un équipement adapté aux besoins du groupe ciblé. Depuis la sortie du premier *iMac* le 15 Août 1998, la part de marché d'*Apple* croit sans cesse ; et cela malgré des prix plus élevés et des profits respectables pour l'entreprise.

Jusqu'à ce jour, *Apple* développe des *i-produits* sur le même concept et défend sa position sur le marché. Cette crise, la plus grande de son histoire, est le point de départ de la négociation d'*Apple*. La société est forcée de rechercher une niche stratégique pour s'assurer une viabilité à long terme. Cela a pour conséquence un changement de paradigme dans l'industrie de la musique également.

En 2000, les développeurs d'*Apple* se trouvent face à la problématique de sortir un lecteur portable pour les fichiers de musique avec disque dur intégré pour stocker un grand nombre de chansons et disposant d'un logiciel convivial pour la compilation de listes d'écoute.

A ce stade, les produits « comparables » de la concurrence sont difficiles à utiliser, encombrants, fonctionnels sans effort de style et équipés avec peu de mémoire.

L'enjeu de ce nouveau produit imaginé par le dispositif d'*Apple* est cependant non seulement la sortie d'un produit attractif mais aussi sa compatibilité avec l'*Apple iMac*, afin d'étendre les fonctionnalités de celui-ci et pérenniser ses ventes.

¹⁶¹ Windows Intel

¹⁶² Faisant référence à comment « agrandir le gâteau »

La négociation

L'analyse des parties à la négociation – en premier lieu les clients cibles - montre que la musique portable est aussi une expression de style personnel et que celui-ci s'oriente aussi à la mode. Le concept des couleurs vives comme pour le *iMac* semblait alors viable, couplés avec une bonne capacité mémoire du lecteur. La «négociation» aurait très bien pu se terminer à ce moment-là. Au lieu de cela, *Apple* décompose et analyse la base de décision plus en profondeur, en se servant de la disponibilité classique (heuristique) de l'industrie *IT*:

- Les applications déterminent la valeur du produit.
- Les applications sont de plus en plus dépendantes du « contenu ».
- Le «contenu» de l'iPod est la « musique ».
- L'accès au « contenu musical » détermine la valeur du produit.

Cette prise de conscience entraîne un changement de perspective à 360 ° pour les décideurs d'*Apple*. Le groupe sensible à utiliser le futur iPod se servirait d'Internet pour l'échange et l'achat de morceaux de musique MP3. Cependant, l'échange de chansons constitue une violation du droit d'auteur. L'action potentiellement illégale mène à une réflexion critique. Une nouvelle analyse approfondie et la décomposition du problème conduisent à la décision sur l'élargissement du cercle des parties: Il faut inclure l'industrie de la musique à la négociation. Celle-ci est sensible à la problématique de perte de chiffre d'affaire dû aux portails d'échange de musique sur internet et réalise que ceci représenterait une menace existentielle pour son modèle économique. Une partie de ce problème réside dans le fait que les consommateurs ne sont plus prêts à acheter tous les albums de musique. L'acquisition de de chansons à l'unité à un prix équitable pour chaque titre est alors envisagée.

Ainsi, les conditions cadrant la négociation pour les parties, sont les suivantes :

1. *Augmenter la valeur et le potentiel de vente de l'iPod d'Apple* en créant un accès facile au contenu musical en ligne.
2. Les consommateurs, groupe cible à la fois d'*Apple* et de l'industrie de la musique, sont prêts à payer *un prix juste pour des titres à l'unité* et renoncent à l'échange illégale.

3. La vente de titres individuels représente une nouvelle source de revenus pour l'industrie de la musique et une alternative *équitable* au téléchargement illégal aux yeux des consommateurs.

Afin de réaliser cette plus-valorisation de l'*iPod*, bénéfique pour toutes les parties, *Apple* doit créer une plateforme mettant à disposition des titres de musique à l'unité, pouvant être achetés par les consommateurs. Cela nécessite la coopération avec les propriétaires des droits d'auteur tout en prenant en compte le point de résistance des consommateurs: Le juste prix d'une seule chanson doit être proportionnel au prix d'un album entier. Cela représente environ 1 Euro.

La cible réelle des négociations devient alors l'accord contractuel de l'industrie de la musique pour les ventes de chansons individuelles via la plate-forme *iTunes* d'*Apple*.

Evaluation de la problématique décisionnelle

En analysant la problématique, *Apple* s'est rendu compte, que la coopération des parties - l'industrie de la musique et *Apple* - conduirait à d'importants avantages pour toutes les parties. Pour *Apple*, l'enjeu est de fédérer la plus grande partie de l'industrie la musique autour de cette idée de vente via leur propre plateforme pour pouvoir disposer d'un «contenu» complet, ceci étant le seul argument marketing valable pour conquérir une clientèle exigeante.

Le risque de négociation est que l'industrie de la musique décide de s'approprier l'idée et de promouvoir elle-même cette nouvelle stratégie de vente de titres à l'unité en passant par d'autres supports Internet tels que *Yahoo*.

Apple pourrait toutefois se référer à la puissance de son accès préconfiguré (*iTunes* étant par défaut sur tout ordinateur acheté). En effet, la plupart des consommateurs hésitent à installer une application supplémentaire, s'il en existe déjà une sur l'ordinateur. L'avantage supplémentaire d'*Apple* par rapport à *Yahoo*: *Apple* dispose du terminal nécessaire pour emporter et écouter la musique: l'*iPod*.

Apple doit convaincre les deux parties non seulement de la pertinence d'une plateforme de vente sur Internet (*iTunes*), mais aussi démontrer les avantages du produit *iPod* (un moyen d'accès pratique de stockage et de lecture de musique) par rapport aux portails d'échanges illégaux largement répandues. *Apple* doit se servir d'*iTunes* comme un véhicule, comme un

moyen de faire valoir ses intérêts primaires, à savoir une fréquentation importante de sa plateforme et une notoriété importante des produits d'Apple. Par conséquent, il ne serait pas judicieux de la part d'*Apple* de demander un pourcentage trop ambitieux du chiffre d'affaires réalisé par la vente de titres musicaux. *Apple* a plutôt intérêt à veiller à un équilibre des intérêts entre les parties et pour ceci « développer des options stratégiques pour répondre au principe de bénéfice mutuel ».

Les options d'action

Sur cette base formelle et analytique *Apple* va décrire le concept de l'iPod / iTunes :

1. *iPod* : Ce produit offre la possibilité de stocker des centaines de morceaux de musique (une audiothèque remplaçant la collection de CD physique surtout dans la catégorie des jeunes consommateurs). Le Design à la mode et les variantes de couleur contribuent à la volonté de la cible d'exprimer un style de vie individuel/personnel.
2. Le logiciel « *iTunes Music Management* » : *Apple* met en avant la simplicité d'administration (recherche, classification) des titres de musique achetés ainsi que la synchronisation automatique avec l'iPod (transférant toute l'audiothèque personnelle de manière rapide et facile d'utilisation).
3. *iTunes (music) store* : Un accès pratique à tous les titres de musique originaux et de qualité satisfaisante. Le prix étant perçu juste, il solutionne le conflit de l'approvisionnement illégal chez les consommateurs.

Grâce à l'analyse des problèmes de décision connexes et des intérêts de toutes les parties concernées, il est donc possible de surmonter le «mythe du gâteau limité ». La négociation a tenu compte des différents intérêts de toutes les parties et le résultat satisfait non seulement les différents besoins mais crée un équilibre propice à des relations positives à long terme entre toutes les parties.

Une option supplémentaire « pour agrandir le gâteau » s'ouvre à *Apple* sous forme de *iTunes Store* :

4. Si *Apple* réussit à établir l'*iTunes Store* comme plateforme de référence auprès de tous les grands pays producteurs, avec pour conséquence la plus grande offre musicale sur Internet, le trafic des utilisateurs *iPod* va augmenter considérablement. Cela crée des opportunités de vente de produits complémentaires (accessoires *iPod*, d'autre contenu comme la location de film, *Apple TV*, etc.) auprès d'une cible fort attractive (principalement des « jeunes » consommateurs entre 20-40 ans).

En plus, les portails à forte fréquentation par une cible attractive comptent parmi les actifs incorporels les plus précieux de l'économie de l'Internet.

En changeant de perspective et en analysant l'impact que cela aurait sur les objectifs et les intérêts des autres parties, il devient facile de trouver des arguments supplémentaires pour la négociation:

Pour le compte de l'industrie de la musique

5. Cela crée l'opportunité de diminuer le nombre d'intermédiaires dans la distribution (pour faire arriver la musique jusqu'au client final) et donc de réduire le nombre de personnes réclamant un morceau du gâteau du commerce de la musique.
6. le concept *iPod / iTunes* atteint une la cible de consommateurs très attractive, à savoir les passionnés d'électronique avec un pouvoir d'achat élevé, pour lesquels la disponibilité rapide et facile d'un produit est la motivation primaire à la décision d'un achat.

Pour évaluer au mieux les options de négociation présents¹⁶³, il convient de les mettre en face d'options d'action alternatives et de comparer avantages et inconvénients. Pour notre exemple concret, cela a été :

1. *Apple* a l'avantage de pouvoir décider à la fois du terminal par lequel accéder au portail et du contenu disponible sur le portail. Une option d'action alternative aurait pu être la construction d'une plate-forme de distribution autonome. Les inconvénients de cette alternative sont l'incomplétude de l'offre musicale et par conséquent l'attractivité

¹⁶³ Cf. « appliquer des critères d'évaluation neutres » (principe 4 du concept de Harvard)

limitée pour les consommateurs et les coûts et délais élevés de démarrage, en raison de l'acquisition de la licence nécessaire.

2. L'industrie de la musique pourrait réfléchir à la construction d'une propre plate-forme pour leur part également. Bien que cela peut être réalisé communément, l'inconvénient serait l'absence d'un terminal dédié (tel l'*iPod* d'*Apple*) permettant d'attirer la cible intéressée («les personnes qui veulent se démarquer / être tendance... » « les passionnés d'électronique avec un pouvoir d'achat élevé... »). Du coup, l'industrie n'optimiserait pas son bénéfice, sa balance des intérêts serait moins avantageuse.
3. Chacune des sociétés de production individuelles peut également opter pour la création de leur propre plate-forme de vente. L'inconvénient serait également l'offre limitée et du coup une faible attractivité (comme c'était le cas pour l'alternative 1 d'*Apple*.)

Le manque d'attrait relatif des alternatives respectives¹⁶⁴ soutient la perspective d'un accord réussi. L'alternative la plus favorable est celle d'*Apple*. Ce pouvoir de négociation peut être utilisé dans la négociation intégrative pour maintenir la volonté de négociation de toutes les parties. Cependant l'utilisation doit être très mesurée, pour ne pas créer de déséquilibre ressenti.

Conduite de la négociation¹⁶⁵

Alors qu'il était possible de déduire de la négociation des hypothèses sur la préparation, on ne peut que supposer la manière dont s'est déroulé le processus. Voici une possibilité : Les options de négociation, élaboré par *Apple*, conduisent à une augmentation significative du gâteau, rendu possible par l'entrée sur le marché de l'*iPod* d'*Apple*. Si toutes les parties adoptent un comportement coopératif, cela signifierait la satisfaction intégrale de leurs intérêts principaux et la naissance d'un potentiel d'affaires supplémentaire pour toutes les parties. Steve JOBS lui-même, personnage charismatique jouissant d'une très bonne réputation en tant que fondateur d'*Apple*, créateurs d'idées et de valeurs *Macintosh* et *iMac*, aurait été sans doute la personne la plus adaptée pour véhiculer les idées centrales. Ses

¹⁶⁴ Fisher/Ury parle aussi de BATNA : Best Alternatives To Negotiated Agreement

¹⁶⁵ Synthèse des hypothèses émise par la « Harvard Law School »

réussites le légitiment en tant qu'autorité compétente sur un niveau technique, son talent de « vendeur d'idées novatrices » lui donne une autorité personnelle de *leadership*.

Probablement la négociation a commencé avec une prospective sur les évolutions possibles des canaux de distribution et les opportunités de marché commun à travers un concept coopératif : le projet *iPod / iTunes*.

Les bénéfices attendus pour les «contreparties» - ont probablement été mis en avant durant la négociation, tout en faisant preuve de crédibilité et d'empathie. L'émotion en tant que moyen tactique de négociation a peut être utilisée pour gagner la confiance des partenaires de négociation dans cette nouvelle idée et pour surmonter les stéréotypes et heuristiques. On peut alors supposer que la prospective initiale a servi cet objectif de gain de confiance.

Pour l'avancement des négociations, on peut imaginer, qu'après une décision fondamentale « pour le projet », les décideurs ont délégué la négociation aux services juridiques des entreprises concernées. Les accords passés ont instauré le cadre de la coopération et régit les conditions pour la réussite des années qui ont suivies.

Le résultat

Si la négociation s'est déroulée comme décrit dans les passages précédents, le résultat atteint aurait été ressenti comme étant juste et viable, un agrandissement exemplaire du gâteau aurait pu être réalisé et le pari aurait été : gagnant-gagnant.

Depuis le lancement des premiers *iPods*, *Apple* enregistre des ventes record, et *iTunes* est devenu la plate-forme centrale des activités multimédia de nos jours. La valeur de marché d'*Apple* a plus que triplé depuis 2001¹⁶⁶. Des produits connexes comme l'*iPhone* contribuent à l'évolution positive de la société. L'industrie de la musique a réussi d'établir la vente de chansons individuelles sur Internet comme un canal de distribution ; cela a permis de diminuer considérablement l'échange illégal. La vente de «produits liés à la musique » dans *iTunes* augmente avec une moyenne de plus de 30% par an, tandis que les initiatives privées de l'industrie de la musique¹⁶⁷, ont été arrêtées par manque de fréquentation. Pour les clients

¹⁶⁶ Tenant compte des effets de la crise économique en 2008 (avant la crise la valeur en bourse de l'action d'*Apple* a été multipliée par 30)

¹⁶⁷ Comme par exemple *Phonoline* en Allemagne

d'Apple, l'*iPod* et son «contenu» expriment un style ; à la fois une image de soi personnelle et un symbole matérialisé du «style de vie digital». *Apple* est une société et une marque « culte » et « Steve Jobs » est devenu une légende.

Ce chemin vers une négociation réussie montre l'indispensabilité de la connaissance à la fois de la méthodologie - l'approche psychologique et analytique, le développement d'alternatives créatives et l'accord sur des modèles de solution intégratifs - mais aussi de l'apprentissage de compétences personnelles telles que l'empathie, la mise en confiance, la crédibilité, le *fair-play*.

Seulement si le médiateur est conscient de toutes ces possibilités de distorsion, c'est-à-dire tous les phénomènes qui peuvent influencer le jugement d'une personne et par conséquence sa compréhension du conflit, il peut influencer sur le processus de gestion du conflit afin de réduire ces distorsions (émanant des parties, mais aussi éventuellement de lui-même). Il peut également se servir des heuristiques (heuristique d'ancre par exemple) pour augmenter la qualité des décisions, par exemple en étant le premier à émettre un ancre de perception et de tirer la négociation ainsi dans la direction « Pareto-optimale » pour toutes les parties concernées.

CHAPITRE 2 : Les limites et risques liés à la médiation

La médiation n'est qu'une méthode de résolution de conflit parmi plusieurs. Elle ne remplace pas les autres formes de gestion de conflit, mais ne fait que compléter l'éventail des possibilités. La médiation peut être la méthode appropriée, si les conditions suivantes sont remplies:

- Les parties en conflit ne peuvent pas ou seulement mal communiquer, échanger ou négocier entre eux.
- La résolution du conflit tentée par les parties se situe dans une impasse.
- Les parties en conflit ont chacun un intérêt à entretenir de bonnes relations futures.
- Une résolution de conflit consensuelle est souhaitée par toutes les parties.

- Les principales parties au conflit, sinon toutes, sont représentés.
- L'objet du conflit n'est ni à propos des orientations de valeurs de base, ni à propos de droits fondamentaux, ou encore de simples décisions binaires
- Il n'y a pas de différence significative dans le rapport des forces entre les parties concernées. Si tel est le cas, les parties doivent parvenir à une forme d'équilibre, en augmentant le poids des « faibles » et amener les « forts » à renoncer à une partie de leur pouvoir dans le but de trouver une solution consensuelle au conflit (la section 2 se consacrera à ce point plus en détail.)
- Il y a suffisamment de ressources (par exemple du temps, de la disponibilité, des moyens financiers) pour traverser le processus de médiation dans son intégralité, en assurant le passage par toutes les phases décrites dans la partie 1 du travail.
- Les parties concernées disposent d'un niveau minimum d'expression et d'auto-émancipation, n'ont ni de maladie ou d'handicap mentaux marqués, de forte dépendance, elles ne sont pas maltraitées ou violemment réprimées.¹⁶⁸

En revanche, mêmes si toutes ces conditions *sine qua non* sont remplies, même si la médiation a été soigneusement démarrée et de premiers succès escomptés ont pu être produits, le médiateur et les parties ne sont jamais à l'abri d'un revers. Dans les sections suivantes, je voudrais aborder les points sensibles et les facteurs d'échec les plus fréquents: les obstacles émotionnels, la malhonnêteté, le déséquilibre de pouvoir ainsi que les risques structurels et interculturels.

Section 1 : Obstacles émotionnels et malhonnêteté

Un conflit se caractérise toujours par deux dimensions - la dimension factuelle et la dimension émotionnelle. La médiation veille à accorder de l'importance à ces deux dimensions et à en

¹⁶⁸ BESEMER (C.), *Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*, op.cit, p. 20

tenir compte dans la gestion du conflit. L'expression d'émotions est donc non seulement appréciée mais indispensable pour la compréhension des parties et la recherche de solution.

L'expression trop forte ou trop faible d'émotions peut être par conséquent un obstacle à la médiation.

§ 1. Trop peu d'émotions

Beaucoup de personnes ont des difficultés à prendre conscience de leurs propres sentiments et par conséquent à les véhiculer. De nombreuses personnes ont appris, avec les années, à aborder un problème principalement de manière factuelle (« professionnelle ») et d'écarter les sentiments de leur appréciation. Cela se trouve beaucoup chez les hommes, tandis que les femmes ont généralement plus de facilités de permettre, d'assumer et d'exprimer des sentiments.

La variation de poids accordé aux sentiments par les parties peut être une source de mauvaise compréhension entre elles.

Le rôle du médiateur est de rééquilibrer cette situation et de faciliter l'expression de sentiments aux parties qui en montrent pas ou peu. Pour cela, il doit en premier lieu réexpliquer de manière factuelle (pour parler la même langue que la partie concernée) l'utilité des émotions pour la gestion du conflit et encourager la/les partie/s à permettre des sentiments.

Pour aider la partie à s'interroger sur ses sentiments, des questions directes (par exemple « Qu'est-ce que vous avez ressenti, quand ... ? », « Comment vous vous sentez, quand vous entendez, que... ? », « Pour quel sujet vous ne vous sentez pas bien compris ? ») peuvent être utiles.

Une autre option est paraphraser les propos de la partie en y ajoutant cette dimension émotionnelle. Pour faire ceci, le médiateur doit demander l'autorisation de la partie au préalable.

« Elle ne me laisse pas l'air pour respirer » -> « Est-ce que je vous comprends bien ? Vous vous sentez mise à l'étroit, sous pression par... ? »

« Mon fils est incapable de gérer ma société » -> « Avez-vous peur qu'on pourrait détruire ce que vous avez construit durant une vie professionnelle entière ? »

Si la personne n'est pas capable d'exprimer ce qu'elle pense, le médiateur peut même aller un peu plus loin en demandant l'autorisation de « doubler » la personne : « Est-ce que je peux venir à côté de vous et m'adresser à votre partenaire (/voisin/associé...), puis vous me dites, si vous êtes d'accord avec mes propos ? » Puis le médiateur veille à se servir de mots particulièrement bénéfiques à l'échange, constructif dans l'approche et avec des formules « je » (« J'ai le sentiment, que .. ») au lieu de « tu » (« Tu fais ... (ci/ca)! »). Après chaque passage, le médiateur s'assure que le propos correspond à ce que la partie souhaitait dire. « Est-ce exacte ? » Si cela n'était pas le cas, la partie peut compléter, corriger ou formuler différemment. Après cela, le médiateur retourne à sa place et laisse à la partie adverse l'occasion de réagir.

Durant tout le temps il est nécessaire d'accorder une grande importance au langage corporel¹⁶⁹ et d'en tenir compte intelligemment.

Pour stimuler l'empathie chez la personne peu émotionnelle, le médiateur peut demander à cette personne de refléter l'autre partie, à savoir reformuler les propos en utilisant ses propres mots, pour montrer ce qui a été compris, ou encore suggérer un jeu de rôle pendant lequel les personnes doivent rentrer dans la peau respectif de l'autre.

Il existe une multitude d'exercices comme ceux décrits. Aucun ne doit avoir un caractère contraignant, forçant la personne à exprimer une émotion. Si une personne se ferme à cette idée de montrer des sentiments, il faut le respecter et essayer de faire avec. Cette réaction peut être instantanée et la personne peut éventuellement s'ouvrir à un moment ultérieur.

Dans certaines situations de conflit (par exemple dans des conflits de groupe) l'émotion peut jouer en effet un rôle secondaire. Les représentants des groupes peuvent ressentir quelque chose à leur niveau personnel, mais cela n'est pas obligatoirement transposable sur le groupe dans son ensemble.

Egalement dans la médiation en économie, il n'est pas rare que les sensibilités individuelles n'ont pas réellement de place dans le conflit.

¹⁶⁹ Selon Albert MEHRABIAN : la communication se compose de 7 pour cent seulement de mots, de 38 pour cent de la voix et de 55 pour cent du langage du corps, <http://www.blog.michael-ehlers.de/nonverbale-kommunikation-das-mehrabian-missverstandnis/>, page consultée le 10/07/2017

§ 2. Trop d'émotions

L'expression de sentiments trop forte ou non contrôlable peut rendre une médiation impossible. Bien que les émotions méritent une place particulière dans la médiation, elles ne doivent pas l'inonder. Des débordements émotionnels peuvent avoir un effet enchérissant sur le conflit et rendre l'échange/la communication impraticable. Dans ce cas, le médiateur cherche à fournir un cadre à l'expression des sentiments à les traduire en messages non blessants et recevables. A ce titre, le médiateur peut se servir des pratiques suivantes :

- Durant la phase initiale, il demande aux parties d'exposer leurs points de vue non pas à l'autre partie, mais à lui. Cette confrontation indirecte freine l'escalade émotionnelle et facilite un niveau d'expression moins offensif.
- En reformulant les propos des uns et des autres, le médiateur transforme les passages tendancieux, agressifs et/ou dénigrants en messages plus recevables. Ex : « Il me fait du chantage. » → « Vous subissez une forte pression de sa part. »
- En rythmant la médiation à l'aide de pauses, d'exercices, de prises de parole, le médiateur peut contribuer à une sédation de l'ambiance générale.
- Si la personne débordante d'émotions n'est pas gérable, on peut reporter la session commune de médiation et introduire une étape intermédiaire : un entretien individuel. Ainsi le médiateur peut se consacrer entièrement à la personne, et lui donner le sentiment d'être comprise. Cela a, dans la plupart des cas, un effet apaisant et guérissant sur la personne en question et lui permet d'être plus sereine dans la prochaine session commune.
- Si les parties en conflits se trouvent dans une phase, durant laquelle elles ne supportent pas la présence de l'autre, le médiateur peut recourir à une méthode de médiation navette (*shuttle mediation*). Durant cette dernière il mène exclusivement des entretiens individuels et véhicule les messages ensuite. Bien que cela sonne lourd et compliqué, c'est en règle générale que de courte durée et peut dénouer la situation de façon efficace pour permettre aux parties de s'asseoir à nouveau ensemble autour d'une table et gérer leur conflit ensemble.

Si toutes ces pratiques sont vaines, le médiateur doit arrêter ou reporter la médiation et conseiller, si besoin, la prise de contact avec un thérapeute.

§ 3. *Malhonnêteté*

Si les parties sont en désaccord sur la véracité d'une allégation, le médiateur doit rappeler, que la médiation s'intéresse prioritairement au comportement et au rapport futur et non pas au passé. L'objet de la médiation n'est pas de juger les événements passés (qui a raison et qui a tort). Même si le médiateur doit bien sûr faire preuve de compréhension que les personnes ont un besoin de justice, il doit souligner que la médiation ne peut/veut pas répondre à ce besoin. L'ambition est plutôt de donner des outils afin de solutionner, à la fois ce conflit spécifique mais aussi de fournir des mécanismes permettant d'aborder tout futur conflit de manière constructive pour une gestion rapide et efficace.

Si les parties insistent en accordant une grande importance au tranchement/ la résolution de leur conflit, le médiateur peut leur recommander de passer plutôt par un tribunal.

Il est possible que les parties se reprochent de mentir durant la phase d'approfondissement, C'est alors au médiateur d'expliquer qu'il peut exister de vérités « divergentes » et qu'il doit y avoir une bonne raison pourquoi la partie en face ait une autre perception des choses. Le rôle du médiateur est par la suite de mettre en lumière la ou les sources de différence ou de distorsion de perception. En ce sens, c'est d'ailleurs nécessaire de reformuler le propos « il ment » en « il a une autre vision sur les choses ».

En revanche, si le médiateur s'aperçoit ou soupçonne qu'une ou plusieurs parties mentent avec préméditation, il doit clairement réagir. Durant un entretien individuel, il peut faire part de ses craintes à la personne concernée, en veillant de ne pas attaquer la personne mais le problème (du mensonge) et signaler son impact négatif sur le processus de médiation. Si le soupçon de la non-vérité concerne une option de solution, et que le médiateur ne réussit pas à lever le doute, il doit écarter cette option de solution de l'éventail.

Si quelques parties en conflit n'arrivent pas à croire en les propos d'une autre, et si cette dernière ne parvient pas à acquérir leur confiance, la médiation doit être arrêtée ou reportée.

Section 2 : Pouvoir et médiation

La question de comment faire face à un déséquilibre de pouvoir dans une médiation dépend essentiellement du ou des faits, sur lesquels est fondé le sentiment de pouvoir.¹⁷⁰

Le pouvoir peut être basé par exemple sur des faits légaux. Ainsi, un employeur a un droit d'édicter des directives et des instructions à l'employé. Il a également la possibilité, si certaines conditions sont remplies, d'émettre un avis de licenciement. Si le conflit peut être décidé par l'exercice du pouvoir légitime, une médiation n'a de sens que si l'employeur renonce à l'exercice de ce moyen de pouvoir, au moins pour la durée de la médiation.

La menace d'une potentielle future conséquence légale restant toutefois, il est justifié de se poser la question si un résultat consensuel est réellement possible. En effet, cela dépend des intérêts mutuels et des alternatives de désaccord mutuelles. Si la personne la soi-disant plus faible a une alternative intéressante, celle-ci peut compenser l'écart de puissance.

Le pouvoir d'une partie de conflit résultant d'une meilleure information peut être compensé dans le cadre de la médiation par le médiateur, en incitant la partie non informée à se procurer les informations nécessaires. Le médiateur peut être ainsi amené à quitter sa position d'impartialité un peu, dans le but d'instaurer ou de maintenir un équilibre.

En réalité, il n'y a jamais un équilibre exact de pouvoir. Par conséquent, le médiateur a pour tâche d'observer les rapports et différences de pouvoir et évaluer à quel point ces divergences permettent ou ne permettent plus aux parties d'agir en auto-détermination.

En abordant ce sujet ouvertement directement dès l'introduction de la médiation, le médiateur attire l'attention vers l'importance d'une certaine égalité entre les parties. L'expérience montre, si tel n'est pas le cas, on retrouve les mêmes inégalités dans les accords finaux (si on parvient à arriver jusqu'à ce stade). Si le médiateur en ressent le besoin, il peut proposer des séances de coaching individuelles, réalisé par lui ou une tierce personne. Il est ainsi possible d'aider une personne plus faible à identifier ses atouts et ses forces, et à partir de là, de lui permettre de développer des alternatives de solution, souvent plus satisfaisantes que celles avancées jusque-là en séance de médiation collective. Le médiateur peut également lui signaler ses alternatives (par exemple la voie juridique). Ainsi, il contribue à ce que la

¹⁷⁰ BESEMER (C.), *Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*, op. cit., p. 212

personne gagne en confiance et souveraineté, apprend à relativiser et ne se laisse plus aussi facilement déstabiliser par une partie imposante.

En revanche, le coaching d'une personne forte peut être nécessaire pour lui démontrer les avantages et gains potentiels qu'elle a en participant à une médiation. Cela implique également l'analyse des moyens d'actions alternatifs de la partie adverse et des conséquences éventuelles pour la relation future. Si la personne plus puissante peut obtenir gain de cause par l'exercice de ses forces, il faut des arguments solides et convaincants pour l'engager dans une médiation, présentant tout de même un certain risque pour elle.

Une autre forme de pouvoir, le pouvoir de communication, peut être équilibré par le médiateur, en veillant à accorder le même temps de parole à chaque partie, en facilitant l'expression de faits et de sentiments et en assurant la bonne compréhension par la partie adverse¹⁷¹. Dans des cas initialement particulièrement déséquilibré (par exemple un conflit entre adulte et enfant), on peut envisager une co-médiation pour mettre un médiateur à disposition de la partie en besoin (il quitte alors son rôle de médiateur sensu stricto quelque part pour devenir en plus coach et conseiller) tandis que l'autre médiateur se charge de la bonne mise en œuvre du processus de médiation.

Si toute tactique d'équilibre échoue et la partie « forte » exerce son pouvoir sans que l'autre partie puisse réagir en adéquation, le médiateur a alors le droit et le devoir d'interrompre la médiation. Encore une fois dans des séances individuelles, il doit mettre en lumière les avantages et inconvénients de l'exercice de pouvoir et vérifier si la motivation à s'engager dans une médiation a éventuellement changé entretemps. De l'autre côté le médiateur doit rassurer les parties opprimées en leur répétant les alternatives et leur enlever ainsi la pression à devoir trouver à tout prix un consensus.

Il n'est pas rare dans des médiations à multiples parties, par exemple lors d'un conflit écologique, avec un rapport de forces très inégal, que les parties plus faibles arrêtent la médiation officielle et entament une médiation entre elles. Ainsi elles trouvent des accords et intérêts commun entre elles leur permettant de renforcer leur position et ainsi leur pouvoir dans la négociation/médiation future.

¹⁷¹ Abordé précédemment dans la section sur la gestion des émotions

Dans tout ce type d'interventions, dans lequel le médiateur aide une partie plus faible, on peut bien sûr se demander si un des principes de base, à savoir l'impartialité, n'est pas enfreint. En effet, si dès le début il a été communiqué, qu'un des devoirs du médiateur réside dans le fait de contrebalancer des rapports de forces inégaux, il ne fait qu'agir selon les règles de la médiation. Cela étant, il est très important, que le médiateur informe de manière transparente sur ses actions et ses efforts, et s'assure de l'acceptation de la partie plus puissante.

§ 1. *Thèses autour d'une médiation transformative et émancipée*¹⁷²

Dans leur ouvrage « *The Promise of Mediation.* », les deux chercheurs BUSH et FOLGER, représentants du mouvement de la non-violence, s'intéressent également à la relation entre pouvoir et médiation. En résumant leurs observations, ils dressent non seulement un bilan du rapport pouvoir/médiation mais récapitulent aussi à leur façon les facteurs clés de la réussite d'une médiation.

L'équivalence et l'égalité comme facteurs clés de réussite

Chaque partie impliquée a le même droit, que ses intérêts et besoins soient pris en compte dans la solution. Des aptitudes personnelles divergentes, le « pouvoir personnel », comme par exemple des connaissances, des capacités d'expression, la rhétorique, la confiance en soi doivent être équilibrées par le médiateur. Il demeure impossible de modifier des différences de rang et des hiérarchies, le « pouvoir structurel », au cours de la médiation. En revanche, ces différences sont sans importance dans la médiation. Les parties, qui s'engagent dans une médiation, sont prêtes à renoncer à l'exercice de leur pouvoir structurel. Il est impossible d'imposer des solutions unilatérales, car toute solution nécessite l'accord de toutes les parties impliquées dans la médiation. Le médiateur veille à ce que les solutions naissent en absence de toute forme de pression. La médiation ne cherche pas à priver certaines parties de leur puissance, mais à développer des aptitudes et ressources personnelles et structurelles au

¹⁷² BUSH, (R. A. B.), & FOLGER, (J. P.) *The Promise of Mediation.* San Francisco: Jossey-Bass.1994, pp 93-98

bénéfice et à l'utilité de tous. Le but n'est pas d'atteindre une équivalence de rang à un niveau faible et « impuissant » mais au niveau le plus élevé possible. Ils parlent de pouvoir positif et coopératif, menant vers des solutions gagnant-gagnant (« *empowerment* »).

L'objectif de la médiation n'est donc pas d'abaisser la personne hiérarchiquement supérieure, mais de la valoriser et lui témoigner de la reconnaissance afin de faciliter sa renonciation au pouvoir structurel. Les formes destructives du pouvoir (l'hétéronomie, la domination) sont remplacé dans le contexte non-violent de la médiation par des formes constructives de pouvoir coopératif.

La médiation est à la fois une attitude et une méthode avec une vraie stratégie :

- elle a pour ambition une société, qui tend vers une coexistence consciente et libre de domination.
- Le médiateur ne lutte pas contre des personnes dominantes ou injustes. Il les invite à trouver des solutions répondant mieux et de manière plus durable à leurs problèmes et besoins.
- Le médiateur considère les rapports de forces et en prend compte durant la médiation, car elles continuent à exister au-delà du conflit. Les accords trouvés doivent être en cohérence avec ces rapports de forces réels.
- A travers l'expérience d'une méthode de gestion de conflit libre de toute hiérarchie - la médiation - , le médiateur véhicule et répand un contre-modèle interpersonnel et social
- La volonté/capacité d'accepter l'hétéronomie et la domination diminue avec l'assistance au succès via des formes différentes et positives de gestion de conflit.

Le « programme constructif » implique en complément la capacité de résistance non-violente. La médiation nécessite la volonté de participation. Ceci constitue un élément essentiel. Violence, oppression et injustice continuent à persister si les puissants ne sont pas amenés à participer à des procédés de gestion de conflits consensuels. La résistance

non-violente est compatible avec la médiation. Les deux contribuent à limiter toute forme de règne hostile et à protéger l'autonomie.

§ 2. *Médiateur et pouvoir*

Lors d'un conflit entre collègues, en entreprise ou dans une organisation, il se peut que le supérieur se propose de faire office de médiateur. Même si ce supérieur maîtrise la méthode et l'applique correctement, on peut se poser la question de la portée de l'influence de son statut de supérieur sur la résolution du conflit. Il est ainsi possible que les parties en conflit cherchent à se comporter de manière à laisser une bonne impression auprès du supérieur, en croyant de pouvoir profiter de sa bienveillance, même si le supérieur ne cherche pas à influencer ses collègues intentionnellement dans ce sens.

Un autre scénario peut être celui du supérieur qui utilise son pouvoir et/ou son autorité de manière consciente pour entrainer les parties à trouver un accord. Ceci contredirait alors un des principes de la médiation, à savoir l'auto-responsabilité et l'auto-détermination.

On rencontre également cette problématique dans la politique : Il n'est pas rare que lors d'un conflit international, c'est un pays puissant qui sert de médiateur. Comme il n'existe que peu de détails dans les négociations autour de conflits actuels (par exemple : Ukraine-Russie, Israël-Palestine), il est difficile d'évaluer les effets de la puissance des médiateurs (Etats-Unis d'Amérique, l'Union européenne) sur les négociations en cours.

En regardant de près par contre l'exemple d'une médiation historique, à savoir la médiation en 1978 des Etats-Unis (par son président Jimmy Carter) dans le conflit entre Israël et l'Egypte, on trouve quelques réponses.¹⁷³

La stratégie de réunir les parties au Camp David semblait partir d'une bonne intention et constituer une nouvelle approche de négociation, notamment par rapport à l'échec relatif des voyages diplomatiques entrepris par Henry Kissinger auparavant. Mais dans les faits la médiation de Jimmy Carter représentait plusieurs faiblesses :

¹⁷³ PRINCEN T., *Camp David : Problem-Solving or Power Politics as usual*, Journal of Peace Research, 1993, pp 85

- Le lieu contribuait à ce que la médiation/ le médiateur ait davantage un caractère d'affaire et ne cherchait pas suffisamment à éclaircir le conflit et identifier les fondements émotionnels.
- La puissance des Etats-Unis signifiait une pression existentielle sur les deux chefs d'Etat BEGIN (Israël) et SADAT (Egypte), chacun cherchant à s'assurer les avantages d'une relation amicale avec la première puissance mondiale, moyennant de concessions envers l'adversaire respectivement israélien ou égyptien.
- Carter poussait les adversaires vers un accord commun, se servant d'appât sous forme de soutien financier à hauteur de milliards de dollars en cas de réussite et de menaces de conséquences sévères pour le cas où un accord ne serait pas trouvé.

Selon Tom PRINCEN¹⁷⁴, il s'agissait de « politique de pouvoir comme d'habitude » (« *Power politics as usual* »). Indépendamment de ce jugement de valeur personnel, il faut admettre que le résultat obtenu a réellement conduit à une situation de paix durable entre l'Israël et l'Egypte.

Une deuxième intervention importante de Jimmy Carter en 1989, à savoir la médiation au Nicaragua lors des négociations entre Sandinistes et Miskitos, s'est en revanche déroulée dans un cadre bien différent et peut être considérée principalement positive.

En 1989, Jimmy Carter ne disposait plus du pouvoir en tant que chef d'Etats-Unis d'Amérique mais bien toujours du charisme et du prestige d'un homme à renom international. En tant que membre du comité d'observation des élections au Nicaragua, il était, de surcroît, dans une position importante aux yeux des sandinistes. Nombreux sont les recensements sur le fait que Jimmy Carter ait fait bon usage de son influence dans la résolution de ce conflit.

Un autre auteur en revanche, Efraim INBAR¹⁷⁵, considère une position de pouvoir en tant que médiateur généralement positive. Selon lui, une puissance mondiale serait dans une meilleure position qu'une institution telle que l'ONU, car elle a plus d'influence et peut exercer plus de pression sur les parties pour les emmener à quitter leur statut quo et négocier sérieusement dans le but de trouver une solution à leur conflit. De plus, elle peut proposer des

¹⁷⁴ PRINCEN (T.), « Camp David: Problem-Solving or Power Politics as Usual? », *Journal of Peace Research*, Center of International Studies, Princeton University, vol. 28, 1991, p. 16

¹⁷⁵ INBAR (E.), « Great Power Mediation », *Journal of Peace Research*, Center of International Studies, Princeton University, vol. 43, 1993, pp 74-86

compensations en échange de concessions, et sanctionner en cas de violation d'accord et ainsi être un meilleur garant de la durabilité des accords.

Pour évaluer la justification du pouvoir dans une médiation, il convient à mon sens de prendre en considération le contexte spécifique de chaque conflit. Les arguments/éléments déterminants peuvent, entre autres, être :

- Est-ce qu'il existe d'autres, de meilleures alternatives – comme par exemple une médiation prometteuse à travers une personne/partie non-dominante ?
- Est-ce qu'il existe d'autres possibilités de résolution de conflit, menant à de meilleurs résultats ?
- Quelles seront les conséquences, si cette médiation par une personne/partie puissante ou d'autres tentatives de résolution de conflit n'avaient pas lieu ?

Section 3 : Risques structurels

Dans les ouvrages et débats autour de formes alternatives de résolution de conflit, la médiation est quasi systématiquement citée comme une méthode prometteuse et à fort potentiel d'évolution. Mais il existe également des voix critiques qui mettent en lumière les risques et dangers inhérents à cette pratique. Selon Richard BILDER¹⁷⁶, les périls, émanant principalement de la participation d'une tierce personne, donc autant valable pour d'autres méthodes comme l'arbitrage, la conciliation, mais aussi un procès classique sont :

- L'intervention d'un tiers « impartial » à l'extérieur, peut avoir comme effet un renforcement des positions et intérêts d'une partie en conflit.
- Le tiers peut méjuger les rapports de force existants, au lieu de les prendre en considération à leur juste valeur. Par conséquence, la solution trouvée ne peut, dans ce cas, être de nature stable.

¹⁷⁶ BILDER R.B., *International Third-Party Dispute Settlement*, pp 209, 1991

- Par la présence d'un tiers, la ou les parties plus faibles pourraient être encouragées à se comporter de manière plus déterminée/agressive et inflexible, qu'ils le seraient « normalement ». Cela peut faire naître de conflits supplémentaires et/ou prolonger les conflits existants.
- Si les parties anticipent le fait - parfois à tort, parfois à juste titre - que les médiateurs/modérateurs attendent des concessions de chaque partie en conflit, elles pourraient d'entrée augmenter leurs exigences (la valeur litigieuse, la créance personnelle) ou pousser leur position plus à l'extrême, dans le but d'avoir plus de marge de manœuvre. De cette manière, elles pourraient se mettre dans une meilleure position de départ pour être plus « gagnant » à l'issue de la résolution de conflit.
- Une personne tierce au conflit pourrait être elle-même impliquée dans le conflit ou rallonger le temps de sa résolution, si par exemple elle est perçue comme un allié ou ennemi par une partie, si elle s'est laissée entraîner à prendre parti ou si elle s'est laissée conduire dans un rôle dans le scénario de conflit. Ainsi elle devient une partie du problème au lieu d'être une partie de la solution.
- Il peut arriver que la personne « rajoutée au conflit » poursuive ses propres intérêts, de manière consciente ou inconsciente. Ces intérêts peuvent influencer sur l'éventail des options de solution et mener ainsi vers un accord global, qui ne reflète pas tout à fait les souhaits et intérêts des parties en conflit.

Les médiateurs doivent être sensibilisés à ces dangers et risques dès leur formation. Ainsi, ils prennent davantage conscience des conséquences potentielles de leurs actions et interventions et leur permettent de détecter plutôt d'éventuels dérapages.

Niveau d'analyse de conflit

Un autre danger structurel, moins en Europe mais surtout aux Etats-Unis, réside dans le niveau de la solution de conflit. Dans de nombreux ouvrages anglophones, on peut constater

une contradiction entre les théories de conflit, les modèles de médiation et la gestion du conflit.

Dans la partie analyse de conflit, l'attention est attirée vers l'existence de causes profondes. Cependant, les manuels pratiques de la médiation dans une majorité des ouvrages anglo-américains ne prévoient pas de phase approfondissement¹⁷⁷. Dans la plupart de ces modèles, la phase description de conflit est suivie de la phase solution de problème. Une des raisons pour ce « manquement » est selon R. BILDER le fait, que les américains accordent plus de temps à l'avenir qu'au passé. Les médiateurs craignent ainsi que le fait d'interroger les parties sur les intérêts et besoins profonds va à l'encontre du principe de l'auto-clarification (les parties en conflit seuls sont à l'origine de la solution). De plus cette enquête mènerait vers un prolongement démesuré du temps de parole d'un chacun. Cela aurait pour conséquence, que la personne qui écoute et souhaite elle à son tour, développer son point de vue, perde patience et se désiste.

En revanche, le danger du traitement superficiel reste, selon BILDER, mesuré. Ces médiateurs distinguent clairement la prise au sérieux du conflit actuel et sa résolution d'un côté et l'identification et la solution de conflits sous-jacents de l'autre côté. Selon eux, le traitement profond nécessiterait probablement l'intervention d'un thérapeute ou psychologue. Etant donné que la plupart des médiateurs ne disposent pas de ces compétences ils préfèrent contourner cet aspect. Dépendant du contexte du conflit, une solution trouvée à la superficie peut être tout à fait possible et même adapté.

Ce raisonnement, pour un européen plutôt incohérent, peut être tout à fait en phase avec un modèle éducatif américain, imprégné par une culture du résultat (« *straight to the point* »).

Section 4 : Risques liés aux différences culturelles

Le concept moderne de la médiation, tel qu'il a été développé aux Etats-Unis, a pu être introduit en Europe avec des ajustements relativement faibles (comme par exemple l'ajout de la phase approfondissement), car nos traditions et valeurs sont plutôt comparables. Il en est

¹⁷⁷ En se référant à la phase 3 décrite dans la partie 1, chapitre 2

tout autrement dans des pays et parmi des populations avec des valeurs et traditions radicalement différentes.

Avant de pouvoir bâtir une stratégie de médiation (le choix du modèle, le choix du médiateur, le rôle du médiateur dans la médiation, etc.), il est important d'évaluer si les participants sont originaires de cultures adhérents aux valeurs suivantes¹⁷⁸ :

- Individualité et autonomie
- Professionnalité et un certain degré d'honnêteté
- Rationalité et procédures formelles
- Technique et spécialisation
- Performance et Succès

Ou si ils s'orientent plutôt à des valeurs comme :

- Dépendance/ forte appartenance aux groupes et aux familles
- Rapports et liens personnels
- Préférences et habitudes
- Généralité et informalité
- Réseaux personnels et attribution de rôles

Ces différences culturelles ont des effets importants sur le style et la conduite de la médiation. Ces variations peuvent concerner aussi bien le fond, que la forme :

- Le médiateur choisit un style moins formalisé.
- Si les parties en conflit sont d'une culture qui accorde beaucoup plus d'importance aux liens personnels qu'à l'impartialité et la neutralité, il est possible, qu'ils choisissent une

¹⁷⁸ LEDERACH, (J.P.), «The mediators cultural assumptions», *Conciliation Quarterly*, Mennonite Conciliation Service vol. 36, 1998, pp 15-17

personne de leur cercle de connaissances ou d'amis au lieu de choisir un médiateur anonyme et professionnel.

- Dans certaines cultures il est souhaité que les médiateurs vivent dans la même structure que les parties en conflit, pour y figurer en tant qu'élément stabilisant après la résolution du conflit.

- Au lieu de traiter sujet par sujet, comme il est d'usage en occident, il est possible de voir tous les aspects dans leur globalité et dans l'ensemble. Ainsi tous les points sont abordés conjointement et communément.

- Des problèmes relationnels peuvent avoir plus d'importance que des problèmes factuels.

- L'orientation résultat trop poussée (le fait d'aller droit au but) peut être interprétée comme étant malpoli et/ou un manque de respect.

- La communication directe peut être évitée.

- L'attente envers le/s médiateur/s porte sur la proposition de solutions concrètes et non pas comme en Europe vers une modération pour développer de propres solutions.

- Ca n'est peut-être pas un individu qui prend une décision mais obligatoirement tout le groupe.

- La compatibilité sociale peut être un critère plus important que les souhaits de l'individu.

- Les accords finaux ne sont ni écrits, ni validés par une signature. Un accord oral a plus de valeur et son respect est une question d'honneur.

Cette liste est non-exhaustive et a seulement pour but de donner un premier aperçu de la panoplie de différences de la méthode¹⁷⁹. L'importance porte sur le fait de la reconnaissance et de l'identification de la prégnance culturelle et la nécessité d'ajustement selon le contexte culturel respectif.

¹⁷⁹ Pour plus d'informations à ce sujet, consulter aussi la Partie 3, Chapitre 1, Section 2, §1

Cela explique en partie également la complexité d'une médiation interculturelle. Aux potentielles sources de distorsion classique, s'ajoutent les influences culturelles et religieuses, les valeurs différentes, les contextes personnels.

Le principe de neutralité

En abordant la dimension culturelle et les différences respectives, on peut mettre en question la nécessité de l'impartialité du médiateur. Dans une grande partie des conflits politiques en Afrique donnant lieu à des négociations, par exemple, les médiateurs - souvent des représentants de communautés religieuses - n'étaient ni des inconnus, ni des individus neutres, mais entretenaient une relation étroite avec aux moins une des parties en conflit. Cela n'empêchait pas le bon déroulement de la médiation, mais était quasi une condition sine qua non, pour que les adversaires fussent prêts à se réunir et échanger autour de leur conflit et les solutions imaginables.

D'une manière générale, un conflit politique ayant toujours une portée publique, il est inévitable qu'il y ait un parti-pris/préjugé de la part du médiateur, car si il provient du pays, il est, lui aussi, indirectement ou directement concerné par le conflit.¹⁸⁰

Parfois, des médiateurs, provenant de « l'intérieur » ont même des avantages vis-à-vis des médiateurs externes neutres :

- Ils connaissent mieux le conflit, et les parties y impliquées.
- Le fait d'entretenir des relations personnelles avec les parties, leur donne la possibilité de s'approcher plus d'eux et de gérer les personnalités respectives.
- Les parties en conflit ont plus de confiance envers une personne leur étant familière, ayant fait ses preuves et méritant le respect. Par conséquent, les adversaires s'ouvrent plus facilement.
- Puisque les médiateurs sont touchés par les accords trouvés et leur durabilité, ils y veillent davantage à trouver des solutions raisonnables, possible à mettre en œuvre, efficaces et stables.

¹⁸⁰ LEDERACH J.P., *Mediating conflicts in Africa*, Journal of Peace Research, 1993, pp 63

- Les médiateurs continuent à être « sur place », même à l'issue du conflit, et peuvent avoir un rôle de stabilisateur, de « gardien de paix ».

Il y a bien sûr toujours un certain risque que la prise de parti du médiateur le conduise à influencer, voire manipuler les parties en conflit. Mais si le médiateur se tient à son rôle de conducteur à travers la médiation, de facilitateur d'échange (d'animateur), s'il fournit le cadre mais s'abstient d'intervenir sur le contenu, ce risque est maîtrisable. Souvent, on peut assister à une certaine autorégulation : si une ou plusieurs parties en conflit s'aperçoivent d'une préférence accordée à une autre partie, elles vont le signaler, et si le médiateur n'arrive pas à regagner leur confiance rapidement en retournant à sa place « au milieu » entre les adversaires, la médiation sera abandonnée.

Dans des conflits particulièrement complexes, il peut s'avérer utile de construire une équipe de médiateurs à partir de médiateurs internes et externes au conflit, pour maîtriser le sujet et les parties mais aussi pour disposer de suffisamment de recul au conflit. Les médiateurs se contrôlent ainsi mutuellement, se recadrent si nécessaire et tirent le mieux de leurs positions respectives.

Conclusion de la deuxième partie :

Cette deuxième partie avait pour but de démontrer la complexité d'un conflit et les multiples possibles facteurs d'influence sur les parties en conflit. Que ce soit à travers nos prédispositions individuelles, nos valeurs, nos expériences, des manipulations inconscientes inévitables – l'évaluation objective d'une situation n'existe pas. Chaque partie a sa propre perception d'une situation quelconque. Cela n'est pas tellement visible et ne pose pas de problèmes, tant qu'il n'y a pas de conflit. Mais lors qu'il y a des tensions, des accusations et

des revendications, ces différences deviennent palpables. Si les parties tentent de clarifier la situation à un stade tôt du conflit, les échanges peuvent être suffisamment amples, d'esprit ouvert et de bonne volonté, pour que les obstacles de compréhension puissent être surmontés. Si en revanche le conflit naissant est insuffisamment bien géré, si par exemple lors de tentatives de clarification les comportements et réactions interpersonnels ont offusqué, car les parties ont projeté leur manière de raisonner et de réagir sur l'autre et ne comprennent pas, pourquoi la personne en face réagit autrement, ces différences deviennent un problème insurmontable. Avec la durée et l'intensité croissante du conflit, le risque d'une rigidification augmente : au lieu d'identifier ensemble des solutions raisonnables, chaque partie défend sa propre position. La communication commence alors à stagner et les évaluations respectives de la situation s'écartent progressivement.

L'objectif de la médiation n'est pas de rapprocher les positions différentes, mais de sensibiliser les parties en conflit à l'existence de multiples influences internes et externes. Ainsi les parties développent une conscience pour la diversité et apprennent que l'adversaire respectif ne réagit pas de mauvaise foi, qu'il n'y a pas une position moins juste ou moins bonne qu'une autre, et que ces différences constituent des faits fondamentaux qu'on ne peut pas changer. Seulement en respectant la diversité et en développant une capacité pour l'empathie, il devient possible de rapprocher les intérêts individuels et travailler ensemble à l'élaboration d'une solution commune.

Mais seule cette volonté est encore insuffisante. La nature humaine veut que les parties pensent en règle générale d'abord à leur propre avantage et non à l'extension des avantages pour toutes les parties concernées. Pour augmenter alors l'éventail des solutions satisfaisantes, la maîtrise de la technique de négociation intégrative peut être d'une grande utilité, car elle aide les parties à aller au-delà de leur conflit et leurs positions. En changeant de niveau de perspective et en considérant le contexte de conflit dans une dimension plus large, l'identification de solutions innovatrices et bénéfiques pour toutes les parties peut être réalisée.

Autant qu'il y a des facteurs d'influence sur la manière individuelle de gérer un conflit, autant il existe toute une série d'éléments influant considérablement la médiation. Tout d'abord, certains critères doivent être remplis, comme par exemple le souhait ou la nécessité de maintenir une relation interpersonnelle au-delà du conflit, la disponibilité de certaines ressources, pour en citer que quelques-uns, pour que la mise en œuvre de cette méthode

puisse être envisagée. Une fois que la médiation a démarré, le médiateur doit être vigilant aux éléments pouvant nuire ou compromettre la méthode, tel le déséquilibre de pouvoir, le manque de bonne volonté ou encore des obstacles structurels. S'il ne parvient pas à réguler le dysfonctionnement habilement sans que les parties s'aperçoivent, il doit sensibiliser les parties à l'existence de cette complication pour qu'ils puissent y remédier ensemble ou, le cas échéant, abandonner la méthode.

Enfin, cette partie devait également servir à mettre en évidence, qu'au même titre qu'il n'existe pas une vérité absolue, qu'une position de conflit plus pertinente qu'une autre, il n'existe pas un style de médiation, qui aurait plus de raison d'être qu'un autre. Le choix du style approprié doit se faire en fonction du contexte de conflit, à savoir l'origine et les valeurs des parties en conflit et leurs particularités culturelles.

PARTIE 3 : LA MISE EN PRATIQUE

Dans de nombreux pays il existe des méthodes alternatives de règlement de conflit, au moins dans le domaine des litiges civils et commerciaux, depuis plus de trente ans. D'après le Parlement européen, l'attention croissante dans l'UE pour la médiation arrive vers la fin des années quatre-vingt-dix et résulte de l'inquiétude grandissante au sujet de l'augmentation régulière des frais de justice et de la congestion des cours de justices, ainsi que d'autres obstacles à la résolution des litiges transfrontaliers dans le marché unique européen. En revanche, l'utilisation de modes alternatifs de gestion de litiges civils et commerciaux est presque entièrement volontaire et l'encouragement législatif des États membres reste assez limité. Par conséquent, très peu de plaideurs utilisent la médiation pour régler leurs différends.

Le Conseil européen de Tampere en Octobre 1999 laisse présager un effort significatif pour changer cette approche «laissez-faire», en appelant les États membres à la création de procédures de règlement des différends extrajudiciaires. Les efforts ont duré près d'une décennie et ont mené à l'adoption de la Directive de médiation du Parlement européen en 2008¹⁸¹.

Alors que la directive déclare sa validité expressément pour les litiges transfrontaliers, à l'échelle nationale, il est seulement mentionné, que rien ne devait empêcher les États membres d'appliquer ses dispositions à leurs processus de médiations internes. La directive s'abstient en revanche d'imposer aux États membres des processus de médiation nationaux ou la recommandation d'un recours à la médiation en cas de litiges nationaux. Au lieu de cela, la directive déclare comme objectif d'« assurer une relation équilibrée entre la médiation et les procédures judiciaires», mais ne suggère pas quel pourrait être cet équilibre.

Ainsi, nous devons aujourd'hui constater que l'emploi de la médiation n'est pas suffisamment répandu. La directive sur la médiation semble avoir produit des résultats modestes¹⁸². Parmi les pays indiqués à l'époque comme ceux où la directive sur la médiation

¹⁸¹ Cf. Journal Officiel de l'UE, Directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0052:FR:NOT>, *op cit*

¹⁸² à l'exception peut-être d'un pays, l'Italie

allait avoir le plus d'impact, le nombre total de médiations se situe uniquement autour de centaines.

Pourtant la médiation offre de réelles opportunités pour de nombreux différends. Le premier chapitre de cette partie sert alors à une présentation plus détaillée de certains domaines multidimensionnels particulièrement propices à la médiation : les conflits internationaux, écologiques, en entreprise, dans un domaine familial ou encore lors d'un contexte de voisinage.

La résolution de ces conflits nécessite la prise en considération de toutes les dimensions influant sur la perception des parties – y compris la composante culturelle. J'aimerais fournir dans une deuxième section, quelques outils pratiques pour la compréhension et la gestion d'un conflit à contexte interculturel.

Dans le deuxième et dernier chapitre de cette thèse, je voudrais enfin témoigner de mon propre vécu de médiateur.

Dans la première section, j'aimerais insister sur les techniques et méthodes, qui se sont avérées utiles au cours de ma pratique, mais aussi me distancer de ceux, que j'ai trouvés personnellement moins efficace.

Bien que j'aie tenté, dans ma rédaction jusqu'à présent, d'être orientée assez pratique et d'illustrer mes propos tenus au cours des différents chapitres à travers des fragments d'exemples tangibles, j'ai jugé opportun de clore cette thèse par la restitution chronologique des phases clés d'une médiation personnellement réalisée. Mon objectif pour cette deuxième section, est de me servir des informations fournies tout au long de ce travail et de faire le lien avec ma pratique. Je voudrais faire une suggestion de l'agencement des différentes phases, analyser quelques comportements, témoigner des imprévus rencontrés et proposer une manière de surmonter les difficultés éventuelles.

CHAPITRE 1 : Portée et praticabilité

L'idée de la médiation repose sur trois principales conclusions des études de conflits : le conflit est le résultat quotidien, inévitable et toujours récurrent de nos activités humaines et

reflète l'incompatibilité réelle ou apparente de valeurs individuelles ou spécifiques à un groupe, d'intérêts et d'objectifs. Le développement individuel et sociétal nécessite une approche ouverte face aux conflits. Si cette approche constructive n'a pas lieu, n'est pas tolérée ou ne réussit pas, les possibilités de développement sont réduites et les relations sociales sont affaiblies ou même détruites.

L'idée profonde est, nous l'avons déjà vu, que les groupes de personnes touchées ou affectées par un conflit connaissent eux-mêmes le mieux quels intérêts doivent être satisfaits pour qu'ils puissent se mettre d'accord sur un conflit.

En revanche, la force productive incontestée qui réside dans chaque conflit, rend la gestion de ce dernier si difficile pour les parties concernées. Comment dans la chaleur du conflit ne pas se perdre dans une opposition stérile de positions ?

Ces constats constituent la raison d'être pour la médiation. A l'aide d'exemples d'application concrets, je voudrais présenter quelques domaines produisant des conflits multidimensionnels¹⁸³ et par ceci propices pour la méthode.

Section 1 : Les champs d'application possibles

Les secteurs suivants ne sont pas les seuls, mais les plus récurrents et ceux, qui présentent de bonnes chances de réussite pour la médiation.

Qu'il s'agisse de certains conflits interétatiques ou internationaux, d'un problème au sein d'une équipe, un divorce avec un enfant impliqué ou un différend entre voisins – tous ces conflits ont un point commun : l'avenir des acteurs implique le côtoiement mutuel.

Dans une situation conflictuelle, à l'issue de laquelle les parties doivent continuer à se fréquenter, doivent à nouveau travailler ensemble au quotidien, doivent communément assumer une responsabilité, il est essentiel pour la durabilité de la décision prise, qu'elle soit acceptable pour tous sur le fond et la forme.

¹⁸³ Les dimensions peuvent être économiques, politiques ou psychologiques, pour en citer quelques-uns.

Ceci ne peut être assuré qu'à travers un processus de gestion de conflit transparent, respectueux et ressenti comme étant juste.

§ 1. *Médiation lors de conflits interétatiques ou intra-étatiques*

Comme mentionné dans l'aperçu historique, la médiation politique est une des plus vieilles forme de médiation. Elle a fait ses preuves aussi bien dans le cas de conflits entre Etats comme lors de litiges environnementaux et industriels. La Charte des Nations Unies cite même dans son article 33 la médiation comme une des approches pour solutionner des conflits interétatiques : « Les parties à tout différend dont la prolongation est susceptible de menacer le maintien de la paix et de la sécurité internationales doivent en rechercher la solution, avant tout, par voie de négociation, d'enquête, de médiation, de conciliation, d'arbitrage, de règlement judiciaire, de recours aux organismes ou accords régionaux, ou par d'autres moyens pacifiques de leur choix.»¹⁸⁴

Les initiatives dans ce domaine sont nombreuses et couvrent le monde entier. Comme abordé précédemment, ce ne sont pas seulement des personnages célèbres et puissants mais aussi des délégués de paroisses et un large éventail d'organisations telles que le Croix-Rouge, le Vatican, la Communauté européenne ou l'Union Africaine.

¹⁸⁴ La résolution 65/283 du 28 juillet 2011, intitulée « Renforcement du rôle de la médiation dans le règlement pacifique des différends, la prévention et le règlement des conflits » se consacre davantage au rôle de la médiation politique : « ... *Constatant* que la médiation suscite un intérêt croissant et qu'on y a de plus en plus recours en tant qu'instrument prometteur et économique de règlement pacifique des différends, de prévention et de règlement des conflits, sans préjudice des autres moyens mentionnés au Chapitre VI de la Charte, notamment l'arbitrage et le rôle et les fonctions de la Cour internationale de Justice. *Constatant également* que la médiation peut jouer un rôle utile pour ce qui est d'empêcher les différends de dégénérer en conflits et les conflits de s'intensifier, ainsi que de promouvoir le règlement des conflits et, ce faisant, de prévenir ou de réduire les souffrances humaines et de créer des conditions propices à une paix et un développement durables et, à cet égard, constatant que la paix et le développement se renforcent mutuellement, ... *Soulignant* l'importance des activités de médiation dans la consolidation de la paix et les processus de relèvement, en particulier s'agissant d'empêcher les pays sortant d'un conflit d'y retomber et, à cet égard, prenant note du rôle consultatif de la Commission de consolidation de la paix à l'appui des efforts de paix menés dans les pays dont elle s'occupe, ... *Invite* tous les États Membres à envisager de fournir sans tarder aux fins de la médiation des ressources permettant d'assurer le succès de celle-ci, ainsi qu'aux fins des activités de renforcement des capacités menées en la matière par l'Organisation des Nations Unies et les organisations régionales et sous-régionales pour faire en sorte que toutes les ressources jouant un rôle catalytique soient disponibles de façon durable et prévisible», Document officiel de l'Assemblée Générale des Nations Unies, http://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/RapportSG_RenforcementduRoledeLaMediation_A66811%28fr%29.pdf, page consultée le 12/07/2017

Les interventions ont lieu à la fois pour des conflits internationaux que pour des conflits à l'intérieur d'un pays. Bien que les critères de choix d'un médiateur peuvent varier, et avec ceci le style de médiation approprié, la démarche reste fondamentalement la même¹⁸⁵. Sans vouloir répéter les exemples précédents, voici un récapitulatif de références de médiations politiques les plus connues:

- Conflit Inde-Pakistan : médiation en 1965-1966 par l'Union soviétique (Alexei KOSSYGUINE)
- Conflit du Moyen-Orient : médiation en 1978 par les États-Unis (Henry KISSINGER)
- Conflit Israël-Egypte: médiation en 1978 par les États-Unis au Camp David (Jimmy CARTER)
- Pendant la guerre Iran-Irak : intervention médiative en 1975 de l'Algérie (Diana LIEB)
- Conflit Rhodésie-Zimbabwe : médiation en 1979 par les USA et le Royaume-Uni (Stephen LOW)
- Iran – libérations d'otages américains: Médiation par l'Algérie 1980-1981 (Gary SICK)
- Dans la guerre Iran-Irak : médiations en 1987 par les Nations Unis (Javier PEREZ DE CUELLAR)
- Conflit entre les sandinistes et Indiens Miskito du Nicaragua de 1988 à 1989 : médiation par Jimmy CARTER, quakers et mennonites
- Accord Gaza-Jéricho en 1993 entre Israël et l'OLP grâce à l'intervention de médiateurs norvégiens
- Congo : Intervention médiative en 2002 par le président du Botswana de l'époque Ketumile MASIRE
- Congo : Accords de paix en 2003, grâce à l'intervention de l'Union Africaine

¹⁸⁵ Force est de constater que dans la plupart des conflits intra-étatiques, la complémentarité au sein des équipes de médiateurs, liant à la fois l'expertise dans la médiation et la présence d'une personnalité régionale, appelée « *inside mediator* » - peut fortement influencer le succès de ces initiatives de paix. Pour plus de détails, voir la fin du §1.

- Libéria : Médiation en 2003 par le Nigeria (Abdulsami ABUBAKA) menant à une Armistice et des accords de paix
- Indonésie : Médiation par Martti AHTIAARI (ancien président de la Finlande) en 2005 – mouvement de libération de l’Aceh
- Côte d’Ivoire : Médiation par l’Afrique du Sud (Thabo MBEKI) en 2005 – Processus de paix dans la crise ivoirienne¹⁸⁶
- Géorgie: Médiation par l’Union Européenne (présidé par la France) lors de *Geneva International Discussions* (GID) en 2008 – plan de paix entre Russie et Géorgie
- Kenya : Intervention de l’Union Africaine (Kofi ANNAN) 2008 – Médiation entre les deux fractions politiques principales (élections de 2007 causant ca 1 500 morts), menant à une coalition, constitution reformée et stabilisation du pays
- Turquie/Arménie : Médiation par la Suisse/Etats-Unis (Michael AMBUHL) en 2009 – Signature d’un accord pour établir des relations diplomatiques et réouverture de frontière
- Soudan : Intervention de l’Allemagne (Ministère des Affaires étrangères, la fondation BERGHOF et l’Institut allemand pour les affaires internationales et de sécurité) en 2014 – engagement de dialogue entre gouvernement et opposition dans le but d’une réconciliation nationale

Il est bien sûr naïf de croire, que toutes ces actions, particulièrement lors de conflits violents, ont menés vers une situation de paix durable. Toutefois, les résultats temporaires atteints ne sont pas négligeables et ont démontré aux parties impliquées et aux populations concernées une voie alternative à celle de la violence et de l’oppression.

Et non seulement cela : les perspectives de réussite - un accord commun – sont, malgré tout, cinq fois supérieures, comparés aux conflits avec un procédé non médié, comme le démontre

¹⁸⁶ Ceux-ci et d’autres exemples se trouvent dans les ouvrages BERCOVITCH (J.) & RUBIN (J.), *Mediation in International Relations, Multiple Approaches to Conflict Management*, Angleterre Palgrave Macmillan 1992 et TOUVAL (S.) & ZARTMAN (W.), « International Mediation: Conflict Resolution and Power Politics », *Journal Social Issues*, Vol 41, 2010

une étude en 2013 de l'université de Francfort/Oder (*Europa-Universität Viadrina*)¹⁸⁷. Les accords de paix durables sont quasi deux fois et demie plus probable comparé aux autres voies de résolution de conflit.

Selon cette même publication, la médiation est utilisée depuis 1989 dans environ la moitié de toutes les crises internationales. Surtout dans la dernière décennie, le concept de médiation a obtenu un plus grand soutien politique et il est aujourd'hui considéré par les organisations internationales comme un outil important dans le traitement des conflits violents. L'augmentation des opérations de paix internationales va de pair avec une volonté accrue des États pour une plus grande participation à la médiation. La demande envers des méthodes de transformation de conflits efficace et moins coûteuse augmente, et de plus en plus de pays misent sur le développement de capacités civiles, particulièrement lors de conflits armés non interétatiques.

Le potentiel de ressources de médiation a également considérablement augmenté ces dernières années. Alors qu'historiquement, principalement les petits pays étaient actifs en tant que médiateurs, par exemple la Suisse, le Costa Rica, la Norvège ou la Finlande, la médiation est devenue depuis quelques années aussi accessible aux organisations internationales. Dans le domaine multilatéral, l'ONU a été la première grande institution internationale à renforcer la médiation en tant qu'outil de résolution de conflit, et à créer des structures internes permettant d'établir des pratiques appropriées.

Aussi les organisations régionales telles que l'Union européenne (UE), l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), l'Union africaine et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) accordent de plus en plus d'importance à la médiation. En outre, les acteurs non étatiques, tels que *St. Egidio*, *Crisis Management Initiative* (CMI), *Centre for Humanitarian Dialogue* (HD) et autres ont augmenté de manière significative leur implication dans la médiation de processus de paix.

Le niveau d'expertise est aujourd'hui élevé et ceci non seulement à l'échelle internationale. Parfois complémentaires aux acteurs internationaux, parfois seuls, des *inside mediators*, enracinées dans les structures culturelles, religieuses et ethniques du contexte de conflit, sont sollicités dans de nombreux conflits régionaux ou internationaux. Un exemple distinctif des

¹⁸⁷ Site Internet de l'Université de Francfort/Oder (*Europa-Universität Viadrina*), https://www.ikm.europa.uni.de/de/publikationen/Internationale_Mediation_Kurzinformation-und-Vorschlaege.pdf, page consultée le 02/05/2016

de ces *insides médiateurs* constitue les *Elders*¹⁸⁸. L'équipe est composée de personnalités charismatiques, tous icônes du mouvement de paix, de pionniers dans la réformation de leur pays d'appartenance, dans la lutte pour le droit des hommes, des minorités, des femmes ou autres. Ces personnages servent d'exemple de comment initier avec succès un changement social positif et peuvent inspirer et encourager les autres à réaliser la même chose. Particulièrement dans les cultures qui attachent une grande valeur aux anciens, aux rapports et liens personnels et à l'attribution de rôles, ces personnages ont une grande influence, tout aussi bien sur le déroulement de la médiation que sur le suivi des accords réalisés.

Focus sur quelques Etats particulièrement actifs en matière de médiation de paix

A l'échelle mondiale, il y a quelques Etats et organisations internationales qui ont particulièrement fait leurs preuves en tant que médiateurs - les médias spécialisés accordent à ces derniers des « capacités de médiation » distinctives.

Ce qui les réunit, sont essentiellement deux conditions : ils sont importants dans le monde de la science, mais sans importance réelle dans le monde de la politique ou l'économie. Des superpuissances telles que l'Angleterre et les Etats-Unis sont rarement impartiales et trop menaçantes pour agir en tant que médiateurs. Ainsi, les pays relativement petits comme la Suisse, la Suède, la Norvège, la Belgique ou la Finlande sont des acteurs de paix convoités dans la scène internationale. Il n'est pas un hasard que certains des plus importants accords internationaux, conventions de paix et traités de désarmement ont été négociés ou signés en Suisse, que de nombreuses institutions scientifiques internationales sont basées en Scandinavie et que la Belgique est par exemple organisateur des célèbres conférences *Solvay*, lors de laquelle déjà Einstein et Bohr ont pu se rencontrer pour discuter de sujets comme la théorie de la relativité et la mécanique quantique.

Cependant, jusqu'à présent, il n'existe pas réellement de meilleure pratique homogène (*best practice*) entre ces pays. Chaque acteur a sa propre compréhension de comment au mieux servir la cause, ses propres moyens pour y parvenir. Pour donner des exemples, j'ai choisi de présenter brièvement trois entre eux : la Suisse, la Norvège et la Finlande.

¹⁸⁸ Pour une présentation détaillée, consulter le Site Internet des *Elders*, www.theelders.org

Suisse

La Suisse soutient financièrement, avec d'autres Etats et organisations non-gouvernementales (ONG), l'Unité de soutien de la médiation des Nations Unies (UNDPA - MSU) et le Centre pour le dialogue humanitaire (HD Centre)

L'ONG *swisspeace* a initié, en collaboration avec le *Center for Security Studies* (CSS) de l'université *ETH Zurich* et le ministère des Affaires étrangères (département spécialisé pour la médiation), le *Mediation Support Project* (MSP). Dans le cadre de ce projet, des acteurs stratégiques de toutes nations, tels que diplomates, employés des ministères ou employés de l'ONU reçoivent des formations, un soutien régulier et des conseils permettant de les accompagner dans des processus de paix auxquels ils œuvrent.

La Suisse participe elle-même activement à de nombreux processus de médiation internationale.

Norvège

La Norvège s'implique depuis plus de 30 ans, et aujourd'hui de plus en plus avec le soutien de l'ONU, en tant que médiateur dans les conflits internationaux : entre autres le conflit israélo-palestinien, en République Démocratique du Congo et au Sri Lanka.

La Norvège soutient également financièrement l'Unité de soutien de la médiation des Nations Unies (UNDPA - MSU) et prend en charge, par le biais du Conseil norvégien pour les réfugiés (*Norwegian Refugee Councils*), l'organisation et la planification/coordination des actions de la UNDPA – MSU des Nations Unies et de l'équipe de réserve d'experts en médiation de l'ONU (*UN Standby Team of Mediation Experts*)¹⁸⁹.

¹⁸⁹ Fondée en 2008, l'équipe de réserve est un groupe d'experts de la médiation, qui peut être rapidement déployé pour fournir des conseils techniques aux fonctionnaires des États-nations et d'autres leaders de médiation et de prévention de conflits. Les membres de l'équipe possèdent une expertise multi-domaines : la négociation, l'élaboration de constitutions, les questions de genre, les ressources naturelles, le partage du pouvoir, la conception de processus et les aspects de sécurité.

Le ministère norvégien des Affaires étrangères organise chaque année, en collaboration avec le *HD Centre* le Forum d'Oslo, la conférence la plus importante en termes de médiation internationale.

Finlande

La Finlande est perçue comme un des pionniers dans le domaine de la médiation. Elle est membre du réseau de médiation nordique et soutient le développement des capacités de médiation de l'Union Africaine (UA)

Le ministère finlandais des Affaires étrangères dispose d'un groupe national de coordination pour la médiation.

L'initiative finlandaise de gestion de crises (*Crisis Managment Initiative* - CMI) est un organisme indépendant sans but lucratif - mis en place par l'ancien président et détenteur du Prix Nobel de la paix Martti AHTISAARI - soutient directement les processus de médiation dans de nombreux zones de conflit et accompagnent les parties en conflit. Le CMI renforce les compétences des organisations régionales dans le domaine du *Mediation Capacity Building* et forment les acteurs de l'Union Européenne.

Depuis 2011, la Finlande dispose d'un représentant (Kimmo KILJUNEN) dédié pour la médiation et une stratégie de médiation en matière de politique étrangère.

§ 2. Médiation lors de conflits environnementaux

La médiation environnementale s'est d'abord développée aux États-Unis dans les années 1970. Les différents domaines sont parmi d'autres : la gestion de l'eau et des ressources naturelles, l'occupation de l'espace, les équipements énergétiques, le développement des réseaux ferroviaires ou routiers, la pollution. La médiation environnementale dispose désormais d'un statut officiel dans de nombreux États.

Jusqu'en 1984, on recense aux Etats-Unis plus de 160 médiations environnementales avec un taux de réussite de 78%. Depuis les années 1980, la médiation environnementale se développe quasiment dans toute l'Europe, au Canada, en Australie et au Japon.

La particularité de ce champ d'application de la médiation est la réunion d'un plus grand nombre d'acteurs que dans d'autres domaines : professionnels et entreprises, associations, collectivités territoriales, administrations, simples usagers et habitants. Les enjeux environnementaux traités sont généralement imbriqués, les dimensions multiples, les contours difficiles à circonscrire, les incertitudes scientifiques nombreuses.¹⁹⁰

En France, l'association Comédie¹⁹¹ (concertation et médiation pour l'environnement et le développement local) recense des médiations et concertations dans quasiment tous les départements¹⁹².

Alors qu'il est plus difficile d'obtenir des informations détaillées sur certains domaines de la médiation, la gestion des conflits environnementaux semble être moins un sujet tabou.

Bien que mon objectif ne soit pas d'exposer un exemple concret pour chaque champ d'application, la médiation de conflits environnementaux me paraît particulièrement intéressante à décrire. L'exemple que j'ai choisi, a eu lieu en Autriche en 1999¹⁹³ et me permet d'illustrer les enjeux et la complexité des conflits de manière générale, et environnementale en particulier.

Pour résumer la situation de départ dans les grands traits: Les Chemins de fer fédéraux autrichiens (ÖBB) envisagent d'étendre la ligne de chemin de fer à travers la vallée de Gastein.

Entre autres liée à des conditions d'adhésion de l'UE, l'Autriche s'est engagée, principalement pour décharger la *route du Brenner*¹⁹⁴, à élargir la *Tauernbahn* (la ligne de chemin de fer Salzburg - Schwarzach / St. Veit - Villach –Frontière avec la Slovénie). Pour réaliser ceci, l'Etat autrichien prévoit de transformer les sections à voie unique (celles-ci existant surtout

¹⁹⁰ Site du Conseil général de l'environnement et du développement durable, http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/cahiers_CGPC_6_cle5cca65.pdf, page consultée le 13/07/2017

¹⁹¹ Site de l'association Comédie, http://www.comedie.org/etudes_de_cas.php, page consultée le 21/03/2017

¹⁹² Quelques exemples sont la mise en place de Natura 2000 dans les îles du Frioul, la charte "Bien vivre dans les Monts du Lyonnais", ou encore le Sauvetage des pelouses calcicoles du Boulonnais

¹⁹³ Exemple étudié par l'Université d'Oldenburg, <https://www.uni-oldenburg.de/aktuelles/einblicke/30/mediation-management-bei-umweltkonflikten/>, page consultée le 02/05/2017

¹⁹⁴ col du Brenner : route frontalière avec l'Italie hautement fréquentée (passagers et de fret)

dans la vallée de Gastein) en sections à double voie. Cela aurait pour conséquence l'augmentation de la capacité de cette ligne de chemin de fer, d'initialement 95 à 100 trains par jour fonctionnent, à un maximum de 240 trains par jour.

Ce qui semble raisonnable pour l'environnement et bien sûr déchargera dans les faits la route du Brenner, est du point de vue des communautés les plus touchées de *Badgastein* et de *Bad Hofgastein* un scénario d'horreur: en 10 ans, cela pourrait signifier un passage de train tous les 6 minutes. Etant donné qu'il s'agit d'une vallée étroite, cela engendra non seulement une grande nuisance sonore pour les habitants, mais mettrait en péril l'ensemble de la vie économique pour cette vallée, qui s'est construite sur le tourisme.

Les constellations conflictuelles décrites ici peuvent être considérées comme typique des conflits environnementaux : que ce soit le développement d'un réseau de trains ou d'autoroutes, que ce soit la mise en service d'un train à grande vitesse ou la construction d'un aéroport, que ce soit un barrage ou des parcs éoliens – partout où de telles mesures d'infrastructure sont prévues, les acteurs se voient confronter à des intérêts contradictoires. Et souvent aucun argument n'est moins justifié qu'un autre.

Dans le passé, la politique a en effet souvent essayé de trancher et d'imposer son autorité, sans chercher à faire respecter ses décisions par la compréhension et sans suffisamment tenir compte des intérêts des personnes concernées. Le bilan de la réalisation du projet a été par conséquence souvent catastrophique.

Dans ce cas concret, la société nationale des Chemins de fer fédéraux autrichiens (ÖBB) pouvait tout à fait insister sur la situation juridique, à savoir des lois datant de l'empereur François-Joseph en 1900, leur permettant plus ou moins de construire tout sans droit d'opposition. Mais l'état a conscience qu'il serait impolitique de simplement « faire valoir leur droit » et surtout à l'encontre de leurs propres intérêts à long terme.

Conscient de la complexité du conflit, l'ÖBB, ainsi que le ministère fédéral compétent de la Science et des Transports (BMWV), conviennent d'un processus de médiation impliquant des représentants de tous les intéressés pour tenter de régler ce conflit à l'amiable.

Les représentants décident (au cours d'une première séance) de confier la mise en œuvre de ce processus à deux médiateurs¹⁹⁵, un de nationalité suisse et l'autre de nationalité allemande.

Le point de départ de cette médiation est le fait que le conflit des intérêts sous-jacents n'est pas si évident et clair, et qu'une réponse ou décision binaire (un oui ou un non) ne peut apporter la satisfaction aux parties. Ce conflit, comme beaucoup de conflits environnementaux, comprend des dimensions procédurales, psychologiques, factuelles, économiques, politiques et autres. Bien que ce conflit traite en premier lieu un objet spécifique, ici la ligne de chemin de fer, il concerne aussi la transparence et la justice dans le processus de décision, et le souhait des parties de se sentir pris au sérieux avec ses craintes et de voir ses craintes traitées de manière adéquate.

La médiation est, pour ce type de conflit, particulièrement prometteuse, car :

- elle se base sur la théorie de la décision, selon laquelle l'univocité du résultat de la décision est en relation inversée directe avec la complexité de l'objet de décision. Plus la complexité du sujet augmente, plus le résultat de la décision devient ambigu. Le résultat n'est plus compris par une lecture simple, mais nécessite un accompagnement pour aborder la problématique dans sa globalité.
- La procédure de médiation fournit cet accompagnement. Elle permet l'analyse complexe d'un sujet complexe. Elle tient compte des données factuelles, mais démontre également l'existence d'un processus d'évaluation basé sur des positions subjectives de valeurs, de jugement et d'intérêts.
- Seulement à travers la participation des parties à ce processus d'évaluation, une « décision factuelle juste » peut être ressentie comme également « socialement juste », c'est-à-dire comprise et applicable.

Dans les processus politiques de décision traditionnelle cela n'est pas le cas. Ainsi, les concernés de la vallée de *Gastein* reçoivent l'information, suite à une décision prise de manière unilatérale et hiérarchique, d'un projet de construction d'une ligne de chemin de fer à haute performance dans leur vallée. Ils ne reçoivent que cette information; ils ne savent peu ou rien des engagements juridiques et politiques de la République d'Autriche, des aspirations

¹⁹⁵ Thomas FLUCHER et Horst ZILLESSEN

et des espoirs de l'ÖBB, des problèmes et idées de ceux qui sont responsables de la planification, et ils ne se sentent pas pris au sérieux avec leurs propres problèmes, leurs intérêts et leurs craintes. On peut facilement imaginer alors la teneur des premières réactions et échanges– empreints d'incompréhension, de résistance, de rejet catégorique de la position adverse.

Les médiateurs reprennent à ce stade la communication et rassemblent les parties suivantes : les maires des municipalités *Badgastein*, *Bad Hofgastein* et *Dorfgastein*, le responsable de projet des ÖBB, un représentant de la défense nationale de l'environnement (LUA), les représentants de deux initiatives citoyennes, un représentant de Club Alpin autrichien (PSE), un représentant de chaque office de tourisme de *Badgastein* et de *Bad Hofgastein*, un représentant du Ministère de la Science et des Transports, un représentant du Bureau du gouvernement provincial de Salzbourg et un représentant de la Chambre de commerce de Salzbourg.

Les médiateurs optent pour une division en trois phases avec, pour chaque phase, des objectifs bien précis :

- 1. Phase préparatoire : les médiateurs mènent des échanges préliminaires intensifs avec toutes les parties au conflit, afin d'analyser la situation et l'évolution du conflit, comprendre qui est impliqué dans le conflit et qui devrait participer à sa résolution. Après avoir clarifié la situation, les médiateurs s'entendent sur un processus approprié. Les résultats de ces discussions fournissent des informations de fond nécessaires pour évaluer, comment chaque partie voit la situation et l'évolution du conflit. L'analyse du conflit sera ensuite présentée à la première séance commune. La phase préliminaire sert également à régler des questions organisationnelles (préparations, lieu et durée des réunions, détails logistique, ce qui n'est pas évidente avec autant de participants.) Les médiateurs s'entendent également sur le cadre de cette médiation, les règles, la gestion de la presse et du grand public. Ce «règlement» a été adopté et signé à la première réunion par tous les représentants et représente une première étape importante vers une solution de problème. C'est une déclaration que toutes les parties sont d'accord pour parcourir ce chemin ensemble. Cela témoigne également d'une volonté de résolution coopérative des problèmes.

- 2. Phase de mise en œuvre : les médiateurs présentent les résultats de leur analyse et énumèrent les points qui doivent être résolus. Si les parties s'entendent sur l'existence de problèmes communs, les problèmes de chacun deviennent le problème de tous. Chacun se sent pris au sérieux et de par cette acceptation il est prêt à accepter l'autre. Une fois que la reconnaissance mutuelle des différents intérêts et besoins des parties prenantes est assurée, il en suit une étape de recherche créative d'idées de solution. L'objectif est de faire ressortir ce que les intervenants pensent être une solution idéale selon leurs intérêts respectifs - indépendamment de la question de la faisabilité. Cela est nécessaire parce que d'habitude - comme dans le cas présent – cela fait surgir des propositions qu'ils ont déjà en tête (ou sur lesquels ils se sont entendus en amont au sein de leur partie), et desquels ils ne sont pas prêts à se distancer facilement. A *Bad Gastein* par exemple, une idée de trois variantes de tunnels persiste. Cette solution étant illusoire pour différentes raisons, il a été toutefois important de la formuler et de la soumettre pour être écartée factuellement par des experts impartiaux (ici des géologues et une agence de conseil en construction). Une fois l'idée abandonnée, les parties deviennent capable à ouvrir leur champ de perspective permettant d'élargir la gamme de ce qui peut être considéré comme étant une solution rationnelle des problèmes.

- 3. Phase de mise à l'épreuve de la viabilité des solutions : si la recherche d'idées créatives a apporté d'éventuelles solutions, il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité. Cela nécessite d'une part, que les parties sont d'accord sur les critères permettant d'évaluer les propositions détectées, travail réalisé dans cet exemple par des groupes de travail. D'autre part, on doit également valider les solutions sous des aspects « techniques » : l'ingénierie ferroviaire et géologique, l'ingénierie du trafic, les problèmes économiques et environnementaux - ici également réalisés par des groupes de travail. L'évaluation conjointe de la faisabilité sert à étendre les possibilités d'action et permettre une résolution conjointe de problèmes.

Le chemin vers une solution consensuelle est libre, s'il est possible que les parties s'entendent sur des critères objectifs (acceptés par tous), permettant d'évaluer les itinéraires alternatifs de la ligne de chemin de fer. Ici, comme dans la plupart des problématiques environnementales, cela a conduit à une solution globale tenant compte des intérêts très différents, comme la protection contre la nuisance sonore, la

rentabilité économique, la gestion du trafic dans la vallée de *Gastein*, la protection de l'environnement et du patrimoine, la compensation liée à la dépréciation de valeur des biens immobiliers occasionnée par la construction de la ligne de chemin de fer, pour n'en citer que quelques intérêts.

Le consensus a été rédigé de manière détaillée, explicite et claire. Ce document a été signé par toutes les parties et a servi ensuite de trame pour les mesures à mettre en œuvre dans la vallée de *Gastein*.

Le résultat de ce processus a permis d'établir une base de coopération à long terme entre les parties. Les conflits et problèmes ultérieurs, surgissant après la construction du chemin de fer ont ainsi pu être abordé et solutionné rapidement.

Il est important de préciser, qu'à la différence des médiations dans un contexte familial ou en entreprise, la médiation dans le secteur de l'environnement est à considérer plutôt comme une préparation à la décision. La responsabilité ultime de la personne politique ou administrative en charge du projet ne peut pas et ne doit pas être abrogée par la médiation. Ce seront elles, qui devront assumer les conséquences de leurs décisions et doivent ainsi garder le contrôle politique et administratif.

On pourrait à ce point avoir un doute sur la nature contraignante du résultat de la médiation si la décision finale revient « uniquement » à certaines parties, et non pas à toutes. Cela étant, la responsabilité découle du consensus, le fruit d'un processus complexe, dans lequel les représentants de la politique et de l'administration ont été impliqués au même titre que toutes les autres parties en conflit. L'accord sur le résultat a ainsi été trouvé aussi sur la base de ce que les représentants administratifs ou politiques considèrent possible à mettre en œuvre.

J'ai, par ailleurs, obtenu l'information¹⁹⁶ par un médiateur, spécialisé dans le domaine environnemental, que le nombre maximal d'acteurs participants au procédé de la médiation doit être limité à 25. Cette restriction permet, que les personnes arrivent à communiquer et à apprendre à se connaître mutuellement – l'interaction étant la condition pour développer de la compréhension pour les intérêts de l'autre.

¹⁹⁶ Qu'il ne m'est pas possible de vérifier, mais que je trouve toutefois intéressante à partager.

§ 3. *Médiation en entreprise, médiation d'affaires*

Aux Etats-Unis, le congrès américain opte dès 1947 pour la mise en place d'un service fédéral de médiation et de conciliation (*Federal Mediation and Conciliation Service*) ayant pour objet, de réduire, à l'aide de médiations, le nombre de projets de grève résultant de blocages dans les négociations sur les contrats de travail dans l'industrie. Ainsi, la médiation et la conciliation d'affaires dans les conflits du travail est donc la forme de médiation aux États-Unis, qui a la plus longue tradition et pour laquelle on recense le plus de réussites.

Au-delà des frontières américaines, la médiation d'affaires commence à bien s'établir également. Les domaines d'application sont variés et concernent aussi bien les conflits intra-entreprises comme inter-entreprises :

- Exemples de conflits intra-entreprises : les conflits de l'équipe, harcèlement moral, conflits tarifaires, conflits entre actionnaires, en cas de différends entre la direction et le comité d'entreprise, conflits décisionnels ou de gestion (ex : entre co-gestionnaires de la société), conflits de restructuration, pour accompagner des de fusions et transitions,
- Exemples de conflits inter-entreprises : conflits entre les partenaires commerciaux et les entreprises concurrentes, en cas de perturbations des relations clients ou fournisseurs, litiges de concurrence, demandes de garantie

Nombreux sont aujourd'hui les experts, qui plaide pour l'introduction d'une nouvelle culture de conflits en entreprises.

Les spécialistes allemands G. ALTMANN, H. FIEBIGER et R. MUELLER ¹⁹⁷, font ainsi des propositions détaillées pour la mise en œuvre pratique de systèmes de résolution de conflits dans l'entreprise. Il s'agit de systèmes qui sont orientés sur les intérêts des entreprises modernes. Ainsi, les entreprises qui souhaitent évoluer dans une situation de mondialisation, ont besoin de concevoir des systèmes professionnels de résolution des conflits, pour mener à bien leurs projets à envergure internationale. Etant donné que le contexte multinational

¹⁹⁷ ALTMANN (G.), *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*, Stetten, Ed. Beltz, 1999, pp 231-234

contient toujours un fort potentiel de conflit, il est primordial d'avoir des outils de traitement et d'anticipation de conflit pour maintenir une unité et une vision commune durant des moments durs.

Les avantages décrits sont les suivants :

- L'existence de conflits est perçue comme étant normale.
- Les problèmes relatifs à la résolution des conflits ne sont pas ressentis comme des déficits personnels.
- La sensibilisation aux sources de conflit – ex : gestion d'un conflit varie selon le profil psychologique individuel, identification et modification des comportements provoquants.
- Développement de réflexes de traitement immédiat et rapide des conflits.
- Augmentation de l'acceptation des différences, d'empathie et de compréhension pour anticiper de futurs conflits.
- La mise en place d'un service dédié permet aux personnes de gérer leur conflit « en autonomie » (sans implication systématique des gestionnaires)
- Mise à disposition de prestataire(s) externe(s) ou d'un service interne dédié pour accompagner les parties dans la résolution de conflits, en cas de besoin.

En Allemagne¹⁹⁸, ce sont surtout les grandes entreprises, qui se servent du procédé. Selon différentes sondages auprès de grands groupes sur la résolution de leurs conflits intra-entreprise, entre 70-90% des entreprises déclarent, que la médiation a apporté des résultats bénéfiques pour l'entreprise et les concernés¹⁹⁹ : un gain de temps et une réduction des coûts grâce à la création d'un bon flux de travail, la productivité grâce à des employés plus motivés et engagés, une amélioration de l'image grâce à des clients satisfaits et économie de frais de justice, pour en citer quelques bienfaits constatés.

¹⁹⁸ Il est très difficile d'obtenir des informations à une échelle européenne.

¹⁹⁹ Extrait du site de l'association allemande de médiation économique et en entreprise (Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.), www.bmwa-deutschland.de, page consulté le 15/01/2017

Au sein des PME, cette méthode reste en revanche encore peu répandue, que ce soit pour des raisons de manque de ressources économiques et/ou humaines ou par manque de connaissance du procédé.

Pour promouvoir la médiation et augmenter sa notoriété, différentes associations, comme l'association nationale de médiation en économie et au marché du travail (*Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.*) et l'association nationale de la médiation (*Bundesverband der Mediation eV*) œuvrent en proposant entre autres des conférences, des séminaires et des journées portes ouvertes. Leur budget de communication étant faible, la portée médiatique de leurs initiatives reste malgré tout assez limitée.

On peut alors féliciter les initiatives privées, comme celle de la Table Ronde de la Médiation et Gestion des conflits dans l'économie allemande (*Round Table für Mediation und KonfliktManagement*), qui suscite un intérêt nettement plus important des médias. Il s'agit d'un groupe de travail composé d'acteurs incontournables sur le marché allemand, qui s'échangent dans un cadre coopératif, notamment en matière de médiation. Le groupe de travail a été lancé en 2008 à l'initiative de SAP AG et E.ON Kernkraft GmbH. Le cercle comprend maintenant des représentants de 50 sociétés allemandes et étrangères bien connues, entre autres la Deutsche Bank, AUDI, Bayer, Deutsche Telekom, Bombardier Transport, Deutsche Bahn, Porsche, ERGO, EnBW AG, Fraunhofer Gesellschaft ainsi que Siemens et IKEA. L'initiative a été récompensée notamment par l'attribution du Prix Socrates pour son « *approche innovante dans l'engagement à la mise en œuvre de la médiation en tant que composante importante d'un système moderne de gestion des conflits. Les membres du groupe de travail favorisent l'acceptation et la mise en place de la médiation et la gestion des conflits dans le monde des affaires, offrant ainsi de nouvelles impulsions pionnières.*²⁰⁰ »

§ 4. Médiation familiale

De tous les domaines de la médiation en Europe, c'est celle de la médiation familiale qui est le mieux établie. Dans la médiation familiale ce sont jusqu'aujourd'hui principalement des avocats qui agissent en tant que médiateurs. La médiation familiale comprend surtout la

²⁰⁰ Extrait des remerciements lors de la remise de prix

médiation lors de conflits de couple, de séparation, de divorce, de garde d'enfants et d'héritage. Dans de nombreux cas, la médiation familiale s'avère comme étant l'option non seulement la moins onéreuse, mais aussi la plus acceptable pour tous les concernés, en particulier lorsque des enfants sont impliqués.

En effet, pour beaucoup de couples, il est important de conserver ou de reconstruire, malgré la séparation, une relation supportable et coopérative, particulièrement si les deux parties savent qu'ils doivent continuer à se fréquenter (par ex. à cause de la garde alternée des enfants).

En France, la médiation familiale s'est construite avec des instances nationales telles que l'Association Pour la Médiation Familiale (APMF) et la Fédération Nationale de la Médiation Familiale (FENAMEF).

Le Sénat français se prononce en 2014 pour favoriser le développement de la médiation ²⁰¹:
« Depuis deux décennies, la famille est en mutation : multiplication des différents types d'unions (pacte civile de solidarité, concubinage, mariage pour tous) augmentation des divorces, diversité des modes de rupture, développement des familles monoparentales, phénomène de recomposition familiale.

La dimension relationnelle, affective, psychologique, émotionnelle du contentieux familial appelle un traitement particulier de ces questions. La réponse à apporter à la famille en crise ne peut être unique et uniquement judiciaire. Elle nécessite de laisser une large place à l'écoute des parties et au dialogue, pour permettre à une solution comprise et acceptée de se dégager, et éviter ainsi que le litige ne se prolonge dans le temps ou qu'il ne donne lieu à de multiples retours devant le juge une fois la première décision rendue. »

En effet, selon Mme Danièle GANANCIA, juge aux affaires familiales, vice-présidente du TGI de Paris, les instances destinées à modifier les décisions de justice représentent une part importante du contentieux devant le JAF.

Pour 2010, par exemple, sur un total de 371 600 affaires traitées par le juge aux affaires familiales, 54 152 affaires ont concerné l'après-divorce ou la séparation de corps, ce qui a représenté presque 15 % du total du contentieux familial. Pour cette même année, le JAF a traité 133 909 divorces et séparation de corps. Sur une même année, les demandes en divorce

²⁰¹ Rapport d'information No 404 de Mme Catherine TASCA et M. Michel MERCIER, fait au nom de la commission des lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale, 26/02/2014, <http://www.senat.fr/rap/r13-404/r13-4045.html>, page consultée le 11/03/2017

et les demandes en après-divorce ne correspondent pas aux mêmes affaires mais, la confrontation des chiffres du divorce et de l'après divorce permet d'avoir un ordre d'idée s'agissant de la proportion de divorces revenant devant le juge : 40 %.

Bien sûr, ce contentieux ne peut pas être réduit qu'à des conflits mal gérés, mais ce chiffre reste tout de même un indicateur significatif.

Egalement intéressant et arrivant à une conclusion similaire est une étude sur la portée psychologique de la médiation, réalisée en 2015 en Allemagne²⁰². Elle part du constat qu'à l'heure actuelle presque un mariage sur trois est divorcé en Allemagne. Plus de 100.000 enfants sont touchés chaque année rien qu'en Allemagne, 80% des enfants n'ont pas atteint l'âge de douze ans. Dans le cadre d'un conflit de divorce, les enfants souffriraient particulièrement et se sentent particulièrement impuissants et sans défense. Ils avèrent qu'ils vivent souvent le retrait forcé du parent, qui n'a pas obtenu la garde principale, comme un abandon personnel. Fréquemment ils se sentent coupables de l'échec de la relation de leurs parents. Ce sentiment est amplifié dans la mesure qu'ils sont eux-mêmes dans le centre du litige, par exemple, pour des questions de garde et de pensions alimentaires des enfants.

Aussi bien les psychologues que les juristes appuient ainsi sur la nécessité d'arriver à un cadre au sein duquel on prend plus systématiquement le temps de régler le litige, d'aborder les rancœurs, les blessures et les non-dits, d'accompagner les parties concernées dans la compréhension du conflit et ainsi de les aider à surmonter ce dernier.

Le litige n'étant que la partie émergée de l'iceberg, la décision de justice imposée ne suffit souvent pas à ramener la paix entre les parties.

La médiation familiale semble en effet être en ce sens le procédé le plus prometteur. Son approche, celle du dialogue, de la co-construction, est particulièrement adaptée à un grand nombre de situations familiales. À la différence du conciliateur judiciaire, qui tente de rapprocher les attentes formulées par les parties, le médiateur cherche à régler le conflit dans sa globalité, au-delà des prétentions exprimées, et donne aux parties les outils pour trouver par eux même une solution à leur différend à travers le dialogue.

Etant donné que les parties participent activement au règlement de leur conflit, les parties acceptent les solutions trouvées mieux que dans n'importe quel autre procédé de règlement

²⁰² <http://jung.jura.uni-saarland.de/Vertiefung/mediatio.htm>

alternatif de conflit. La médiation permet ainsi une mutualisation des décisions, une clarification et une hiérarchisation des priorités familiales.

Compte tenu de tous ces arguments en faveur et effets positifs prouvés²⁰³, on peut espérer qu'il n'est qu'une question de temps avant que la médiation familiale devienne une approche systématique avant le traitement par un juge aux affaires familiales.

Aux Etats-Unis, par exemple, plus de la moitié des états impose aujourd'hui la médiation familiale en cas de divorce avec séparation de corps comme une étape obligatoire avant qu'une décision judiciaire peut être prise.

A l'échelle européenne, il existe plusieurs initiatives également. Ainsi, on pourrait mentionner l'Association Européenne de Mediation Familiale (AEMeF). Il s'agit d'une association professionnelle à but non lucratif, qui est née en Italie en 2003 grâce à l'initiative d'un groupe de professionnels de médiateurs, avocats et psychologues.

L'Association cherche à fournir aux professionnels une «maison européenne commune», dans laquelle ils peuvent s'échanger, partager leurs expériences de travail, s'informer sur les évolutions de la médiation et les développements législatifs, dans le but d'homogénéiser la qualité d'intervention et garantir le professionnalisme de ses membres.

L'action de l'association est toujours centrée sur la famille, sur la résolution des conflits conjugaux, la protection du bien-être des enfants et le partage des responsabilités parentales.

En étroite collaboration avec d'autres associations professionnelles, des organismes professionnels, des universités publiques ou privées, des institutions ou d'autres autorités dans l'Union européenne, ils organisent des conférences, des séminaires, des débats, de la

²⁰³ L'étude en Allemagne montre, que dans environ 55 à 85% des cas de médiation familiale, une résolution à l'amiable pouvait être atteinte. En revanche, il n'existe pas de statistiques officielles sur l'étendu de l'utilisation du procédé. Une des raisons est, qu'il peut y avoir plusieurs médiations sur des sujets différents (arrangements pour des vacances, les problèmes d'éducation, les décisions scolaires, les problèmes de garde suite à un déménagement, des problèmes relatifs aux familles recomposées) dans le cadre d'un même divorce. En outre, il y a un grand nombre de séparations entre parents et partenaires conjugaux, qui ne sont pas recensées dans les statistiques officielles.

recherche, des publications et d'autres initiatives visant à libérer la profession en fonction de leur orientation dans le cadre de la protection de la personne, de la famille et des enfants.

§ 5. *Médiation dans un contexte de voisinage*

Les différends entre voisins sont pléthoriques. Que ce soit la haie pas assez taillée, le muret qui gêne ou qui est mal construit, le manque d'entretien reproché à l'autre ou l'arbre qui dépasse sur une propriété - très souvent il s'agit d'une problématique de territoire et/ou d'identité. Le respect de ces derniers étant un besoin fondamental selon Maslow²⁰⁴, une approche telle que la médiation, qui intègre toute une dimension psychologique et qui favorise l'empathie, peut être une solution prédestinée à la résolution de nombreux face-à-face entre voisins.

Le nombre de conflits de voisinage est en constante augmentation et un des facteurs d'influence est sans doute l'évolution de notre société. Au sentiment de non-assouvissement des propres besoins, s'ajoutent une augmentation apparente de l'importance de l'individu au détriment du sentiment communautaire, la réalité de la diminution de l'espace vitale (surface habitable) par personne, et de plus en plus la complexité de l'interculturel. En d'autres termes, les individus n'ont jamais été aussi éloignés l'un de l'autre d'un point de vue culturel et mental, et contraints à vivre si proche l'un à côté de l'autre...

En cas de conflit au travail, ou dans une structure extérieure, les parties concernées profitent individuellement de leur espace privé pour se réfugier et ressourcer, loin de leur adversaire, et ainsi gagner du recul, et pouvoir relativiser. Lors de conflits entre voisins, « l'ennemi » et le conflit sont omniprésents, et de semaine en semaine, de mois en mois, le conflit s'envenime d'avantage. Les gens en viennent à se détester. Ils n'ont qu'une envie: que celui, ou celle, qui lui fait face, disparaisse.

Pour gérer ces conflits souvent très tendus avec des enjeux émotionnels forts, la prise de décision verticale ne semble souvent pas être la voie la plus adaptée. Il n'est pas rare qu'une

²⁰⁴ MASLOW (A.), *Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, op. cit

médiation ait lieu alors qu'il y a déjà eu une condamnation prononcée dans le cadre du conflit à résoudre.

Comme toutes les parties concernées ne prennent pas la décision simultanément de contacter un médiateur, et prenant en considération, que les parties ne se parlent généralement plus, il y a un travail de préparation du terrain (envers la partie qui ne m'a pas été à l'initiative de la médiation). Une fois ce travail de sensibilisation à la méthode réalisé et avec le résultat d'un intérêt général déclaré par toutes les parties, la médiation a de très bons taux de réussite. Le fait d'avoir ré-entamé un dialogue et avoir réussi de se mettre d'accord sur des solutions, valorise les parties concernées. Ceci augmente considérablement leur engagement dans l'application des accords trouvés et la durabilité de ces derniers.

Beaucoup de municipalités en France dispose aujourd'hui d'un propre service de médiation offrant parfois même une prise en charge financière partielle, voire entière selon le contexte, par la ville.

En Allemagne par exemple, à la fois de nombreuses associations pour la protection des locataires, mais aussi les agences de gestion immobilière offrent aujourd'hui des services de médiation.

Pour conclure cette section, la médiation n'est pas la solution idéale pour tous types de conflits. Toutefois, lorsque, il s'agit de conflits de « distribution », nécessitant un dialogue et une pesée des avantages et des inconvénients de la planification, des décisions et des actions, la médiation offre une réelle innovation. Par cette approche, il devient possible de trouver des accords satisfaisants à la fois individuellement mais aussi collectivement.

Section 2 : Praticabilité de la méthode dans un contexte interculturel

Nous avons vu, qu'un conflit peut comporter aussi bien des aspects économiques, environnementaux, politiques, et psychologiques. Si à cela s'ajoute une dimension interculturelle, le médiateur doit disposer d'une corde supplémentaire à son arc pour réussir l'entente des parties.

En introduction, je me suis servie d'un exemple de mon vécu personnel en tant qu'allemande en France. En considérant de façon sommaire notre situation géographique, notre passée historique commune, nos systèmes éducatifs respectifs et le développement économiques des deux pays aujourd'hui, on pourrait croire que nos valeurs fondamentales devraient être assez comparables et nos différences culturelles relativement faibles. La réalité est, comme nous allons le voir, bien différente. Les spécificités interculturelles étant un vaste domaine, je ne pourrais pas être exhaustive dans ma description. Néanmoins j'ai estimé intéressant de donner quelques exemples de différenciation concrets pour sensibiliser le médiateur à la nécessité de bien se préparer aux particularités culturelles de ses clients avant d'entamer une médiation.

Ainsi, on comprend mieux, pourquoi les médiations entre parties issues d'Amérique du Nord, et d'Allemagne, ou entre Africains du Nord et Français sont parfois moins laborieuses, que celles entre « voisins » français et allemand.

Pondération de la dimension interculturelle

En raison de l'influence de la mondialisation et de la migration au cours des dernières décennies, la composante interculturelle est omniprésente. L'augmentation constante de la mixité de population conduit à des contacts de plus en plus étroits avec d'autres cultures. Les cultures peuvent différer les unes des autres, par leurs rythmes de vie, leurs valeurs et leurs attitudes. L'interaction de ces différentes cultures peut être une source d'enrichissement à de multiples niveaux. Cependant, mais également une source de tension supplémentaire.

Il n'est ainsi pas étonnant qu'on retrouve une dimension interculturelle même dans les conflits les plus « locaux » : dans le cadre de différends conjugaux, de conflits dans les écoles, dans le travail social, dans les quartiers urbains, dans les collectivités locales, mais aussi dans les entreprises, avec des employés de différents milieux culturels etc.

Dans la médiation de conflits conventionnels, l'objectif principal est d'apprendre aux parties à bien communiquer ensemble, dans le but de comprendre l'autre et d'identifier des intérêts communs. La capacité de compréhension mutuelle peut être en revanche fortement influencée par des différences culturelles. Des malentendus peuvent naître, par exemple à cause :

- des différences d'expression : dans le volume, le ton, les expressions faciales, les gestes, le degré de politesse et le degré de convivialité.
- des différences dans la culture du conflit : la façon de traiter les conflits, de gérer ses émotions, le degré d'ouverture
- des différences dans les normes culturelles et attitudes : la manière de s'habiller, de se comporter, de gérer ses relations humaines et les rapports de pouvoir

Si en plus de ces facteurs, il existe une barrière linguistique quelconque, ces malentendus ne peuvent pas être clarifiés suffisamment et mènent fréquemment à des préjugés, des formes de stigmatisation ou de stéréotypisation.

i. Séparation du niveau d'implication de la dimension culturelle dans le conflit

Culture peut être considérée selon HALL ²⁰⁵ « comme un phénomène subjectif, une structuration de sentiments, de pensées et d'actions. » Elle peut être d'une part, le déclencheur ou le thème principal d'un conflit et d'autre part affecter la communication dans le processus de solution.

Si la culture est au cœur du conflit, par exemple sous la forme de valeurs et de normes contradictoires, il peut sembler difficile de développer des « solutions justes ». L'objectif doit donc être de créer le respect et de la compréhension pour les valeurs de l'autre et chercher des intérêts supérieurs communs. Si, par exemple, un parent interdit à son enfant la participation aux cours de natation pour des raisons religieuses, mais qu'elle est obligatoire du point de vue de l'enseignement scolaire, on peut se servir de l'argument du « bien de l'enfant » comme base de communication.

Lorsqu'il s'agit de conflits avec une, d'apparence, forte composante interculturelle, par exemple des problèmes de communication dus aux différences de langage ou de

²⁰⁵ Edward Twitchell HALL (1914-2009), un Anthropologue américain et un des pionniers dans la popularisation des études interculturels. Pour une présentation plus détaillée consulter son ouvrage : HALL (E.T.), *La dimension cachée*, Seuil, 1978

comportement non verbal²⁰⁶, le médiateur doit être particulièrement attentif. Ces malentendus ou simples différences ne sont généralement pas les causes profondes d'un conflit difficile à résoudre. Il s'agit par exemple souvent plutôt d'un manque de respect ou d'un sentiment de l'humiliation, dû à des conditions asymétriques, qui conduisent les conflits à un besoin de « vengeance ».

Il est donc important de cerner le niveau d'implication de la dimension culturelle dans le conflit et aborder ce point à sa juste mesure. Le médiateur doit veiller à ne pas stigmatiser à son tour et à accorder de l'importance aussi aux autres causes possibles.

Même si les différences existantes peuvent bien sûr continuer à aggraver un conflit existant, il convient de faire une distinction et filtrer seulement ceux qui sont réellement pertinentes au conflit. Ainsi, les différences linguistiques, doivent toujours être surmontées (par exemple par le biais d'un interprète), au même titre que ceux qui sont liées intrinsèquement au thème de conflit.

ii. La compétence interculturelle du médiateur

Le médiateur œuvrant dans un contexte interculturel doit, avant de démarrer la médiation, se familiariser avec les spécificités des cercles culturels auxquelles ses clients appartiennent.

Ainsi, pour reprendre le modèle de HALL²⁰⁷, on trouve des différences majeures dans :

- **La relation au temps** : l'opposition de la gestion monochrone de tâches et du temps (une tâche à la fois, planification du temps de manière séquentielle) à une gestion polychrone (plusieurs tâches à la fois, le temps n'ayant qu'une importance relative et sert plutôt d'orientation)

Pour une médiation, cela veut dire concrètement, que le médiateur doit être préparé à ce que les personnes monochrones attachent une importance particulière à des horaires et des structures. Valorisant le temps comme une ressource rare (qui peut être perdue, gagnée, sauvée ou dépensée), elles n'aiment pas être

²⁰⁶ Des gestes comme par exemple l'agitation de la tête, de lever le pouce, ou de former un rond entre pouce et index, peuvent avoir selon les cultures des significations contradictoires et être perçus inappropriés.

²⁰⁷ HALL (E.T), *Die Sprache des Raumes*, Pädagogischer Verlag Schwann Düsseldorf, 1976, pp. 51-53

interrompues et cherchent généralement à intensifier les discussions interpersonnelles avec les personnes pertinentes pour le sujet, tout en excluant de la conversation des personnes leurs semblants non pertinentes. Les personnes polychrones, cependant, sont ouvertes aux échanges d'une manière générale. Dans ce cercle culturel, les personnes ont l'habitude d'être sollicitées pour plusieurs choses à la fois ; par conséquent elles n'appréhendent pas l'interaction d'une personne « extérieure au sujet ». Elles trouvent cela ni indécent ni dérangeant, mais l'acceptent tout simplement. Les personnes polychrones tentent de respecter les plans et les données au même titre que les personnes monochrones, mais souvent avec moins de succès. Si elles développent un sujet, elles n'apprécient pas de devoir arrêter pour cause d'écoulement de leur temps de parole, mais trouvent naturel de pouvoir terminer leur réflexion.

Les cultures monochrones se trouvent par exemples aux Etats-Unis, en Suisse, en Allemagne et dans les pays scandinaves. Les cultures polychrones sont présentes majoritairement en France, en Espagne, en Amérique latine et dans la région méditerranéenne.

- **La notion d'espace** : HALL se réfère à l'image d'une bulle invisible²⁰⁸, dans laquelle les individus vivent, et qui marque une sorte de territoire mobile. Si d'autres personnes s'approchent de trop ou entrent dans cette bulle sans avertissement ni autorisation, la personne concernée peut se sentir mal à l'aise, voire réagir de manière agressive. La taille de la bulle varie en fonction du cercle culturel. Dans les pays nordiques, les bulles sont assez grandes - les personnes gardent une distance relativement importante entre elles. En revanche, dans le sud de la France, en Italie, en Grèce ou en Espagne, les bulles sont plus petites, et la distance, en dessous laquelle, on considère un rapport comme étant intime, est très court. En conséquence, un médiateur devra, dans une telle constellation de participants, veiller, à ce que les Méditerranéens gardent, dans la communication, dans les jeux de rôles etc., une distance suffisamment grande par rapport aux personnes d'Europe du Nord. Le cas échéant, la personne nordique ressentirait la conversation comme étant lourde ou désagréable – un consensus sur cette base s'annonçant bien difficile.

²⁰⁸ *Ibid*

- **Une communication à contexte fort/faible** : La manière de mener une conversation varie fortement selon l'appartenance à un cercle culturel. Nous savons, que la communication se fait aussi bien par la transmission d'informations verbales que non verbales, par la communication directe qu'indirecte. L'ensemble est, d'après HALL, appelé : le « contexte »²⁰⁹. Ainsi, il y a des cultures qui communiquent à contexte fort et ceux qui interagissent dans un contexte faible. Dans un message à contexte fort, l'information essentielle se trouve généralement « entre les lignes », les phrases ne peuvent souvent pas être simplement prises à la lettre. À titre d'exemple, on peut imaginer une conversation entre jumeaux. Ces personnes n'ont pas besoin de s'exprimer explicitement, pour que le message soit compris. Dans un contexte de conflit en entreprise, cela peut signifier, que les informations, données au cours d'une séance de médiation, constituent des éléments à prendre en considération parmi d'autres, telles les informations qui ont pu être données dans le couloir, pendant la pause déjeuner ou lors d'un croisement de regard.

Une partie communiquant à contexte faible peut alors très mal vivre une telle situation, car, ayant l'habitude d'être claire et exhaustive, elle peut avoir le sentiment que la personne en face n'est pas franche ou fasse de la rétention d'informations. Il est alors important, que le médiateur accorde une attention particulière à la récolte de tous les sujets, rappellent l'ensemble des faits, bien qu'ils puissent paraître évidents pour certains. Il doit creuser aussi longtemps, que toutes les parties aient le sentiment d'avoir pu accéder à toutes les informations disponibles.

La communication à contexte fort est prédominante dans les pays arabes, au Japon, et dans les pays méditerranéens. La communication à contexte faible a surtout lieu dans les pays germanophones et dans les pays scandinaves.

Après ces différences principales, un médiateur doit être sensible à l'existence de certaines divergences plus subtiles²¹⁰, parfois moins évidentes à discerner :

²⁰⁹ *Ibid*

²¹⁰ KÖNIG (U.), « Interkulturelle Mediation », *Agogik*, Zürich, 3/10, 2008, p. 49

- La priorité de l'individu par rapport au groupe : Qui doit participer à la médiation ?
Que signifie la responsabilité personnelle ?
- La priorité du traitement des données factuelles par rapport à la gestion de la relation : est-ce que l'identification d'un objectif commun doit se faire avant le traitement du problème relationnel ?
- La priorité de l'égalité par rapport à la hiérarchie : Comment peux je, en tant que médiateur, implémenter une notion égalitaire si je traite partiellement avec des parties, qui attachent une grande importance aux structures hiérarchiques?
- La priorité de la tradition contre le changement : Quand est-ce que la stabilité est importante ? Quand est-ce qu'on peut oser le progrès?

Ainsi, dans les cultures collectivistes, les perturbations du système social sont toujours au premier plan, tandis que dans les cultures individualistes, ce sont les tensions entre les individus, qui sont particulièrement contrariantes. Il en résulte, en théorie, des priorités correspondantes pour la résolution des conflits.

Quand les deux cultures sont présentes dans un conflit, il existe souvent un risque d'asymétrie de pouvoir. Ainsi, dans la plupart du temps, on constate, que la culture, dans laquelle la médiation se déroule, est dans une position supérieure par rapport à la culture « étrangère ». Au même titre, une trop grande légitimité accordée à une culture peut conduire à une dévaluation de l'autre. En effet, souvent, les parties sont, consciemment ou inconsciemment, convaincues, que la culture, dont elles sont originaires, serait la « normale ». Cette apparente « normalité » est souvent accompagnée d'un sentiment d'affront pour la partie « minoritaire ». Pour remédier à ces déséquilibres, le médiateur doit veiller à ce que les différentes parties participent toutes activement au processus de résolution de conflit. Si une partie ressent malgré tout une asymétrie de pouvoir, elle doit en faire part, pour que le médiateur puisse régulariser la situation.

En raison de la spécificité d'une médiation dans un contexte interculturel, il est important que le médiateur adapte son style de médiation en fonction de ses clients.²¹¹

²¹¹ Voir aussi Partie 2, Chapitre 2, Section 4

Il peut s'avérer nécessaire, qu'il insiste en début de médiation davantage sur les bases fondamentales et le concept de justice sociale liés à la médiation, pour s'assurer que les clients ont la même compréhension de ces conditions clés.

Au cours de la médiation, il doit faire preuve de valeurs comme l'ouverture, l'empathie et flexibilité et les inciter chez les parties présentes. L'objectif est de regarder au-delà du « quoi » de la culture et de tenir compte de « comment » les parties l'articulent et l'utilisent. Il doit valoriser la diversité et veiller à « traduire » les informations pour qu'elles deviennent compréhensibles par tous les participants. Sa forme d'expression doit être en phase avec la capacité des parties à l'entendre. Dans une médiation avec des parties disposants de difficultés linguistiques, le médiateur doit veiller à une formulation particulièrement claire, simple et sans ambiguïtés.

Les accords communs finaux, surtout lors de conflits avec une implication culturelle forte, livrent généralement des résultats transculturels. Ils permettent ainsi un rapprochement de différentes valeurs et intérêts culturels et contribuent à faire naître de nouvelles formes hybrides d'identités culturelles.

Le chemin vers cette entente est souvent cahoteux, mais indispensable pour la prévention de conflit de demain dans un monde encore plus hétérogène et pluraliste.

CHAPITRE 2 : Propositions personnelles d'approche pratique

Dans mes parties précédentes, j'ai essayé de fournir des éléments d'analyse pour comprendre la complexité et les enjeux du conflit lui-même, les raisons de nos comportements individuels différents en situation de conflit et les intérêts à traiter le conflit constructivement et durablement. Ceci par une méthode, la médiation, qui prend en compte les différentes dimensions du conflit et qui répond à la complexité de la situation.

On peut ainsi considérer que j'ai répondu amplement à la question de « Qu'est-ce que la médiation et pourquoi s'en servir ? ».

Si j'espère avoir pu convaincre de son utilité théorique, je ne suis pas aussi certaine en ce qui concerne sa praticabilité. Bien que je me sois servie d'extraits de situation concrets pour illustrer mes explications théoriques, ce qui peut, à ce stade, toujours ne pas être clair, c'est « Comment concrètement appliquer la méthode dans son ensemble? ».

Si je veux réussir à contribuer à l'augmentation de la popularité et à l'utilisation de la médiation, je dois non seulement fournir des clés d'analyse et fondements théoriques mais surtout de démontrer de manière claire et traçable sa mise en œuvre.²¹²

Personnellement, plus je recherchais et apprenais sur la méthode, plus elle me paraissait complexe et difficile à pratiquer. Il a alors fallu m'y lancer, pratiquer, apprendre par l'expérience et l'erreur, et tirer mes propres conclusions.

Sortons la médiation de sa « tour d'ivoire » et répandons là dans la vie de tous les jours. Le besoin y est.

Section 1 : Organisation pratique d'une médiation

Sans vouloir faire redondance, ni opposition, avec les différentes étapes de médiation, qui ont été abordé en détail dans la partie 1, chapitre 2, j'aimerais donner dans cette partie quelques conseils pratiques concernant des moments spécifiques avant, pendant et après la médiation. Ce sont des recommandations personnelles, des astuces qui se sont avérées utiles et efficace dans ma pratique de médiateur²¹³, et ne constituent pas des vérités absolues et inflexibles. Certaines sortent même légèrement de la méthode classique européenne de la médiation décrit durant ma phase théorique. Néanmoins, il me paraissait important de partager ces facilitateurs, qui ont fait leurs preuves sur le terrain dans l'amélioration du déroulement du processus de résolution de conflit. Cela témoigne également que cette recherche n'est pas

²¹² Cette approche pratique, composante constante dans de nombreux ouvrages que j'ai consultés, est ce qui m'a aidé personnellement le plus à intérioriser la démarche. D'après le dicton allemand: vécu (ou être témoin), ressenti, compris

²¹³ Ces conseils sont, soit des constats personnels, soit des recommandations reçues par des confrères médiateurs, que j'ai pu mettre à l'épreuve et que j'ai trouvées efficaces et utiles. Les cas pratiques, durant lesquels j'ai pu appliquer ces méthodes, sont issus des domaines des affaires, de la famille et des conflits de voisinage. Les cas avaient tous comme point commun, que les concernées avaient un intérêt à résoudre leur conflit afin d'améliorer leur relation. Leur démarche s'inscrivait donc dans une approche long-terme, un investissement dans l'avenir. Les parties étaient prêtes à faire un effort plus considérable, car le rapport effort/utilité était pour eux dans un équilibre raisonnable.

statique, que les éléments décrits durant/dans les parties antérieures ont pu être mis à l'épreuve. Le contenu d'une thèse reflète le stade de connaissances du doctorant, et celui-ci est naturellement amené à évoluer au fil du temps de la rédaction, à travers les échanges, les expériences et le processus de maturation personnelle.

Cette partie pratique n'a donc pas pour but de remettre en question ma partie théorique, mais de constituer une complémentarité et de témoigner de l'évolution continue du sujet.

Les informations suivantes vont également permettre à motiver mes actions concrètes décrites dans le chapitre suivant.

§ 1. Avant la médiation

Une personne manifestant son intérêt pour une médiation ne se transforme pas systématiquement en client et tous les conflits ne s'apprentent pas à la médiation – comme nous avons vu, parfois une solution, telle qu'un coaching, un séminaire, une thérapie, un conseil en organisation, peut s'avérer plus appropriée.

Si durant une brève introduction du cas (combien de personnes en conflit autour de quel sujet, sans rentrer dans le sujet), le médiateur estime que la médiation est une voie adaptée, il doit ensuite vérifier, si son interlocuteur est la « personne adaptée » pour mener le « *brief* » de mission.²¹⁴ La « personne adaptée » est la personne hiérarchiquement la plus élevée concerné par le conflit. Ceci est particulièrement valable dans les médiations économiques, la résolution de conflit étant une responsabilité managériale. Le responsable peut, s'il n'a pas le temps et/ou la capacité de gérer le conflit, déléguer cette tâche à un professionnel de la résolution de conflit (le médiateur). Cette délégation ne lui enlève pas pour autant ni la responsabilité pour le conflit, ni le suivi de la mise en pratique des solutions trouvées. C'est aussi pour cette raison que la présence de cette personne tout au long du processus de médiation est indispensable.

Si le premier contact s'avère ne pas être la personne adaptée, le médiateur demande diplomatiquement d'être contacté par cette dernière. Si elle n'était pas prête à faire ce pas, la médiation ne peut avoir lieu. Dans ce cas le médiateur peut recommander d'autres mesures

²¹⁴ Voir Annexe 7 : checklist « prise de brief »

plus adaptées à la personne initiale (ex : séances de coaching personnel ou commun, audit, séminaire, etc.).

Une fois le bon interlocuteur en face, il convient de passer par une phase de familiarisation entre le médiateur et son interlocuteur.

Sans connaître son interlocuteur il est impossible de construire une relation de confiance, alors que cette confiance constitue une base essentielle pour la réussite de la médiation. De la perspective de la partie en conflit, seulement si elle se sent « entre bons mains », elle pourra se livrer entièrement à l'exercice et s'ouvrir devant le médiateur durant les moments parfois difficiles.

De la perspective du médiateur : il est bien conscient qu'il se mettra probablement dans une situation par moment ardue et désagréable, que ces tensions et sentiments négatifs pourront l'affecter directement, que la médiation pourra échouer et que ceci entraînera éventuellement une détérioration de sa réputation. Il est évident alors que les deux parties doivent construire une base au-delà de la simple relation d'affaires.

Ainsi le médiateur doit ressentir la motivation intérieure avant tout à vouloir aider son client et recevoir un paiement pour ce ceci et non l'inverse. Ceci implique une certaine indépendance, à savoir ne pas être dépendant financièrement de cette mission et ne pas vouloir/devoir le traiter à tout prix. Ceci lui permettra d'avoir un regard libre sur le conflit à traiter et aussi de pouvoir confronter le client à des questions et suppositions moins agréables.

Il clarifie si les conditions sine qua non pour la réussite sont données :

- La « clarté de la vérité »²¹⁵ non seulement à un niveau factuel, situationnel et organisationnel, mais aussi dans la communication et les rapports humains
- Le regard sur le passé comme étape importante pour pouvoir clarifier les conflits actuels et planifier l'avenir (déterminer les solutions, les accords)
- Les sentiments négatifs (en rapport avec le conflit et le travail sur le conflit) ne vont non seulement pouvoir être évités mais sont souvent nécessaires pour résoudre le conflit

²¹⁵ THOMANN (C.), *Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch, op.cit.*, p. 32

Il explique ensuite la structure, à savoir le nombre de séances nécessaire, qui doit participer et quels sont les questions et objectifs.

i. Distinction du niveau relationnel des parties impliquées

Assez rapidement, il convient de distinguer entre deux cas de figures : s'agit-il d'un conflit avec un lien de subordination entre les parties concernées ou d'un conflit avec des concernés sans lien de subordination ? Dans le premier cas, le médiateur va mener un entretien détaillé afin d'obtenir des infos sur le conflit, les motivations du supérieur à résoudre ce dernier, les personnes impliquées, etc.²¹⁶ Cet échange avec le supérieur hiérarchique a un double intérêt : d'une part, le médiateur a besoin de ces informations pour construire une offre de médiation sur mesure (combien de participants, combien de séances, quand, ou, quel contenu). D'autre part, ce premier entretien détaillé est l'occasion pour le médiateur de commencer à bâtir cette relation de confiance, comme évoqué plus haut, avec le client (par la maîtrise de son sujet, sa capacité à écouter, encadrer, rassurer, expliquer, etc.), décisive pour son choix envers ce médiateur (ou à l'encontre) et le bon déroulement de la médiation.

Si il s'agit d'un conflit avec des concernés sans lien de subordination, il n'en est pas moins important d'inspirer confiance et professionnalisme à l'interlocuteur, néanmoins il faut y arriver sans rentrer dans le vif du sujet. Le médiateur cherche à obtenir des informations sur le contenu du conflit uniquement dans le but de :

- Estimer si la médiation est adaptée pour résoudre ce conflit
- Comprendre, qui doit participer à la médiation
- S'assurer, que toutes ces personnes y sont présent physiquement durant la médiation
- Evaluer le nombre de séances nécessaires, déterminer les dates et le lieu
- Se mettre d'accord sur l'aspect financier (combien et qui paye)

²¹⁶ Voir Annexe 4 : checklist « prise de brief »

Le médiateur veille à ce que l'interlocuteur n'entre pas dans le contenu concret et ne livre pas de détails situationnels, relationnels, émotionnels pour maintenir son impartialité, sa pureté vis-à-vis du conflit jusqu'à la première séance commune²¹⁷. Pourquoi ?

Etant donné que la communication des positions et des problèmes à traiter a un effet apaisant sur le communicant, son comportement lors de la séance commune est alors atténué. Une personne avec un tempérament explosif ou accusateur a tendance à se comporter plus calmement, alors qu'une personne effacée, peu sûre d'elle et/ou fuyant le conflit aura, en groupe, tendance à se priver d'émotion et de courage, car elle aura déjà libéré une grande partie de son énergie résultant du sentiment d'injustice. Le médiateur aura probablement entendu ses sentiments agressifs, ses lamentations et accusations, mais devant ses « adversaires » elle ne ressent plus le besoin de l'externaliser.

A première vue, la conséquence, à savoir une ambiance générale beaucoup plus sereine, moins échaudée, sans escalade véritable entre les parties concernées, peut sembler favorable pour une identification commune de solutions. Cette procédure est d'ailleurs recommandée dans des médiations sans perspective d'avenir commune (ex : divorces, licenciements..).

En revanche, pour des conflits, à l'issue desquels les parties souhaitent ou doivent continuer à se fréquenter, cette approche serait insuffisante, dangereuse et donnerait lieu à des résultats faussés.

Premièrement, les blessures, susceptibilités, accusations, abordées et apaisées en entretien individuel vont accompagner au quotidien la relation tel un bruit de fond et influencer de manière inconsciente les personnes concernées dans leur prises de décision et leur attitudes vis-à-vis la personne qui a occasionnée ces sentiments. Même si des solutions à un niveau factuel ont pu être identifiées lors de la médiation, le déséquilibre relationnel va rendre difficile voire impossible la viabilité des solutions dans le temps. Le niveau relationnel conditionne le niveau factuel²¹⁸ et demeure décisif pour la collaboration et la communication.

Deuxièmement, il peut arriver qu'une partie au différend, qui aurait exposé sa situation au médiateur lors d'un entretien individuel, ne se sente par la suite pas capable d'aborder ces points en groupe, et contraint à posteriori le médiateur à traiter les propos initialement reçus

²¹⁷ Toutefois, dans des conflits avec une dimension factuelle très complexe comme des sujets environnementaux et/ou géopolitiques, un entretien individuel en amont peut s'avérer indispensable.

²¹⁸ Pour plus de détails, voir WATZLAWICK (P.) les 5 axiomes de la communication, 1969, <http://sftg-sciences-humaines.over-blog.com/article-23535197.html>, page consultée le 20/06/2017

avec confidentialité. Le médiateur ne perd alors non seulement son objectivité, mais aussi sa liberté de poser toutes les questions, qui lui semblent nécessaire, afin d'aborder les points indispensables pour la résolution du conflit. La résolution du conflit devient alors une farce, l'obtention de la vérité demeurant une illusion et une vraie réconciliation sera impossible.

Troisièmement, concernant l'aspect du résultat « faussé », il convient d'ajouter un phénomène humain intéressant : en absence de contrôle et d'appréciation sociale extérieure, les individus ont généralement tendance à exagérer leur sentiment de victimisation afin de susciter l'empathie, avoir le sentiment d'être entièrement compris par son interlocuteur (ici le médiateur) et le tirer vers son propre côté.

En tant que médiateur, après avoir entendu tous les propos individuellement, autant en opposition que possible, les uns plus « graves » que les autres, le fossé paraît insurmontable et on a envie de jeter l'éponge avant même d'avoir commencé. Même si le médiateur réussit à se motiver malgré cela pour faire face au conflit et donner tout son possible pour la résolution de ce dernier, il n'est pas neutre dans son approche, mais va rapidement introduire des méthodes (ex : ex de rôle ou autres) et règles (ex : règles de communication) pour permettre aux parties d'interagir malgré leur positions si opposées, leurs blessures respectives.. Mais ce pragmatisme ne satisfait pas réellement le besoin intérieur, à savoir la confrontation des parties avec leurs sentiments négatifs.

ii. Le pouvoir des sentiments négatifs

Les sentiments négatifs font partie intégrante de la résolution du conflit, car ils font partie intégrante du conflit. Sans se confronter à eux, sans les externaliser, les parties réussissent peut-être à coexister et à trouver un terrain d'entente momentané, mais dès la prochaine situation difficile, tout leur semblant de relation intacte risque de s'écrouler tel un château de carte. Il convient à un moment donné de détruire pour reconstruire, de se purger pour repartir sur une nouvelle base. Pour reprendre l'idée d'Héraclite et de *panta rei* que j'ai cité brièvement en introduction, tel l'aube née de la nuit, il réside une réelle chance dans le conflit. La chance, de se servir de la crise pour se refléter, apprendre sur soi et les autres, se réajuster, grandir.

Il est un fait, que la plupart des sociétés n'accorde que peu d'importance à l'enseignement de la gestion constructive de conflit dès l'enfance, et il devient alors un vrai challenge à l'âge adulte d'apprendre à gérer et à se servir de ses conflits.

A l'encontre de leur réputation mauvaise, l'expression de sentiments négatifs aide à la (ré)construction d'une relation de confiance²¹⁹, si ces sentiments sont entendus et compris par la partie adverse. Il appartient au médiateur d'assister pour exprimer, écouter, présumer, douter, creuser et admettre. L'expression non filtrée des sentiments négatifs (colère, déception, sentiment d'injustice, d'impuissance, etc.) est donc la base pour obtenir une conciliation durable et sincère. D'après THOMANN : pour sortir d'un conflit, il faut le traverser.

Pour aller donc à travers, au centre du conflit, des méthodes « douces »²²⁰ telles que la communication non-violente et la transformation de reproches en souhaits ne semblent pas fournir des résultats suffisamment satisfaisants.

En revanche, si les entretiens individuels ont été évités, et que les parties ont, en rentrant dans la première séance commune de médiation, toujours le besoin inassouvi, de se faire comprendre par le médiateur, les parties vont lors de la présentation individuelle de leur conflit exposer leur situation, certes de manière subjective, mais uniquement dans la limite, de ce qu'elles jugent défendable et raisonnable devant les autres.

Le médiateur ne se voit plus dans une situation à devoir encaisser (et douter de) tout, car la partie qui parle, sait que ces propos sont soumis au jugement des autres parties, et elles protesteront si ces derniers ne correspondaient pas à la réalité.

Par la suite, le médiateur est libre de poser toutes les questions qu'il juge intéressantes dans la résolution du conflit. Il peut même aborder habilement de sujets tabous ou sensibles si cela sert à la compréhension et la clarification de la situation.

Comme le médiateur entend tous les composants du conflit pour la première fois, il a un charisme authentique, attentive, réellement intéressé et neutre, qui elle a un effet apaisant sur l'ambiance générale.

²¹⁹ THOMANN (C.), *Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch*, op.cit., p. 42

²²⁰ Décrite dans la partie 2 de mon travail

Seulement un sentiment fort peut expliquer une escalade de conflit de manière convaincante. L'attitude intérieure d'impuissance face à cette rupture imminente de la relation avec laquelle les parties entrent dans la première séance de médiation constitue le moteur pour la construction d'une nouvelle base relationnelle dans la phase de dialogue.

iii. La volonté : idéal mais non pas indispensable

Dans ma partie théorique j'ai abordé le caractère volontaire, comme étant une des conditions essentielles, duquel le médiateur devra s'assurer avant le démarrage de la médiation. Dans la pratique, j'ai assisté à des conflits organisationnels avec par exemple différentes incidences entre personnes d'un même service, qui n'arrivaient plus à présent à coopérer efficacement ensemble. Si seulement une des personnes n'était pas prête à se soumettre à l'exercice de la résolution du conflit, la médiation ne devrait théoriquement pas avoir été réalisable.

Or, bien qu'il soit préférable que chaque partie participe de son propre gré, il est également possible de réussir une médiation sans l'acceptation d'entrée d'une ou plusieurs personnes. Cela est valable aussi bien pour des conflits avec comme sans lien hiérarchique. La ou les personnes s'opposantes peuvent avoir reçu une certaine pression pour participer²²¹ - l'important étant leur présence physique aux séances communes. Le médiateur va dans ce cas thématiser et faire preuve d'acceptation de leur opposition. « Je vois, que vous avez été contraint à y être aujourd'hui et peux comprendre que vous n'avez pas envie de vous exprimer. Pourriez-vous reculer avec votre chaise d'un mètre du cercle, pour démontrer que vous n'allez pas prendre la parole. Merci en tous cas que vous êtes venu malgré tout. »

Généralement, en moins d'une heure, après avoir entendu les positions des autres, la ou les personnes ressentent un fort besoin de s'exprimer et demande à être entendu à leur tour également.

²²¹ Ex : responsable-employés : « On ne peut continuer de travailler comme cela. On doit trouver une issue à cette situation et la participation de tous les concernés est nécessaire.» entre associés : « Si tu ne participes à cette tentative de résoudre le conflit, j'arrête m'impliquer dans la société»

iv. Estimation de temps

Prévoir un nombre important d'heure et/ou de séances à la résolution du conflit peut être tentant car ceci peut avoir différents avantages :

- passer plus de temps dans la phase « analyse du conflit » « compréhension de soi et d'autrui » « analyse des émotions » etc.,
- augmentation du poids et de l'impact de la méthode : un résultat qui est le fruit d'un travail de longue haleine, un travail qui a demandé des efforts importants (en termes de temps consacré, d'argent investi, de processus d'autoréflexion mené) peut être perçu comme ayant une plus grande valeur
- la planification de sessions régulières sur une période relativement longue peut permettre au médiateur de mieux planifier son activité, avoir une meilleure visibilité sur le moyen terme, et s'assurer d'une source de revenu plus constante (Dans les cas de médiation de couple par exemple, il n'est pas inhabituel de mener une médiation sur au moins un an, à titre d'une séance mensuelle avec des « devoirs » à accomplir entre deux séances et ainsi suivre et accompagner le couple dans leur résolution de conflit mais aussi dans le développement de leur relation de manière plus générale).

Dans les faits, nous vivons en occident à un rythme soutenu, tournée vers la performance et le résultat, dans laquelle le temps est devenu une ressource rare et chère. La médiation doit, si elle veut pérenniser et gagner en terrain en tant que méthode de résolution de conflit, tenir compte de cette évolution et fournir des résultats substantiels dans un temps mesurable. Bien qu'on puisse présumer, que dans le monde familial ou dans les conflits entre voisins, cette ressource de temps importe moins, force est de constater, que les personnes sont de plus en plus pris dans différentes activités et engagements. Il est souvent difficile de trouver des créneaux de disponibilité commune pour tous les concernés, si il s'agit de fixer des séances régulières. Un autre facteur est la distance géographique, soit entre les personnes en conflit elles-mêmes, soit entre les personnes en conflit et le médiateur. Ainsi, il est plus convenable d'organiser une séance de médiation sur une journée entière avec une nuitée à l'hôtel, plutôt

que de fixer 5 séances de deux heures, impliquant à chaque fois du déplacement et éventuellement même de l'hébergement.

Concrètement, une formule qui a fait ses preuves, est un déroulement sur par exemple 1 jour et demi, avec, dans l'idéal, une nuit séparant les séances²²².

Dans la première séance, le médiateur donne l'opportunité à chaque partie d'exposer en 20 à 30 minutes sa vision du conflit. A l'issue de cette phase de présentation, le médiateur résume et présente sa compréhension globale du conflit. Il donne ensuite une trame et élabore avec les parties une liste de priorité des points et sujets à traiter. La phase de dialogue autour des thèmes à traiter qui suit, prend environ une demi-journée. Enfin la phase d'identification de solutions et accords prend également deux à trois heures.

§ 2. Pendant la médiation

La première séance de médiation constitue le moment où les parties et le médiateur se retrouvent pour la première fois réunis. Il importe de créer des conditions idéales pour faciliter le contact et la médiation.

Pour ceci, le médiateur :

- prépare la pièce (le setting)
- explique aux parties la procédure et son rôle (démarrage soigneux)
- vérifie l'existence d'obstacles, de freins et les traite (traitement d'obstacles)

i. Setting

Pour optimiser les retours, il convient de créer un cadre approprié et propice à la communication constructive.

²²² Ceci est valable pour une médiation avec maximum 5 parties. Au-delà il faut prévoir davantage de temps.

La base constitue un cercle de chaises, pour que chacun puisse se voir de manière optimale et pour que le médiateur puisse aller facilement à côté de chaque partie pour la doubler, sans être perturbé par une table ou des fleurs ou d'autres objets au milieu du cercle. A proximité de la place du médiateur, il doit y prévoir un tableau de conférence, ou quelque chose de similaire pour pouvoir visualiser facilement à tous les personnes. Il a également besoin de feuilles et de stylos de couleurs différentes. Il prépare un visuel avec le planning et les horaires, les questions pour la partie de présentation et des exemples de dessin.

Des gâteaux, boissons etc. n'ont pas leur place dans le cercle, mais peuvent être prévu dans un coin de la pièce (ou idéalement dans une autre pièce).

Il est recommandable que le médiateur arrive au moins une demi-heure en avance, pour créer une ambiance propice à la résolution de conflit (lumière, aération de la pièce, température, aménagement de la salle).

ii. Démarrage soigneux

Le début de la médiation constitue un moment clé et demeure particulièrement sensible. Les participants sont généralement tendus, très attentifs et prudents. Dans un conflit avec un lien de subordination entre les parties concernées, aucune partie, à part le supérieur hiérarchique, n'a eu de contact avec le médiateur. Il est ainsi une personne inconnue et peut paraître menaçante. Les personnes ne savent généralement pas ce qu'elles peuvent attendre de la médiation et du médiateur. Va-t-il faciliter, décider, juger ? Les parties ne connaissent le degré d'information que possèdent leur adversaires ? « Est-ce que les autres ont des informations que je n'ai pas ? Suis-je déjà désavantagé par rapport aux autres ? » Certaines personnes peuvent avoir des a priori vis-à-vis la méthode, d'autres des attentes ou espoirs faux par manque d'information ou informations erronées ? D'autres peuvent ne pas se sentir dans des conditions idéales (n'avoir pas bien dormi par exemple), avoir peur ou regretter leur choix de participer à cette séance.

Tous ces sentiments, impressions, pensées sont invisibles pour le médiateur mais influent sur l'ambiance et la capacité à résoudre ce conflit.

L'importance réside donc dans un démarrage réussi. Pour ceci le médiateur se présente brièvement et annonce ce qu'il attend des participants. D'après le modèle de communication de SCHULZ VON THUN²²³, il explique :

- Comment se fait-il (L'historique)
- et dans quel intérêt (l'objectif)
- que, je, et non pas quelqu'un d'autre (pourquoi moi et en quel rôle ?)
- suis ici, avec vous, et non pas quelqu'un d'autre (pourquoi vous ? qui a décidé ceci ?)
- pour parler de ce sujet (comment ça s'est fait ?)
- de cette manière (présentation de la méthode) ?

Le médiateur explique qui il est, pourquoi il a été mandaté, ce qu'il sait jusqu'à présent par quelle personne et comment il s'imagine le déroulement dans quel but, et quel rôle il joue dans ce déroulement. Il est préférable d'employer un ton factuel et veiller à éviter des formulations « à faible valeur ajoutée » pour ambiancer (« bonjour et bienvenu à cette médiation. Je vous félicite d'entrée de votre courage... », « Il était temps de se pencher sur votre cas... » « Enfin, une décision sage... » etc.)

Puis qu'il n'a pas été en contact avec toutes les personnes présentes, il (ré)explique l'objectif dans les grandes lignes :

- la clarification de la situation
- le médiateur ne peut garantir l'atteinte d'un résultat spécifique
- le médiateur n'offre pas de solutions mais facilite et modère les échanges entre les parties concernés, ce qui les amène à une identification de leurs propres solutions
- la résolution du conflit par la médiation nécessite la capacité de regarder la vérité en face. « Souhaitez-vous cela réellement ? »

²²³ SCHULZ VON THUN (F.), *Miteinander reden 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*, Reinbek., 1998, p 13 et 306

Ensuite, il demande aux participants de se présenter également en précisant :

1. le nom
2. la fonction
3. l'ancienneté dans la structure et/ou le service
4. son état d'esprit (sa condition mentale)
5. son attitude envers cette réunion
6. obstacles et conditions pour une coopération constructive

De plus, en ce début de médiation, le médiateur doit particulièrement veiller au vocabulaire qu'il emploie. Il est conseillé d'éviter des formulations provoquantes ou négatives et d'utiliser des termes plus neutres. Ainsi le mot « conflit » ou « problème » peut être traduit par « votre situation difficile » ou « votre situation de coopération actuelle ». Le mot « attentes » peut être traduit par « préoccupation » ou encore les mots « crainte/peurs » par « Quels obstacles voyez-vous et quels sont vos conditions pour une coopération constructive ? ». Aussi la question directe « Comment vous sentez-vous ? » peut être exprimé plus habilement en « Avec quelle attitude interne êtes-vous assis ici ? »

L'ordre de présentation est indifférent, à moins qu'il s'agisse d'un conflit avec lien de subordination. Dans ce cas, c'est le supérieur qui démarre la séance et donne ensuite la parole au médiateur.

iii. Traitement d'obstacles

Il est important de prendre en considération tous les freins et contraintes pouvant mettre en cause soit le bon déroulement de la médiation, soit l'adhésion de toutes les parties aux solutions identifiées à l'issue de celle-ci. Les questions 5 et 6 du point précédent visent alors à détecter la capacité à mener à bien la médiation et à cautionner les décisions prises au cours de celle-ci.

Lors d'une médiation dans un cadre professionnel, il faut différencier entre thèmes de nature privée et professionnel. Les entraves référant à l'état de santé en général, aux mesures thérapeutiques, à la sexualité, à la confession etc. sont des sujets d'ordre privé et le médiateur doit les respecter tels que. Le médiateur peut en revanche demander à la personne concernée, si cela peut être thématiqué au cours de la médiation, si nécessaire.

Pour donner un exemple concret : à la question de l'état mental, il se peut que la personne déclare qu'elle est très tendue, qu'elle se sente mal ou mal à l'aise. Le médiateur doit alors demander s'il s'agit d'une maladie, et si cela portait atteinte à sa capacité de participer à cette médiation.

Si elle était réellement indisposée, la médiation doit être repoussée. Souvent il s'avère par contre, que les personnes ne sont pas malades proprement dit, mais que leur conflit les affectent physiquement. Avec l'avancement dans la médiation, leur état mental tout comme leur état physique s'améliorent considérablement.

§ 3. Boîte à outils

Il existe différents outils dont le médiateur peut se servir pour faciliter sa compréhension, mais aussi celle des participants à la médiation, stimuler l'empathie, favoriser le dialogue et l'identification de solutions.

Ici aussi il convient de distinguer entre les différentes phases de médiation, car chacune présente ses défis particuliers pour lesquels des outils appropriés ont été développés. Alors qu'il existe une multitude de dispositifs, j'aimerais présenter trois des outils les plus fréquemment utilisés et les présenter de manière chronologique : écouter activement, utiliser le dessin pour faciliter aux parties de s'exprimer, dialoguer et doubler (*looping*).

i. Ecoute active

L'écoute active est l'outil de base pour de nombreuses activités de conseil. Elle sert pour la

médiation particulièrement durant la phase préparatoire²²⁴ et la phase de collecte des thèmes à traiter²²⁵.

Développée entre autre par deux psychologues américains, Carl R. ROGERS (1902 - 1987) et Thomas GORDON²²⁶ (1918 - 2002), l'écoute active fait partie d'un ensemble de méthodes de communication et de résolution de conflits non-violente dans les relations interpersonnelles. Aussi connu sous le nom d' « écoute empathique », cette pratique constitue une des pratiques principales de la médiation. Dans de nombreux conflits, le message que les personnes veulent faire passer, n'est pas entendu de la façon prévue, et les malentendus qui en résultent, ne font qu'exacerber le conflit.

Le fait d'écouter avec attention et respect, permet non seulement de clarifier et refléter les propos, mais aussi de donner le sentiment aux personnes, que ce qu'ils disent est important.

Pour permettre une émission et réception optimale des informations, le médiateur doit s'appropriier et véhiculer un certain état d'esprit :

- créer un climat propice à la médiation en étant ouvert, posé et cordial/amical
- adopter un ton positif, être déterminé à travailler sur les questions de fond et s'attendre des gens à agir de bonne foi
- faire comprendre aux participants, qu'ils sont eux-mêmes les responsables pour la solution de leur conflit, le médiateur facilitant et accompagnant ce chemin.
- opter pour un langage clair, sans argot. Si le médiateur utilise des termes techniques, il doit les expliquer.

²²⁴ Partie 1, Chapitre 2, Section 1

²²⁵ Partie 1, Chapitre 2, Section 2

²²⁶ GORDON est connu en par son approche de la « conférence de famille ». Il est un membre de la « *American Psychological Association* » et la « *Fondation nationale pour la paix* ». Il s'investit activement entre 1942-1946 dans le travail de paix au sein de l'US Air Force, et en fait dans toute sa vie une préoccupation majeure. GORDON est nommé plusieurs fois pour le prix Nobel de la Paix (en 1997, 1998 et 1999). Carl R. ROGERS, et Thomas GORDON sont deux représentants de la psychologie humanistes. Leur crédo : « Toi et moi sommes dans une relation que je trouve utile et que je veux préserver. Chacun de nous est un être humain unique avec des besoins, qu'il veut satisfaire selon sa propre manière. Si tu as des problèmes à satisfaire tes besoins, je vais t'écouter avec empathie pour essayer de te comprendre et t'aider à trouver tes propres solutions, au lieu de te présenter les miens. Je respecte ton droit de développer des solutions basées sur tes propres croyances et valeurs, même si elles sont différentes des miennes.

Si, cependant, ton comportement m'empêche de satisfaire mes besoins, je vais te dire ouvertement et honnêtement comment je me sens. »

- veiller à une apparence physique professionnelle mais sympathique (adaptée au contexte et ses participants) et un langage de corps rassurant²²⁷.

L'écoute active se déroule en 5 étapes suivantes : écouter, refléter, clarifier, résumer et interpréter²²⁸.

Phase 1 - Ecoute attentive

Cela signifie :

- Accorder toute l'attention à ce qui est dit et exprimé: L'esprit ne vagabonde pas. L'objectif est de remarquer à la fois l'émotion et le contenu véhiculé par le parleur. Le médiateur reste dans le présent sans se préoccuper de ce qu'il va suivre. Il est attentif à tout changement de langage corporel.
- Retenir tout jugement : Pendant l'écoute, il est important de mettre de côté toutes les pensées, de ce que la personne «devrait» faire, de qui a raison, de ce que vous auriez fait dans une situation similaire, ainsi de suite.
- Impartialité et ouverture d'esprit : Le visage et la posture signalisent l'écoute. Le médiateur regarde les autres, ainsi que celui qui parle pour observer comment chaque personne réagit. Ceci empêche les autres d'avoir le sentiment, que le médiateur est de partie prise ou crédule. Le médiateur est prudent pour ne pas employer des expressions et gestes interprétables d'acquiescence ou de rejet (hochement de tête), murmures ou autres.
- Calme et présence : Le médiateur est posé, calme et réceptif. Il cherche à établir un réel contact avec son interlocuteur. A travers une attitude humaniste, il transmet l'empathie bienveillante et la volonté d'accepter tout ce qui arrive. Le médiateur

²²⁷ Ni trop agité, ni trop rigide.

²²⁸ J'ai à l'époque trouvé ses informations dans un document pratique issu d'une association anglaise de médiation *RHIZOME* : https://rhizomenetwork.files.wordpress.com/2010/12/active_listening_in_mediation.pdf et l'ai complété par des informations issues d'un autre ouvrage de THOMANN (C.) *Klärungshilfe 2*, Rowohlt Taschenbuchverlag 2004, pp 283-287

s'intéresse à celui qui parle en tant que personne. Il se montre intéressé par ses préoccupations.

L'écoute est un exercice difficile, qui demande de l'entraînement. Sentir ce qu'une autre personne éprouve, sans apporter de jugement de valeur, demande de se placer loin de soi-même et proche de celui qui parle. Il peut être menaçant d'abandonner son monde, même temporairement, et commencer à voir le monde du point de vue de quelqu'un d'autre. Et non seulement d'une personne mais de tant de personnes, qui participent à la médiation.

Pour ne pas s'y perdre et rythmer la conversation, il est utile de procéder à une réflexion des propos.

Phase 2 – Réflexion

Durant la phase écoute décrite plus haut, il convient de régulièrement freiner le flux d'information et faire des points récapitulatifs afin de s'assurer que le message intentionné est compris.

Pour ceci :

- il est nécessaire que le médiateur exprime avec ses propres mots ce qu'il vient d'entendre. « *Ce que j'ai compris de ce que vous avez dit, est ...* » « *Alors si j'ai bien compris, vous souhaitez..* »
- Il est avantageux d'utiliser certains mots clés, qui peuvent être repris plus tard pour le bilan global.
- Il est important de paraphraser, et ne pas répéter bêtement les propos de celui qui parle, pour faire preuve de son écoute attentive.

Par ailleurs, cette réflexion permet également d'espacer la conversation et de donner du temps de réflexion, ainsi que de renforcer la confiance dans le médiateur.

Phase 3 – Clarification

Il n'est pas rare, que les mots et expressions peuvent avoir des informations manquantes ou être autrement flous. Par exemple, quelqu'un pourrait dire: «Je ne suis pas content de la façon dont X se comporte». Le médiateur doit ainsi clarifier ce qu'il signifie par « ne pas content » et découvrir quel comportement de X provoque ce mécontentement.

« Aidez-moi à comprendre mieux. Qu'est-ce qu'il fait exactement, qui vous mets dans un tel état ? » « Pourquoi cela vous contrarie à ce point ? »

« Vous-dites que votre voisin ne vous laisse pas dormir de la nuit, car il met sa musique à fond. Mais est-ce que ça concerne tous les jours ? Si non, lesquels ? »

Le médiateur peut également paraphraser, pour aller plus loin de ce qui a été dit, en s'assurant systématiquement que les propos correspondent à ce que la personne qui parlait, souhaitait dire.

« Si vous comprends bien, c'est le comportement Y qui vous mets hors de vous ? » suivi de « Est-ce que c'est juste ? »

Phase 4 – Résumé

De temps en temps :

- le médiateur doit résumer ce qui a été dit. Cela permet de gérer la conversation, d'abrégé si les arguments reviennent en boucle, mais aussi de constamment gagner en confiance des parties en montrant que vous êtes à l'écoute et de maintenir une bonne dynamique dans la conversation.
- Le médiateur n'a pas besoin de revenir sur tous. L'objectif est surtout d'en faire un résumé et insister sur les points essentiels.
- Il est également possible de refléter ou de résumer les comportements des parties - de façon descriptive. Par exemple, *« je remarque que chaque fois que nous*

*parlons de Y, vos deux voix se lèvent, Mais je ne sais pas encore pourquoi.
Pouvez-vous me le dire?"*

Phase 5 – Interprétation

Cette phase sert à établir le lien entre les propos et les sentiments. Il s'agit ainsi d'approfondir le message. Le ton du médiateur est supposant, suggérant et/ou questionnant.

Si le médiateur émet une hypothèse sur un état émotionnel et la personne concernée rejette ou seulement hésite, il doit retirer immédiatement la supposition proposée.

Il n'est pas dramatique de se tromper, bien qu'il soit naturellement toujours mieux d'avoir cerné l'émotion de manière juste, mais le principal est d'atteindre le niveau émotionnel.

Ainsi, si le médiateur avance « *Et cela vous fait peur ?* » et il reçoit comme réponse « *Non, cela me mets en colère.* », il obtient des éléments dont il a besoin pour approfondir le dialogue et stimuler l'empathie de la partie en face.

L'écoute active est un outil qui nécessite un peu d'entraînement. Le médiateur doit apprendre à ne pas évaluer les propos selon ses jugements de valeur, à ne pas avancer des explications et/ou conseils même si ils paraissent évidents, à ne pas orienter la conversation dans la direction qu'il souhaite et ne pas partager son vécu, même si dans des médiations précédentes il a eu des situations similaires.

Pour l'aider à y parvenir, il peut garder à l'esprit les trois termes « dangereux » suivants : « je », « mais », et appels.²²⁹

- « Je ». Le médiateur ne dit rien sur lui-même, à part « j'entends », « je suppose » et « j'observe/j'écoute ». Exceptées ces situations, le mot « je » est un indicateur qu'il est intérieurement trop « chez lui » et ne pas suffisamment « chez le/s participants ».

²²⁹ THOMANN (C.), *Klärungshilfe 2, op.cit.*, p. 285

- « mais ». Ce mot peut être un signe, que le médiateur est en train d'évaluer les propos. Il s'éloigne de l'écoute empathique et passe les propos à travers son filtre, constitué de ses valeurs et expériences. Le mot « mais » peut être ressenti comme une confrontation par celui qui est visé.
- Appels. Des expressions « Vous devriez maintenant... », « Il conviendrait de... » sont trop directives. Le médiateur sort alors de son rôle d'accompagnement et orientent trop les parties dans une direction souhaitée.

En somme, l'art de l'écoute active réside dans la capacité à recevoir un état des lieux exhaustif tout en s'abstenant à apporter une direction et/ou des solutions.

ii. Dessin

Au moment de démarrer la phase de collecte des thèmes à traiter²³⁰, le médiateur dispose d'une astuce supplémentaire pour faciliter l'expression des parties.

Ainsi il explique, qu'il lui tienne à cœur durant cette phase de vraiment bien comprendre chaque partie dans ses positions, ses points de vue, ses actions et ses sentiments. Pour pouvoir refléter la situation dans son ensemble, une technique s'est avérée utile : le dessin.

Chacun devra alors prendre une grande feuille, s'isoler pendant 10 à 15 minutes et dessiner le conflit selon sa perception, sans accorder de l'importance à l'esthétique, en y faisant figurer soi-même ainsi que les autres, les thèmes de conflits factuels, relationnels et individuels – enfin tout ce qui joue un rôle dans ce conflit. Il est important de ne pas y inscrire de mots, mais d'utiliser de symboles, tels que des bonhommes schématisés, soleil, éclairs, flèches, ainsi que des couleurs et formes.

Cette feuille sert par la suite comme pense-bête pour la phase présentation du sujet. Chaque personne devra à son tour exposer son dessin au médiateur et aux autres parties et le commenter : Comment le conflit s'est construit de mon point de vue ? Quels sentiments,

²³⁰ Partie 1, Chapitre 2, Section 2

attitudes, structures, éléments organisationnels ont joué un rôle ? Quels points aimerais-je voire aborder au cours de la médiation ?

Pendant la présentation, le médiateur et les parties écoutent sans commenter et sans y réagir. Ils peuvent en revanche poser des questions pour s'assurer qu'ils ont bien compris le dessinateur.

Pour le médiateur, cet exercice représente une mine d'or. Un dessin peut beaucoup mieux refléter – par les couleurs, les symboles, la composition²³¹ – l'état d'âme de la personne et comment elle vit la situation conflictuelle. Au fil des présentations, le médiateur s'aperçoit des points qui ont été abordé par tous, mais aussi des non-dits de certaines personnes, les refus et les points qui semblent être chers à une ou quelques personnes uniquement.

La subjectivité du dessin permet au médiateur de se faire une première idée des positions et intérêts de chaque partie.

Dans le cadre d'un conflit en entreprise, l'ordre dans lequel les personnes font leur présentation, joue également un rôle non-négligeable : d'abord un passage des personnes hiérarchiquement les moins élevées aux plus élevées, et dans chaque catégorie d'abord les personnes le plus récemment embauchées aux plus anciens. L'intérêt est de limiter l'exercice de pression ou d'influence de personnes plus puissantes sur les moins puissantes et avec ceci le risque de manipulation de la présentation. Cette crainte ne pouvant être exprimée de façon ouverte par le médiateur, il peut se servir de l'argument suivant : « généralement les plus nouveaux interviennent en dernier, alors qu'il serait intéressant de connaître leur regard frais de la situation, moins déformé par les années d'ancienneté, les structures et les expériences passées. Je propose ainsi, que nous leur donnons l'opportunité de s'exprimer en premier cette fois-ci. »²³²

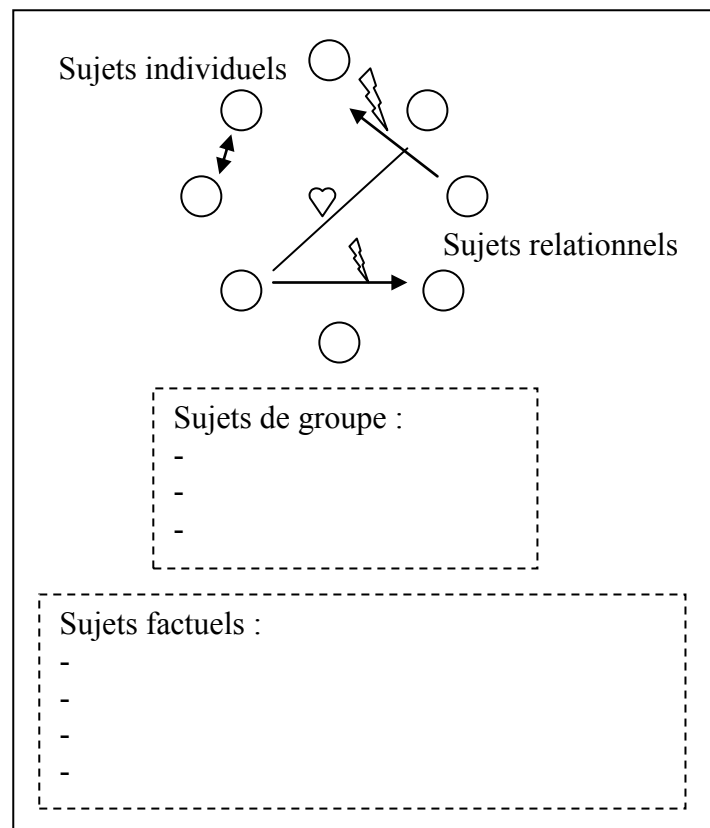
Après les présentations individuelles, il est recommandable de faire une pause. D'une part, cet exercice peut être long²³³ et est assez fatigant pour tous les auditeurs attentifs. D'autre part, le médiateur a besoin d'un temps pour traiter les informations obtenues : les trier, les assortir et

²³¹ La distance et proximité entre personnes, l'importance de certains sujets par une taille plus grande comparée à d'autres sujets, ainsi de suite

²³² Cette recommandation est issue d'un workshop de la *Mediationsstelle Frankfurt Oder*

²³³ Au-delà de la phase réalisation de dessin, il faut prévoir entre 10-20 minutes de présentation pour chaque partie.

en faire son diagnostic d'état des lieux – par le biais d'un dessin. Il structure celui-ci de la manière suivante :



Après la pause, c'est au médiateur d'expliquer son dessin. Il reprend les constellations relationnelles évoquées par les différentes parties, en s'efforçant à se servir des symboles de ces clients, et aborde tous les sujets à traiter.

Il place les sujets urgents avant ceux qui sont plus chroniques, les sujets hiérarchiquement plus importants avant les hiérarchiquement plus faibles, les sujets individuels et relationnels avant les sujets factuels et, pour finir, les sujets individuels avant les sujets de groupe. L'idée est, nous l'avons déjà vu, de traiter d'abord ce qui est le plus contrariant pour créer un cadre propice à la compréhension mutuelle.²³⁴

Une fois la présentation terminée, le médiateur demande aux parties, si elles sont d'accord avec ce diagnostic ou si elles veulent ajouter ou rectifier quelque chose.

²³⁴ Je vais motiver ce choix davantage dans la partie *looping*

Après cet ajustement final, il peut enchaîner avec le traitement des points les plus importants. Pour ceci, il est utile de se servir de la technique de dialogue, comme en témoigne mon point suivant.

iii. Dialoguer

Pour instaurer un flux d'échange pertinent entre les parties à partir de la phase « analyse de conflit »²³⁵, il suffit en principe d'animer en posant deux questions :

1. « *Qu'en dites-vous ?* »
2. « *Comment réagissez-vous à cela ?* »

Après, en pratique, en observant attentivement la communication entre les participants, le médiateur va s'interroger si l'argumentation paraît compréhensible, cohérent et complet. S'il s'aperçoit d'un manque d'information, par exemple, un vide, une information cachée, ou tout simplement une incohérence, il peut creuser pour obtenir

- une réponse factuelle : ex : « *Qui était formellement responsable à l'époque de ce projet ?* »
- une réponse relationnelle : ex : « *Qu'en dites-vous du fait qu'on vous reproche de ...* »
« Est-ce vrai, comme je l'entends ici, que vous avez volontairement freiné le projet en ... »
- s'il manque un sentiment : « *j'ai maintenant compris comment ça s'est passé dans les faits. Mais qu'est-ce que vous avez ressenti ?* »

Si le médiateur constate qu'une des parties semble de manière soudaine afficher un changement de position, en exprimant brièvement ou incidemment un regret concernant son

²³⁵ Pour faire référence à la Partie 1, Chapitre 2, Section 3

propre comportement ou en envoyant un signal de compréhension quant aux réactions de l'autre partie, il doit également approfondir : « *Est-ce que vous le croyez ?* »

Le médiateur doit aussi veiller durant cette phase à cadrer le dialogue. Bien que la médiation soit un processus tolérant de communication, il existe certaines limites à ne pas dépasser, pour que la méthode puisse réussir. Un dépassement des limites est par exemple :

- Une partie ne participe plus physiquement à la médiation.
- Une partie refuse d'entendre les sentiments de l'autre partie.
- Une partie s'intéresse seulement à l'identification de solutions, sans être prêt à explorer les causes de la naissance et du développement du conflit.

En somme, l'objectif est de faire évoluer le dialogue de manière à obtenir une réelle clarification de la situation. Même si les parties traversent des moments difficiles, on constate souvent, que l'ambiance générale s'apaise progressivement et le dialogue s'intensifie.

iv. Doubler (*looping*)

Le *looping* constitue une technique, qui se sert partiellement d'éléments de l'écoute active, mais qui va au-delà. Surtout dans des conflits relationnels avec des personnes étant émotionnellement impliquées, cette méthode est très utile. Il s'agit, comme le mot l'indique, de procéder à une boucle de dialogue (tel le chiffre huit), pendant laquelle le médiateur avance, revient en arrière, répète jusqu'à ce que le message soit vraiment compris.

Pour faire ceci, le médiateur demande à la partie venant de s'exprimer : « Peux-tu venir un moment à côté de moi et dire quelque chose comme si j'étais toi ?²³⁶ Puis tu me dises, si c'est juste ? »

Si la personne concernée en est d'accord, le médiateur se déplace et se met à côté de la personne, se baisse un peu, ou mieux, se met en position accroupie – pour signaler qu'il se

²³⁶ Il est très important, qu'il est à sa place au moment où il pose cette question et non pas déjà en train de s'approcher du client.

met réellement à la place de la personne assise – tout en regardant la partie adverse et s'adresse à elle en employant la première personne singulier, comme si il était la partie pour laquelle il parle. Une fois qu'il ait formulé son propos, il s'adresse à la personne « originaire du propos » en lui demandant, si celui-ci est juste. Si la personne valide de façon spontanée, il continue. Si elle ne valide pas ou en paraissant inauthentique, il doit y renoncer immédiatement : « Non, c'est pas vrai alors. S'il-vous plaît, dites-moi, comment c'est réellement ? ». Après cet exercice, le médiateur revient à sa place et demande à ce moment seulement à l'autre personne, comment elle réagit à cela et si elle peut le croire ? Ainsi il nourrit le dialogue, décrit dans le point précédent.

Le message que le médiateur formule paraît comme une simple répétition, voire interprétation, mais en réalité il est soigneusement construit. Il consiste en 4 niveaux successifs :

- 1) niveau factuel : Le médiateur répète les faits, comportements, actions menant au conflit. Sur cette base, il essaie de répondre à la question intérieurement posée :
- 2) niveau relationnel : « Comment la personne s'est sentie traitée ? » Il formule les sentiments de la personne avec empathie, tout en s'assurant de la véracité.
- 3) niveau sentimental : Durant cette phase il se demande « Comment cette personne peut réagir à un tel traitement ? » Il s'agit de pouvoir prononcer des sentiments souvent taboués tels que la colère, le sentiment de vengeance, envie, cupidité, haine, méfiance, obsession de contrôle etc.
- 4) niveau besoin : Cette phase est liée aux blessures, besoins inassouvis et déficits accumulés par le passé, et sert à rendre compréhensible aux autres parties les sentiments éprouvés par la personne. Ainsi, le médiateur nomme de manière directe et non spectaculaire (sans les prononcer avec une intonation particulière) les sentiments profonds tels qu'impuissance, détresse, sentiment de traitement injuste, déception, sentiment d'infériorité. Ces sentiments profonds n'ont rien à voir avec le conflit lui-même, car ils existaient longtemps avant ce conflit. Cependant le conflit les fait ressurgir et amplifier les comportements des parties. Le médiateur les nomme sans les thématiser ; il ne cherche pas à les expliquer, ni à les analyser, à les commenter ou traiter. L'appellation de ces sentiments négatifs

profonds sert uniquement à créer une solidarité entre les parties et à stimuler, au-delà de la compréhension, l'empathie.

Ainsi pour donner un exemple, une personne qui cherche à tout contrôler, peut avoir une crainte profonde de se faire écarter, d'être traité injustement ou se sentir inférieure au fond d'elle. Une personne ayant été sournoise, peut lutter contre son sentiment d'impuissance, ainsi de suite.

Il est largement prouvé, qu'une personne est davantage encline à comprendre autrui, quand elle se sent comprise. La compréhension mutuelle manquant généralement lors d'un conflit, on peut observer, que plus une personne se sente mal comprise, plus elle tend à accuser et offenser l'autre. La personne en face, se sentant à son tour mal comprise, renchérit, ainsi de suite... Le *looping* sert à rompre ce cercle vicieux. Le médiateur s'intéresse réellement à ce qu'une personne peut ressentir²³⁷. Cette attention, qui lui est portée, mène à un soulagement et un affaiblissement de ses sentiments négatifs.

Par ailleurs, force est de constater, que les personnes peuvent avoir un style de communication différent les uns des autres. Cela ne pose pas tellement de problèmes dans une situation harmonieuse, mais en temps difficile, cela contribue à une mauvaise compréhension. Le médiateur, sensible à l'existence de ces différents styles, peut adapter son discours en fonction des personnes auxquelles il s'adresse.

Le *looping* a donc deux fonctions : soulager et « traduire ».

Il est utile, que le médiateur annonce cette technique, au même titre que les autres décrites précédemment, avant d'entamer la phase 3 « Analyse du conflit ». Il peut se servir de l'image de « boîte à outil », en présentant rapidement les outils sans pour autant se focaliser dessus.

L'intérêt est de pouvoir s'en servir à un moment opportun, lors duquel l'incompréhension et les sentiments négatifs sont particulièrement palpables. Les personnes étant généralement assez prises par leur émotions, toute explication théorique d'une technique sera déplacée et perturbante. En revanche, « Peux-je, comme indiqué avant, venir un moment à coté de vous,

²³⁷ Et pourquoi elle le ressent, une donne, que de nombreux clients ignorent

pour dire quelque chose ... »²³⁸ permettra facilement de freiner ce flux d'information et de démarrer la « traduction » des paroles.

Cette technique représente un excellent outil, à condition qu'il soit appliqué à bon escient. Cela sous-entend, que le médiateur se sert du *looping* ponctuellement et non pas systématiquement. Alors que la technique a pour vocation de stimuler la proactivité et le dialogue entre les parties, une utilisation outre-mesure peut avoir pour conséquence une forme de paralysie des parties. Si une personne s'est laissée gagner par l'impression, que le médiateur exprime de toute façon mieux qu'elle, ce qu'elle peut ressentir, elle aurait éventuellement tendance à devenir passive. Si le médiateur présente un tel changement d'attitude, il peut y remédier en démarrant ces phrases de *looping* tout en demandant à la personne concernée de la compléter.

Aussi le fait de « doubler » une information trop longue ou avec un contenu vague est dangereuse, car la partie « originaire des propos » peut répondre à la question de la véracité, que l'information est partiellement vraie. Cela vaudrait dire, que le médiateur devrait reprendre depuis le début, pour voir à partir de quand les propos ne correspondent plus à la réalité ressentie, et cela devient vite dérangeant pour toutes les parties concernées.

Pour prévenir ceci, il est important que le médiateur fasse des phrases courtes et s'assure, au plus tard entre chaque des quatre niveaux²³⁹, que l'information est juste.

De plus, le médiateur devra veiller à équilibrer l'emploi de la technique entre les parties²⁴⁰, ne pas s'aventurer dans des présomptions farfelues ou tirées par les cheveux à ne pas s'accrocher à une hypothèse si le client ne l'a pas validé.

Après ces mises en garde, il convient de souligner, qu'il y a beaucoup plus de chances que de risques liés à cette technique. Un médiateur qui écoute avec son cœur et sa raison,

²³⁸ J'ai assisté à un séminaire de Jack HIMMELSTEIN, qui expliquait au public, que le meilleur moyen de savoir que vous êtes sur la bonne voie, est quand le client vous dit : « vous ne me comprenez pas ». Cela témoigne, que le client prend au sérieux l'effort du médiateur à le comprendre. Au fil des années et des expériences interhumaines, nous avons tellement l'habitude de ne pas être compris, que nous finissons par résigner. La volonté de communiquer au médiateur, qu'il/elle se sente mal compris/e, marque une fin de résignation, un signe d'espoir en lui/elle pour être enfin entendu.

²³⁹ Mentionnés plus haut

²⁴⁰ Doubler non pas plus de deux fois consécutives une personne, puis changer de personne.

v. Communication psychologique

Un autre outil, dont je me sers dans le cadre de médiations, est une forme de communication, qui se fonde sur les études psychologiques de Friedemann SCHULZ VON THUN, professeur à l'Université de Hambourg et fondateur d'une communication psychologique humano-systémique. Connue sous le nom « carré de communication²⁴¹ » Elle consiste en la prise de conscience de l'existence de quatre volets, inhérents à chaque message, que nous formulons :

- Une information factuelle (ce dont j'informe)
- Une révélation de soi (ce que je révèle me concernant)
- Une information relationnelle (ce que je pense de l'autre, comment je me positionne par rapport à l'autre)
- Un appel (ce que je cherche à atteindre chez l'autre)

Pour illustrer les propos, j'aimerais me servir d'un exemple concret.

Imaginons un couple dans une voiture. La femme conduit et l'homme, ne paraissant pas tout à fait à l'aise sur son siège passager, lui dit : « Le feu devant est rouge. » (de surcroît éventuellement d'un ton froid ou légèrement irrité). En soit, l'information factuelle est simple. Mais il y a bien plus de dimensions derrière ce message. Dans la facette « révélation de soi », il donne des informations sur lui, ses attentes, son humeur et ses émotions. Il fait cela éventuellement pour une partie de manière explicite, mais en grande partie, il s'agit d'indications implicites. Dans mon exemple, il n'est peut-être pas pressé d'arriver et signale à sa femme, qu'il préférerait qu'elle ralentisse. Il se peut également, qu'il ait eu une journée stressante, et le fait qu'elle s'approche du feu à une vitesse, lui paraissant démesurée, le stresse davantage.

Dans la dimension relationnelle, le message reflète la qualité de la relation, les sentiments, qu'il éprouve envers son épouse et comment il se situe lui-même par rapport à elle. Dans ce

²⁴¹ SCHULZ VON THUN s'est servi de l'image d'un carré, qui entoure le message verbal. Chaque côté du carré correspond à une des dimensions décrites. Pour plus de détails, consulter le site Internet de l'INSTITUT SCHULZ VON THUN, http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=1, (page consultée le 18/07/2017)

cas précis, l'homme doute éventuellement des capacités de sa femme à conduire de manière prévoyante. Ou il estime être un meilleur conducteur qu'elle. Ou il la trouve aujourd'hui un peu distraite, bizarre dans ses réactions, etc.

La dernière dimension, qui s'appuie sur les trois autres, consiste en l'appel, qu'il ne formule pas clairement, mais qui existe fort probablement. Eventuellement, il souhaite, qu'elle soit plus attentive, prévoyante ou il induit, qu'elle pourrait conduire de manière plus économique. Une autre hypothèse peut être, qu'ils aient vécu un accident dans une situation comparable auparavant ; une expérience, qu'il ne souhaite aucunement renouveler.

Comme si cette donne n'était pas déjà suffisamment complexe, il s'y ajoute un phénomène supplémentaire. Autant de possibilités de messages implicites, qu'il puisse y avoir de la part de l'homme, autant de manières d'interpréter le message existent du côté de la femme. Car l'écoute tient également compte de ces quatre volets. En fonction de son humeur, ses attentes, son état d'esprit, les sentiments actuels envers son homme, elle peut être indifférente, se sentir attaquée, résigner ou autres.

Dans le cadre d'une médiation, lors de laquelle la communication est en grande partie imprégnée par des émotions négatives, on peut s'imaginer alors l'ampleur de la marge d'interprétations des dimensions et des messages sous-jacentes. En conséquence, le médiateur est en face d'un double défi.

1. Il doit animer celui qui parle à rendre les faits clairs et compréhensibles. Pour ceci, il pose les questions nécessaires à la compréhension des quatre dimensions. Il doit être attentif au choix des mots de son client, à son langage corporel, ainsi qu'à toute la communication non-verbale entre lui et son interlocuteur. Il ne cesse pas de creuser jusqu'à ce qu'il ait bien saisi le message dans son intégralité.
2. Il doit traduire, aborder ouvertement, ce qu'il perçoit, afin de sensibiliser ses clients à l'existence de ces différentes facettes de la communication. Ainsi, le médiateur leur permet de développer la capacité d'à la formuler et entendre les messages explicites et sans ambiguïté.

Il est évident, qu'il n'est ni réalisable, ni utile, d'appliquer cette méthode pour toute la communication. L'enjeu repose sur le décodage de passages chargés de messages implicites.

L'effort investi dans cette démarche se traduit par un gain de temps considérable dans la clarification de la relation.

Section 2 : La restitution des étapes clés d'une médiation réalisée

Le cas concret a eu lieu dans la région de Brandebourg, au nord-est de l'Allemagne, proche de la frontière polonaise : pour ainsi dire une région assez reculée, « produisant » des habitants droits, authentiques et intemporels, mais aussi assez réservés, quelque part fermés aux changements et sceptiques aux élans et méthodes alternatives, suscitant en plus une participation proactive et une expression sentimentale.

Il est, je pense, inutile de créer du suspense quant à l'issue de cette médiation. Toutefois, l'intérêt de la présentation de celle-ci n'étant pas qu'elle ait réussi, mais le fait qu'elle contienne un certain nombre de retournements de situation. De plus, en raison du suivi des parties jusqu'à ce jour, ce cas me permet d'illustrer l'effet qu'une médiation peut avoir sur les personnes impliquées.

Avant de rentrer dans le cas concret, j'aimerais expliquer ma démarche. Je présente le conflit sous forme de narration, accentuée par des dialogues pour illustrer des passages clés. De plus, j'insère des commentaires *en italique* pour partager mes réflexions ou motiver mes actions.

Pour signaler des aspects plus pratiques ou méthodologiques, je vais les marquer par un ➔²⁴²

§ 1. Contexte de départ

Il s'agit d'une entreprise familiale implantée depuis quasiment 40 ans dans une petite ville à environ 50 km de Berlin. La famille jouit d'une assez grande notoriété, car leur enseigne, une boulangerie, a des points de vente, portant leur nom de famille en grandes lettres, dans toute

²⁴² Je m'appuie sur une pratique, que j'ai pu retrouver dans différents ouvrages : Notamment et surtout les différentes éditions de « *Klärungshilfe* » autour de B. KRAMER & C. THOMANN, les ouvrages pratiques de la médiation de groupe par WECKERT, BÄHNER, OBOTH & SCHMIDT, et les manuels pratiques de C. BESEMER

la ville (une dizaine au total, principalement dans le centre-ville et dans d'autres lieux stratégiques).

Le fils est par ailleurs un pilote de course automobile, et a récolté plusieurs prix dans sa région et au-delà, ce qui lui assure une popularité supplémentaire.

L'entreprise familiale est gérée par ce fils (Tobias MULLER, environ 40 ans), ainsi que ses parents (Regina et Michael Mueller, environ 60 ans)²⁴³.

Un jour, je reçois un appel téléphonique par Tobias MULLER. Je ne le connais pas personnellement. Il se présente rapidement et me demande sans détour, si je pratiquais la médiation. Je le remercie pour son appel et réponds à la question par l'affirmative, tout en lui demandant par quel biais il avait obtenu cette information. Il me dit, qu'il s'agissait d'une recommandation d'un ami commun, Mark, mais qu'il n'en avait jamais entendu parler avant de cette méthode, et qu'il était à vrai dire assez dubitatif que c'était l'approche appropriée pour gérer son problème.

Plusieurs choses me viennent à l'esprit. Est-ce que je devrais faire la promotion pour la méthode ? La ou me vendre ? Si jamais après cela ne marche pas, il va me reprocher de l'avoir convaincu à l'essayer. J'aimerais savoir plus déjà pour comprendre si, dans sa situation, la médiation s'apprête avant de faire quelque recommandation.

Mark est un ami d'enfance, avec lequel j'ai, malgré son déménagement dans cette région il y a 15 ans, gardé un bon contact. Durant les dernières années, j'ai partagé beaucoup de mes expériences et réflexions au sujet de la médiation avec lui. C'est quelqu'un de très ouvert et franc. Il m'a souvent fait part de critique constructive, et son regard différent m'a permis de changer de perspective et avancer sur le sujet. Il a entendu certains de mes succès comme de mes échecs et il m'a quand-même conseillé ?

Par ailleurs, suis-je réellement impartiale, étant donné que nous avons un ami en commun ? Est-ce qu'un issu négatif pourrait affecter ma relation avec Mark ? Non, alors rien ne m'empêche d'aller plus loin pour le moment...

Je lui explique alors brièvement ce que la méthode peut offrir et ce qu'elle n'est pas. Je lui

²⁴³ Les noms et certaines données ont été volontairement changés pour respecter le secret professionnel. Pour faciliter la lecture par la suite, je vais me servir uniquement des prénoms.

dis, qu'elle n'était pas adaptée pour tous les cas de figure, mais s'il m'expliquait dans les grandes lignes la raison de son appel, je pouvais me prononcer sur sa pertinence.

Il me raconte alors, qu'il s'agissait d'un « problème de vision commune et de gestion de l'entreprise familiale », principalement entre son père et lui, tous les deux co-gérants de la société. Qu'ils se trouvaient dans une impasse, à ne plus pouvoir se supporter mutuellement, tout en sachant, qu'ils devaient trouver une issue à cela : pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale et pour réinstaurer la paix familiale, car la mère en pâtissait beaucoup de la situation actuelle.

Il m'annonce également qu'il voudrait surtout des conseils sur comment raisonner le père et le convaincre de la nécessité du progrès (« car nos concurrents progressent aussi, et avec l'attitude réfractaire de mon père, on commence déjà à se faire dépasser par certains. »)

A priori, le cas se prête à une médiation. Les deux semblent avoir un intérêt sérieux à améliorer durablement leur relation. Il n'a pas l'air de s'agir seulement d'un différend factuel, mais surtout d'un problème relationnel entre ces deux hommes. J'ignore pour le moment le rôle, que la mère joue dans ce conflit, mais je pourrais éclaircir ce point plus tard et demander en cas de besoin, qu'elle y participe également à la médiation.

Je l'informe, que la médiation pourrait alors être une voie, mais clarifie également, que je n'apportais pas de conseils, partant du fait que les concernées se connaissent le mieux, connaissent le conflit le mieux et savent par conséquent le mieux, quelles solutions seront les plus adaptées pour résoudre leur conflit durablement. Ma valeur ajoutée étant l'accompagnement des parties pour comprendre la complexité de leur conflit, la facilitation du dialogue et la compréhension mutuelle.

D'après la règle, que l'initiative d'une médiation doit émaner de la personne hiérarchiquement la plus élevée, je demande à Tobias, si son père était au courant et s'il pouvait m'appeler pour me confirmer également son intérêt pour la résolution de leurs difficultés par cette approche. Tobias me dit, qu'il ne lui en avait pas encore parlé (« du fait que nous ne nous parlons plus en ce moment »), mais qu'il allait le faire dès que possible et l'inviter à me téléphoner...

Je le sens un peu distant²⁴⁴ au moment de raccrocher et ne m'étonne pas de ne plus entendre parler de lui ou de son père.

Je suis soulagée, que je ne suis pas obligée de vivre de la médiation comme rentrée financière principale. Cela me donne la distance émotionnelle nécessaire pour ne pas devoir « courir après les clients ». D'un autre côté, c'est dommage, car j'aurais bien aimé essayer de les aider. Rien que dans les quelques phrases d'explications je ressentais un réel potentiel.

Environ 7 mois plus tard, je reçois à nouveau un appel de Tobias.

Il m'explique, qu'ils avaient préféré opter pour un consultant, qui procédait à un audit et des coachings individualisés. Pour le père, cela signifiait concrètement un coaching en Management participatif avec des effets à court-terme non-négligeable.

TOBIAS : « Après avoir voulu décider tous tout seul pendant 30 ans, il nous faisait presque un peu peur, à nous concerter désormais pour chaque décision et à parler avec un ton diplomatique tout le temps. Mais de jour en jour, de semaine en semaine, il est redevenu un peu plus celui qui était avant. Et après 3 mois, tout était comme d'habitude, voire pire. On s'est disputé encore quelques fois. Mais le dernier différend était de trop. Je n'ai plus supporté et ai démissionné. Ça fait 3 mois maintenant, que je ne fais plus partie de la société et réfléchis à une réorientation. Mais ma mère me supplie de m'arranger avec mon père. Je sais, que sans soutien extérieur, on n'arrivera jamais. »

Je suis contente, qu'ils n'aient pas été trop fiers pour me rappeler. Leur expérience me conforte dans l'idée, que le conseil n'est pas toujours approprié et n'apporte parfois que du maquillage, là, où il faudrait obtenir un changement de fond.

J'invite à nouveau Tobias et signaler à son père de prendre contact avec moi.

... Dix jours plus tard, je reçois un appel de Michael MUELLER. Il me tient quasiment le même discours, que son fils m'a tenu, mais dans le sens inverse : « fils borné, ton inadmissible, met en péril la continuité de la société sur un coup de tête. » Quand il commence à me parler aussi de l'ingratitude de son fils, de ses dernières actions, je

²⁴⁴ Probablement dû au fait, que mes réponses, surtout en ce qui concerne la partie conseil, ne correspondaient pas à ce qu'il souhaitait entendre.

l'interromps poliment en lui expliquant que je ne voudrais pas aller trop dans le détail du conflit, mais juste comprendre le contexte pour le moment. Je lui explique également ce que je pouvais leur apporter en tant que médiateur.

Michael paraît quelque peu impatient ou « absent » durant mes explications. Il fait semblant de m'écouter en répétant les derniers mots de mes phrases. Puis, il finit par me couper la parole.

MICHAEL : « Je m'excuse de vous interrompre, mais quel âge avez-vous en fait ? »

D'emblée une telle question ? Ca s'annonce de devenir un échange difficile. Il y a encore deux ou trois ans, j'aurais probablement raccroché à ce moment ou me serais sentie en tout cas très mal à l'aise, car j'avais en effet une difficulté à me trouver crédible face à des clients beaucoup plus âgés que moi. Aujourd'hui j'ai gagné en assurance, car les années passées m'ont permis d'acquérir aussi bien des compétences techniques que de l'expérience pratique.

Je m'efforce à être particulièrement emphatique. Pourquoi cette question? Quelle est sa crainte de fond? Peut-être Tobias lui a raconté comment il a pris connaissance de moi ? C'est un fait que je dois avoir l'âge plus ou moins de son fils. S'il a des doutes sur les capacités de son fils à gérer l'entreprise, il a peut-être aussi des doutes sur comment je pourrais gérer leur conflit. Je vais essayer de le rassurer...

MEDIATEUR : « J'ai 35 ans. Pourquoi demandez-vous ? »

MICHAEL : « C'est quand-même assez jeune. Je ne doute pas que vous ayez acquis beaucoup de connaissances théoriques. Mais est-ce qu'il ne faut pas de « la bouteille » pour être bon dans votre métier ? »

Je peux m'imaginer, ce que Tobias sous-entend par « réfractaire » ou « contre le progrès ». Le consultant, qui a pu les convaincre, a probablement eu un certain âge...

Je lui explique, que mon métier n'était enfin pas si différent d'un métier d'artisan. Pour réussir, il fallait avoir appris la méthode, disposer de bons outils de travail et avoir de la pratique régulière. Ce qui me manquait en « bouteille » comparé à quelqu'un, qui exerce ce métier depuis vingt ans, je le comblais par de l'enthousiasme et de l'engagement. Et je lui explique, que j'avais malgré tout accumulé six années d'expérience.

Ma réponse semble le rassurer et on convient finalement une médiation, sur une durée d'un jour et demi étalés sur 3 jours.²⁴⁵ Je lui demande, si sa femme était impliquée dans la situation et si une autre personne était à inviter ? Il me confirme sans hésiter la présence nécessaire de sa femme, étant donné, que l'entreprise appartenait au deux, et qu'il faisait cette démarche aussi pour elle. Puisque Tobias n'avait pas d'épouse, et que c'était une histoire familiale, il n'y avait personne d'autre à rajouter. Je lui informe de mes honoraires, qu'il accepte sans difficulté, mais en ajoutant, que « après tout, ce que ça nous a déjà coûté, cela ne fait plus la différence. »

➔ Je vérifie ma *checklist*²⁴⁶ pour m'assurer, que j'ai bien clarifié le cadre de coopération :

- Est-ce qu'une médiation est appropriée (évaluer si une autre mesure sera plus adaptée, par ex. un conseil en entreprise, du coaching individuel, une thérapie etc.) ? *Ici, le contexte me parait en effet prédestiné. Aussi le fait, qu'ils ont tenté par une autre approche me reconforte dans l'idée que la médiation peut apporter la profondeur nécessaire pour résoudre un conflit qui a du faire son chemin.*
- Qui doit y participer ? *Pour le moment, c'est clair. Si jamais j'apprends au cours de la médiation qu'une autre personne a contribué fondamentalement à cette situation d'aujourd'hui, je devrais m'adapter et voir ce que j'en fais.*
- Est-ce que j'ai le bon interlocuteur ? *Oui. S'il s'agissait d'une médiation sans lien de subordination, il aurait été important que je parle brièvement en amont avec chacun des participants, pour expliquer le cadre.*
- Est-ce que toutes les personnes peuvent y être présentes ? *Oui.*
- Quelle durée est prévue pour la médiation (en anticipant une petite marge de manœuvre) et à quel endroit aura lieu ? *C'est préférable en effet de réaliser une médiation sur un temps court mais intensif pour rapidement arriver au cœur des*

²⁴⁵ . J'apprends qu'il s'était informé sommairement sur la médiation avant notre entretien téléphonique, et qu'il était « contre les séances de médiation à rallonge ». Cela me va très bien, car je préfère aussi les formats plus condensés.

²⁴⁶ Cette *checklist* se base sur un document reçu au cours de ma formation de médiateur en 2010, auteur malheureusement inconnu

sujets importants. Si ça n'est pas possible, par exemple dans le cadre de conflits au travail, il faut essayer de trouver des séances qui se suivent dans un rythme soutenu et régulier (1 à 2 fois par semaine).

Concernant le lieu : Il est préférable de le faire dans un lieu qu'on connaît et qu'on juge adéquat pour une médiation. En cas de déplacement, il convient de vérifier certains aspects logistiques : une salle suffisamment grande, lumière naturelle, au calme, un cercle de chaise au lieu d'une constellation classique chaise/table, possibilités de restauration, outils de travail : tableau de conférences, tableau d'affichage, etc.)

- Combien la médiation coûte et qui la paye ? Réglé.

➔ Encore un point important sur le fait, que nous ayons convenu de nous servir d'un weekend pour réaliser cette médiation²⁴⁷. En règle générale on distingue entre conflits de nature privée et professionnelle. S'il s'agit d'un conflit au travail, il est important que le médiateur informe le supérieur, que le temps passé en médiation doit être considéré comme temps de travail. Si il s'agit d'un conflit au sein d'un service, dans lequel plusieurs personnes sont impliquées, le médiateur pourrait suggérer au supérieur une réunion préliminaire pour sensibiliser son équipe aux faits, que :

- Le conflit au travail n'est pas une affaire privée, mais de groupe.
- Les tensions agissent directement sur la motivation, la capacité/volonté de communication et la coopération entre les personnes.
- Toutes les personnes sont affectées par les effets d'un conflit et devront par conséquent contribuer à le clarifier, résoudre et veiller à l'application de mesures préventives.
- La résolution de conflit est une responsabilité du supérieur. Il est en charge de l'équipe et devra rendre des comptes concernant l'efficacité de son équipe. Tout conflit entrave l'efficacité et freine la productivité et la coopération. Même si il

²⁴⁷ C'était le souhait de Michael, car en semaine, les deux époux ne pouvant pas s'absenter de l'entreprise simultanément.

n'était pas impliqué dans le conflit, la résolution de ce dernier fait partie de sa fonction de direction.

- Toute résolution de conflit a un effet de développement et de consolidation d'équipe. Il est ainsi recommandable d'intégrer un grand nombre de personnes du service à la médiation (à un stade évtl. plus tard, si le conflit concernait peu de personnes). Cela augmente la compétence du service à gérer de futurs conflits.

Ici, bien qu'il s'agisse d'un conflit au travail, je le perçois plus comme un conflit privé, étant donné le lien de famille entre les personnes. Quand on travaille pour une entreprise familiale, mon expérience est, qu'on ne fait pas tellement la différence entre les heures de travail et les heures privées. Les personnes peuvent parler au travail de leur weekend et passer des commandes pour l'entreprise durant leur repos. Ils emmènent leurs problèmes relationnels du bureau et le ressortent le dimanche à table. Du coup je n'ai pas jugé approprié d'alerter Michael sur ce point. S'il y a des points de vigilance à signaler et/ou de petites excursions théoriques plus tard, je pourrais toujours le faire le moment venu...

§ 2. Démarrage

Vendredi, le jour de la médiation, j'arrive dans les locaux à 13h30 - un bâtiment dans une zone industrielle, une dame d'accueil m'ouvrant la salle de conférence. Je prévois 45 minutes pour préparer la salle et rassembler mes outils de travail : arranger la salle en y positionnant un cercle de chaise, afin que chacun puisse facilement se voir et être au même plan.

De plus, je veille à ce qu'il n'y ait pas trop d'objets - ni autour ni au milieu du cercle - car ils risquent de distraire inutilement ou m'empêcher d'aller facilement à côté de chaque participant pour le/la « doubler ».

En amont, j'ai également préparé quelques feuilles au tableau de conférence :

1. Plan de déroulement général / horaires
2. Illustration pour expliquer la méthode

3. Questions pour la phase de présentation
4. Questions pour la phase « état des lieux »
5. Exemple de dessin

Pendant que je fais mes dernières préparations, Tobias arrive, avec 15 minutes d'avance.

Il est grand, musclé, coupe de cheveux peu conventionnelle, barbe de trois jours, et apparence physique soignée mais décontractée : jeans et pull à capuche de marque, ceinture et tennis bien assortis. Son *look* paraît plus jeune que son âge, à l'encontre de l'image traditionnelle qu'on associe avec leur enseigne, que j'ai vu à maintes reprises en traversant la ville pour arriver à mon rendez-vous.

On se dit bonjour, et il reste à mon côté, pendant que je continue à installer la pièce. Il cherche la conversation en me parlant de notre ami commun, Mark. J'échange quelques mots avec lui, mais me sert rapidement du prétexte de devoir chercher encore quelques stylos dans ma voiture pour contourner un entretien individuel.

→ Si une partie arrive trop en avance, il est préférable de limiter les échanges, même si il s'agit que de discussions informelles, pour que les parties arrivant après, n'aient pas l'impression qu'une proximité avec le premier ait pu naître.

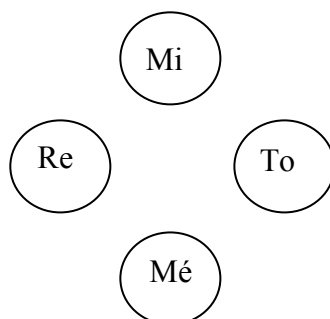
10 minutes après, les parents arrivent. Michael entre en premier, derrière sa femme Regina. Les deux sont plutôt fidèles à l'image de marque de leur nom. Lui, également grand, imposant, paraissant sûr de lui, en costume classique gris, chemise bleu claire, sans cravate. Elle, plutôt petite, image soignée, légèrement maquillée, cheveux mi- longs teints en brun rougeâtre, tailleur de marque, pantalon, relativement fort parfumée. Alors que Michael me regarde assez longtemps dans les yeux pendant qu'il me sert fermement la main, Regina a une poignée de main assez lâche, me procurant le sentiment d'incertitude ou de réticence de sa part. Elle croise mon regard qu'un court instant, avant de se tourner et saluer plus longuement son fils (en l'embrassant). Michael lui sert rapidement la main, mais ne reste pas plus longtemps auprès de lui.

Je veille toujours à ces détails, car tout cela est également de la communication. Par ailleurs, je suis contente, que mon code vestimentaire semble une nouvelle fois correspondre à la situation. En portant généralement Jeans et chemise (avec une veste, que je peux enlever), je cherche à véhiculer une apparence professionnelle et sérieuse, tout en signalant aussi de la proximité et une réception à des sujets personnels.²⁴⁸

Je finis par ranger mon tableau de conférence à coté de ma chaise, pour signaler ma place de médiateur, et invitent les parties à s’asseoir.

→ C’est important de laisser aux personnes le soin de choisir leur place (en ayant « marqué » la chaise du médiateur à côté du tableau de conférence, en y déposant un stylo par exemple). Même si il peut s’avérer utile plus tard de changer l’ordre de placement, pour regrouper les personnes selon certains critères, comme leur niveau hiérarchique, appartenance à un service ou autre, il est préférable de le faire à un moment ultérieur. Premièrement, le médiateur n’a peut-être pas encore toutes les informations en amont pour procéder à une répartition judicieuse et risque de vexer certaines personnes. Deuxièmement il peut être instructif d’observer comment les gens se positionnent, entre quelles personnes il y a des antipathies/liens de proximité apparents, qui choisit sa place en premier etc.

Michael s’assoit en premier, en face de moi, Regina et Tobias s’assoient à ses deux côtés.



²⁴⁸ Un costume ne serait par exemple dans cette situation pas tellement approprié, car il véhicule, selon moi, une apparence trop lisse, trop inaccessible. Cela étant, le médiateur doit s’adapter à l’environnement, dans lequel il travaille. Dans certains milieux d’affaire par exemple, un code vestimentaire plus formel correspondrait davantage à la situation.

i. Présentation du médiateur

Je me présente brièvement (mon parcours, mon expérience dans la médiation et aussi ma situation familiale, pour créer un climat personnel et propice à la confiance.) Ensuite j'introduis le cas.

MEDIATEUR : « Pourquoi nous sommes ici aujourd'hui ? Il y a quelque temps, Tobias MUELLER m'a contacté, sur les recommandations d'une connaissance commune, en me disant que vous étiez dans une situation difficile. Je lui ai expliqué, ce que je fais et ce que la médiation peut apporter dans un tel cas.

Après quelques mois, Tobias MUELLER et puis Michael MUELLER m'ont contacté à nouveau. Nous avons brièvement échangé sur la méthode. Nous n'avons pas abordé le contenu de votre situation.

Je n'ai alors jusqu'à présent pas de connaissance des sujets, que vous souhaitez aborder aujourd'hui. C'est important pour moi, car je veux découvrir la situation en présence de vous tous. »

→ Cette présentation sert surtout à expliquer rapidement le contexte du mandat, ce qu'il s'est passé jusqu'à présent. Il est mieux d'employer un ton factuel et d'éviter des formulations trop vendeuses, chaleureuses et/ou informelles (« C'est super, que vous ayez enfin opté pour cette méthode... », « Je suis confiante, qu'on va y arriver... » « Enfin ... » etc.)

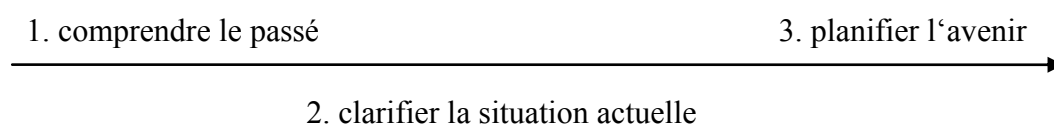
J'établis un contact visuel avec chacun des participants, pour m'assurer qu'ils sont attentifs et pour détecter des possibles irritations.

MEDIATEUR : « Qu'allons-nous faire ici ? Quel est le but de mon travail ? Il s'agit dans un premier temps de clarifier la situation. Le but n'est pas d'atteindre un objectif prédéfini,

savoir si vous allez continuer à travailler ensemble et sous quelle forme. Le but est d'atteindre une dépuraison de la situation, pour qu'à l'issue de cela, vous ayez tous les éléments en mains pour décider comment continuer.

Comment arriver à cela ? »

→ Pour expliquer ma démarche, je me sers d'un tableau avec une illustration simple :



Je préfère cette présentation succincte à une description détaillée, pour ne pas perturber inutilement les clients, qui sont à ce stade généralement ni très réceptifs, ni très patients.

J'explique ensuite le déroulement de chacune de ces 3 phases. Je veille à parler lentement, et insiste sur le fait, qu'après la collecte des thèmes à traiter, nous allons aborder les points qui ont donné lieu à des perceptions divergentes, clarifier point par point avant de nous pencher sur l'identification de solutions.

Surtout pour la mère, avec laquelle je n'ai pas pu parler avant, je répète mon rôle d'accompagnement durant ce processus et de facilitateur d'échange. Je précise que je vais de temps en temps freiner les interlocuteurs pour reformuler certains des propos et m'assurer, que j'ai bien compris.

MEDIATEUR : « Aussi un mot pour l'éventualité de l'arrêt de votre participation. Vous êtes à priori ici volontairement. Vous êtes libres de partir, si vous ne supportez plus les échanges. Mais sachant, que c'est une situation difficile pour ceux qui restent, je vous demanderais de rester encore dix minutes, après l'avoir signalé, pour qu'on puisse tous réfléchir comment terminer l'échange actuel et continuer la médiation après cela. Est-ce que c'est clair pour vous ? En êtes-vous d'accord ? (Tous les trois confirment.) D'ailleurs, si vous avez besoin d'une pause pour prendre du recul ou autre, c'est tout à fait possible. Dans ce cas, nous arrêtons la conversation durant votre absence et faisons une pause également. Puis, nous

redémarrons tous ensemble dix ou quinze minutes plus tard. Cela vous va ? » (Ils confirment à nouveau.)

J'aborde aussi le plan d'horaire de la journée et explique, que je préfère ne pas fixer d'horaire de fin. Je fais cela exprès pour ne pas devoir couper les échanges à un moment éventuellement inopportun, juste parce qu'il est l'heure. Nous convenons de faire un point vers 17h30, pour voir ensemble combien de temps il nous faut de plus. En tous cas, nous ne dépasserons pas 20h.

ii. Présentation des parties

Je tourne la page de mon tableau de conférence. Sur la nouvelle feuille est affichée :

<p style="text-align: center;"><i>Présentation</i></p> <ol style="list-style-type: none"><i>1. nom</i><i>2. fonction</i><i>3. l'ancienneté dans la structure et/ou le service</i><i>4. état d'esprit (condition mentale)</i><i>5. attitude générale envers cette réunion</i><i>6. obstacles et conditions pour une coopération constructive</i>
--

MEDIATEUR : « Maintenant à vous. J'ai préparé une feuille en guise de trame pour votre présentation. Merci de me dire quelque chose sur votre personne. Depuis quand travaillez-vous pour la boulangerie ? Avez-vous des expériences avec ou des aprioris face à cette

méthode ? Voyez-vous éventuellement des obstacles pour une coopération constructive ? Quel est votre état de santé actuel ? Sentez-vous capable de faire cette médiation aujourd'hui ? Ne rentrez s'il vous plaît pas encore dans le vif du sujet. Cela viendra juste après. Là, il s'agit vraiment qu'une courte présentation de 2 à 3 minutes par personne. Qui souhaite commencer ? »

Après un temps de silence d'environ 10 secondes, Regina prend enfin la parole.

REGINA : « ... Je commence alors. Je m'appelle Regina MUELLER. J'ai 57 ans. Depuis 38 ans, je suis marié avec Michael et depuis 35 ans, quand Tobias a eu trois ans, je travaille pour l'entreprise familiale. Je suis la seule avec laquelle vous n'avez pas parlé en amont. Du coup, je ne savais pas ce qui allait m'attendre aujourd'hui. Je vous avoue que j'ai très mal dormi la nuit passée. Avec cette situation je ne dors pas très bien en général, mais cette nuit c'était pire.

Je me sens fatiguée. Corporellement et mentalement. Courbaturée. Tendue. Cela étant, maintenant que vous avez expliqué un peu ce qu'on va faire, je me sens un peu moins inconfortable qu'en entrant dans cette pièce. »

Je vois Michael lever la tête et regarder un instant vers le ciel, comme pour signaler, qu'il a déjà entendu dire ça souvent. Je le regarde, mais décide de ne pas y réagir pour le moment.

Je me rends compte que j'aurais dû instruire Michael à signaler à sa femme de m'appeler brièvement pour que je puisse également lui expliquer en amont, ce que je compte faire. J'avais présumé, qu'ils en parleraient naturellement, mais cela n'a visiblement pas été le cas.

MEDIATEUR : « Merci pour le démarrage et votre franchise. En ce qui concerne le manque d'information, c'est de ma faute. J'aurais dû demander à votre mari de vous recommander de m'appeler pour vous expliquer le déroulement. Ainsi vous auriez probablement mieux dormi cette nuit. Je m'excuse. Pensez-vous que cela peut entraver votre bonne participation aujourd'hui ? »

Elle me répond par la négative et répète, que tout ce qui lui importe, est de réinstaurer la paix dans cette famille. « Et que nous trouvons une décision. »

MEDIATEUR : « Qu'entendez-vous par « décision » ? »

REGINA : « Qu'on puisse savoir où on va. Si Tobias revient dans la société ? Si on est obligé de faire sans lui ? De trouver quelqu'un d'autre ? »

Je vois que Tobias est visiblement surpris et/ou irrité, il fronce le front, mais ne dit rien.

MEDIATEUR : « Quelles sont vos conditions, obstacles pour l'échange aujourd'hui ? »

REGINA : « Je n'en ai pas. »

Je la remercie et demande, qui souhaite continuer. Un silence aussi longtemps que la première fois s'installe. Puis, Tobias se manifeste.

TOBIAS : « ... Je suis Tobias MUELLER, ai 37 ans et suis le fils unique. Concernant le point d'ancienneté : cette boulangerie représente une grande partie de ma vie. Je suis quasiment né dans la boulangerie, ai appris à marcher ici. Les vendeuses étaient mes nounous, quand ma mère était occupée. Nous avons vécu à côté de la boulangerie pendant longtemps. Après mon bac, j'ai décidé d'abord de voir autre chose, d'apprendre un autre métier. J'ai fait des études dans l'informatique. Mais après quelques années de travail, j'ai réalisé que ma place était dans cette boulangerie. Je suis revenu il y a 7 ans, ai appris le métier sur le tas, tout en faisant des études le soir pour rattraper mon déficit en gestion. Après environ 3 ans de co-gestion infructueuse, j'ai jeté l'éponge. Aujourd'hui, je n'ai plus rien à faire avec cette entreprise familiale et cela me convient. »

La direction qu'il prend m'inquiète. Cependant, il faut, que je le freine habilement pour ne pas lui enlever le goût de développer plus tard...

MEDIATEUR : « Merci pour votre présentation. Par contre veillez-y à ne pas trop rentrer dans le sujet lui-même. On va y venir. Pour le moment, vous dites, que vous vous sentez bien. En tout cas, en bonne situation de départ pour faire cet exercice. C'est ça ? »

TOBIAS : « Oui, je me sens très bien. Trop longtemps j'ai essayé de convaincre mes parents. Ça m'a bouffé une énergie folle. Aujourd'hui, j'ai beaucoup moins de contraintes. Je peux à nouveau chercher un travail dans lequel je m'épanouis. Si on doit travailler toute sa vie, autant pour quelque chose qu'on aime réellement. Je suis sûr, que je vais trouver cela. Je me sens en pleine forme. »

Fait-il exprès ? Il est à nouveau dans le sujet. Heureusement, il s'est rattrapé très vite. Regina regarde son fils, Michael regarde tout droit, avec un air stoïque.

MEDIATEUR : J'entends. Avez-vous des freins ?

TOBIAS : « Je serais curieux de voir, si mon père se laisse driver par vous. Puisque personne dans notre famille n’y arrive. »

Le père souffle de manière audible.

MEDIATEUR : « Nous allons voir. Je ferais de mon mieux en tout cas pour l’essayer. Autre chose ? Des obstacles ? Des attentes ? »

TOBIAS : « Non et oui. La situation m’énervé, sinon je ne serais pas ici aujourd’hui. C’est sûr, que je suis aussi tendu. Mais maintenant, au moment précis, pas tellement. C’est comme avant une course. La pression monte d’heure en heure. Et soudainement, quand tu es sur le point de partir, le stress part aussi et tu es serein envers ce qui arrive. Tu es vif et présent. Et tu as hâte de t’y donner à fond. Je sens un peu la même chose maintenant. Je te donne raison, (*en regardant sa mère*), il faut que les choses bougent... Des attentes, ben, justement que ça change. Obstacles, non je ne vois pas. »

J’aimais bien cette petite excursion vers le sport. Ça me montre, qu’il n’est pas si « cool », qu’il fait croire. Qu’il perçoit et analyse bien ses sentiments. Et qu’il n’est pas de la nature à résigner.

Je le remercie et m’adresse à Michael (en l’appelant par son nom).

MICHAEL : « Tout d’abord, merci d’arrêter avec le « Mueller senior », ça me rend vieux. Je suggère, qu’on s’adresse par le prénom. Ça vous va, Kathrin ? »

Ça me va même très bien. Je demande aux autres si ça leur convient également. Ils confirment.

MICHAEL : « Je m’appelle Michael MUELLER. J’ai 66 ans. J’ai démarré la société, quand j’avais 27 ans. L’an prochain on va alors fêter nos 40 ans et j’en suis assez fière. J’ai rencontré ma femme l’année de ma création de société. On s’est marié un an plus tard, et un peu dans la foulée dirais-je, Tobias est arrivé. On a eu du coup deux enfants à gérer, Tobias et la boulangerie. Avec le recul, je ne saurais pas dire, qui a été le plus difficile. »

Cette fois-ci c’est Tobias, qui souffle. Regina a la main sur le genou de Michael.

MICHAEL : « Ma femme a toujours été mon meilleur soldat, a mis la main littéralement à la pâte, m’a toujours soutenu, même durant les temps durs. Du coup, on a vraiment cru à cet état

d'esprit familial, comme étant la clé de succès. Nous avons pensé, que la famille est la base solide dont il faut, pour mener à bien un projet de vie comme celui-ci. Aujourd'hui, je ne sais pas si je peux compter aussi sur mon fils. *(le regardant, mais il ne le regarde en retour)* Pourtant, il devrait reconnaître tout ce que la boulangerie lui a apporté. Les opportunités, la qualité de vie, son sport... »

Je lève la main pour signaler, que ce n'est pas la direction que je veux prendre. Il le comprend et continue...

MICHAEL : « D'accord, on y reviendra plus tard. Comment je me sens aujourd'hui ? J'ai toujours aimé mon travail. C'est d'ailleurs la condition de base pour perdurer, quand on se met à son compte, je suis persuadé. Il faut aimer ce qu'on fait et être prêt à s'y investir sans compter les heures. Aujourd'hui, ou plutôt les dernières semaines et mois avant le départ de Tobias, je n'aimais plus tellement mon travail. J'en avais marre des éternelles discussions. Des plans farfelus. Sa gestion douteuse. Aujourd'hui Tobias n'est plus là et ma femme me tient responsable au quotidien de cette situation. Cela est pesant. Je sais, que je ne suis pas le plus facile, mais Tobias non plus. Je ne veux pas, qu'il aille ailleurs, mais quand il est là, ça ne marche pas non plus. En ce qui concerne les obstacles, je ne vois pas trop à quoi vous faites référence. »

Sa façon de parler est charismatique. Il paraît authentique, droit, mais aussi un peu insensible. Sa comparaison de soldat en parlant de sa femme m'a un peu surpris. Ses attentes en tout cas me semblent claires.

MEDIATEUR : « Des obstacles, cela peut être notamment, que vous devez sortir toutes les 15 minutes pour fumer, ou ne pas être assis pendant longtemps pour une raison de maladie. Ou peut-être vous avez été dans une situation similaire et ne souhaitez pas répéter telle ou telle expérience pour x raisons. »

Il me dit, qu'il avait eu par le passé une hernie discale, ce qui l'empêche aujourd'hui d'être assis trop longtemps. On convient, qu'il me fasse signe quand il nécessite une pause. Il confirme et me dit, qu'il était pressé maintenant d'entrer dans le vif du sujet.

→ Même si les parties sont pressées de « commencer », la phase de présentation est une

des clés de réussite de la médiation. Si on ne prend pas le temps de bien soigner le démarrage, on paye les pots cassé éventuellement plus tard.²⁴⁹

« Est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose ? Si non, on peut passer à la présentation individuelle de la situation - la raison de votre présence aujourd'hui. »

§ 3. *Etat des lieux*

Après avoir tenté différentes méthodes²⁵⁰, je me sers aujourd'hui pour cette phase « collecte des thèmes à traiter » systématiquement de la technique du dessin.²⁵¹

J'explique aux parties l'intérêt de passer par cet exercice.

MEDIATEUR : « L'idée est, que chacun prenne maintenant une grande feuille et s'isole pendant 10-15 minutes. J'aimerais, que vous faites un schéma de votre perception personnelle de la situation dans son ensemble : les événements passés, la situation aujourd'hui, votre rapport avec chacun d'entre vous, les thèmes que vous souhaitez voir traité ici. Enfin, tout ce qui vous semble important. »

Comme les parties ne sont généralement pas enchantées à l'idée de devoir mettre à l'épreuve leur talent artistique, je montre quelques exemples de dessin pour les rassurer, qu'on ne s'intéresse pas à la beauté de l'œuvre. J'explique, que cette esquisse sert surtout de pense bête, pour ne rien oublier lors de la présentation de la situation. A l'aide des exemples, je leur suggère d'utiliser des symboles simples, signes et couleurs pour accentuer certains faits et sentiments.

Pendant le temps accordé à la réalisation du dessin, je m'interroge par qui commencer pour la présentation. En théorie, il faudrait faire démarrer la personne la moins influente, mais j'hésite, lequel des deux, Tobias et Regina, risque d'influencer le plus l'autre. Je crains un

²⁴⁹ C'est également la raison pour laquelle j'ai été aussi descriptif dans cette phase d'introduction. Par la suite, je vais ne pas retracer toutes les conversations des 3 jours, mais me concentrer sur quelques passages clés, permettant de fournir des exemples d'approche pour des sujets plus récurrents.

²⁵⁰ Comme réaliser un *mind map*, déchirer une feuille, se servir de pions et objets pour faire une constellation systémique

²⁵¹ Voir Partie 3, Chapitre 2, Section 1, § 3

peu, que la présentation de Regina sera éventuellement trop conciliante, et qu'elle pourrait, dans sa quête d'harmonie, affaiblir éventuellement trop les différends. Si Tobias essaie par la suite d'aménager sa mère, on ne va pas aller au fond des problèmes. Comme je voudrais obtenir de la clarté, j'opte alors pour demander d'abord à Tobias de présenter sa situation.

Tobias nous montre alors son dessin. Il a tourné sa feuille en position verticale, a tiré un trait au milieu et a fait deux dessins, un de chaque côté du trait. En commentant celui de gauche : « Ici, on me voit en tant qu'enfant, puis une fois revenu dans la société, puis en tant que co-gérant. Alors que j'ai grandi physiquement durant ce temps, je me suis dessiné toujours de la même taille. C'est la manière de mes parents de me voir. Le co-gérant a des menottes. Cela signifie, que j'essaye de mettre des choses en place, mais mon père me sabote sur tous les plans. Il m'a confié la gestion de notre service traiteur, mais dans les faits, il freine toutes mes actions. Dernièrement, il a tellement tardé à me donner des réponses, que j'ai perdu un client, dans lequel j'avais investi beaucoup de temps. De plus, il s'oppose au renouvellement du site internet, à l'amélioration de notre identité visuelle des boutiques et des voitures. Il protège des salariés, que je juge nécessaire de licencier, et tarde à me valider l'embauche d'une assistante de direction. Durant nos réunions hebdomadaires, il me décrédibilise devant les responsables de magasins. Ma mère, longtemps neutre, prend depuis peu parti et s'allie avec lui contre moi.

J'en ai assez, je n'en peux plus. Ils disent qu'ils vont prendre la retraite dans quelques temps et me céder leur place, mais j'ai tellement perdu d'énergie avec tous ces problèmes et tous ces disputes, que je m'essouffle avant même de prendre ce rôle... Je mérite de la reconnaissance, et non pas qu'on me tire dans le genou... Alors j'ai préféré jeter l'éponge.»

Puis il montre son dessin de droite, lui sur une pelouse, avec un soleil et le symbole de paix.

Il me paraît fort probable, que ce deuxième dessin sert principalement à irriter et provoquer ses parents, qu'à montrer une alternative, qu'il considère réellement à l'heure actuelle. Le fait de parler dans le présent en disant « J'en ai assez, je n'en peux plus... », alors qu'il s'agit en théorie du passé, soutient encore cette hypothèse.

Pendant que Tobias parle, les parents réagissent à certains des propos par des « mais n'importe quoi », « ça n'est pas vrai. » etc. Je leur précise, que durant cette phase il ne s'agit pas de prendre position, mais seulement de récolter des perceptions individuelles. « Chacun a sa propre vérité et ses raisons de réagir de la manière, dont il le fait. Nous allons essayer de le

comprendre après. Par contre, n'hésitez surtout pas à poser des questions de compréhension, si quelque chose n'est pas claire pour vous. »

Je pose quelques questions concernant la répartition de l'entreprise (père 40%, mère 40%, Tobias 20%), les hiérarchies, les responsabilités, mais aussi des détails factuels et relationnels : des moments concrets, pendant lesquels il s'était senti décrédibilisé, lui demande de me détailler quelques exemples d'actions que son père freinait. Le sujet récurrent est celui du service de traiteur, qu'il semble vraiment lui tenir à cœur et pour lequel il avait pleins de nouvelles idées.

→ J'ai une *checklist*²⁵² en tête pour me rappeler de tous les aspects importants à comprendre :

- Les structures organisationnelles : qui fait quoi ? les responsabilités, les domaines de compétences, la structure hiérarchique, la répartition des résultats, la prise de décision, etc.
- Le contexte factuel : les différends concrets, les exemples d'ambiguïté de gestion, les dysfonctionnements factuels,
- Le relationnel : pourquoi ces différends ont pu avoir lieu ? entre qui ? comment les différentes parties s'entendent entre elles ?
- Le personnel : des circonstances qui ont pu intensifier les réactions des parties ?

Il s'avère que les rôles et responsabilités ne semblent pas être, du moins pour lui, clairement définis. Je lui demande aussi, quels seraient les motifs éventuels de ses parents à réagir comme ils l'ont fait. Il hésite, puis émet, après une courte réflexion, quelques hypothèses. « ... peut-être, ils ont peur de perdre le contrôle de leur entreprise. Ou ils ont peur que j'introduis des procédés, qu'ils ne connaissent ou ne maîtrisent pas. Qu'ils se trouveront ridicules devant leurs employés. Ils me prétextent aussi, que je gaspille de l'argent en voulant actualiser notre site internet, alors que notre image de marque n'est pas du tout dans l'air du temps... »

²⁵² THOMANN (C.), *Klärungshilfe 3*, op. cit., p. 86

Il me raconte par la suite, que l'entente des parents a été difficile par moment, qu'ils étaient loin d'être d'accord pour tous, mais depuis qu'ils avaient « un ennemi commun », ils semblaient s'entendre à merveille.

Après environ 20 minutes, j'ai l'impression d'avoir saisi sa vision de la situation. Comme personne d'autre n'a des questions et Tobias déclare avoir fait le tour, je demande à Regina de présenter son dessin.

Elle tourne sa feuille vers nous, pour que nous voyions mieux son esquisse. Je lui dis de la tourner dans son sens, car il s'agissait surtout d'un aide-mémoire pour elle. Elle semble un peu déstabilisée par ma consigne, mais le fait.

REGINA : « Sur la feuille on voit quelques de nos réussites, issues d'un temps quand tout allait bien. On s'entendait bien et, soudé, on était capable de réaliser des beaux projets (Tobias interrompt : « oui, on s'entendait bien, car une personne dictait le ton et les autres exécutaient. Ça n'est pas ce que j'appelle une collaboration fructueuse. » *Je lui rappelle de noter ses remarques sur un papier et d'y réagir plus tard.*)

Regina reprend « Oui, Tobias, je ne dis pas que tout était optimal. Mais au moins, on avançait, et en plus ton père n'a jamais fonctionné différemment. Il a monté cette chaîne avec toujours ce même style de gestion. Il n'en connaît pas d'autres. Et le succès lui donne quand même un peu raison. En revanche ton style de management n'a pas toujours fait ses preuves. Tu as fait fuir quelques de nos très anciens salariés. »

Elle raconte, qu'avec l'autonomie croissante de Tobias, les différends dans la société augmentaient. Tobias, qui souhaitait mettre en pratique les choses, qu'il apprenait lors de ses études de soir, froissait un certain nombre de personnes. « Le mot d'ordre était « l'optimisation des processus » et bientôt plus personne ne pouvait entendre ce mot sans avoir une réaction allergique. » Elle donne quelques exemples de flux de travail, qu'ils voulaient réformer. « Le fait de mettre en question notre travail au quotidien, et celui de nos plus fidèles collaborateurs était difficile à supporter. Certains le connaissaient depuis qu'il était enfant et avaient du mal avec ces bons conseils d'amélioration continue. Ils avaient appris à travailler de manière auto-responsable. Mais M. « Je sais tout » les a embêté jusqu'à ce que certains sont partis. »

Elle explique par la suite, que pour limiter l'emprise de Tobias, ils lui avaient confié le département traiteur, qu'il gérait bien au début. « Mais tout l'argent qu'il rentrait, il le dépensait à agrandir la carte, pour offrir des produits et services aux clients, qu'on était incapable de maintenir sur la durée. Et puis, mon mari n'a pas voulu se laisser mettre sous pression par un client très exigeant. La perte de ce dernier était vécue comme un affront par Tobias, comme si on le faisait exprès, que pour l'embêter. Depuis cet événement, j'ai l'impression que les deux n'ont jamais pu instaurer une base saine de communication. Chacun est trop fier et mes tentatives de médiation n'aboutissaient plus. Puis, au lieu de régler ce conflit entre eux deux, ils se servent des réunions de travail comme arène (...)»

Je pose encore quelques questions sur son champ d'action, ses tâches au quotidien, sa collaboration avec son mari. J'aimerais aussi savoir ce que Tobias sous-entendait, par le fait que sa mère, longtemps neutre, s'alliait finalement avec son père. Je la vois perdre un peu sa contenance. « Alors que je protégeais mon fils, et que j'essayais de calmer la situation entre les deux, j'apprends, qu'il est en train de mener des entretiens pour embaucher une assistante de direction. Je vivais cela comme une trahison. C'est mon domaine de compétence, je ne vois pas pourquoi quelqu'un d'autre s'immiscerait dans mes affaires. Comme si je n'étais pas capable de gérer cette partie administrative toute seule. La seule raison de ne potentiellement plus y arriver, est vous et votre dispute. J'en ai assez de jouer votre babysitteur. J'ai fait cela toute ma vie. Et puis, d'où tu te permets ? Je mérite un peu plus de respect que ça. » Puis sa voix commence à trembler ...

J'observe les deux hommes, et sens un mal-être, surtout de la part de Tobias.

J'attends qu'elle ait terminé, pose de dernières questions. Puis Tobias intervient : « J'ai fait cette démarche pour te protéger. Je vois bien que tu ne touches pas terre en ce moment. En plus, il faudrait introduire la notion de contrôle de gestion dans cette société. D'ailleurs j'avais parlé en amont avec Michael de cela.»

Michael l'interrompt, puis un court mais intense débat a lieu entre les deux. Je ne saisis pas bien, mais la mère commence à pleurer.

Je sens, qu'il y a quelque chose, mais pense, qu'il n'est pas encore le moment de creuser. Je me le note pour y revenir plus tard.

J'attends un court instant pour que chacun puisse se ressaisir, puis invite Michael à présenter son dessin : « Les différends entre nous ont commencé à surgir il y a 5 ans environ, après que je lui aie parlé d'une possible future succession. Je voyais, qu'il faisait ses preuves et pouvais m'imaginer, qu'un jour il prendra ma place. Maintenant c'est sûr, que j'ai une idée assez concrète de la gestion d'entreprise : Il faut être discipliné et assidu, servir d'exemple pour ses salariés. Je suis certain, que c'est le secret de mon succès et la raison pour laquelle mon équipe est soudée derrière moi. Quand on attend de l'engagement de ses employés, il faut déjà montrer le sien. Tobias en revanche pense, qu'on peut faire sans, qu'il suffit de travailler une mi-journée, puis aller à l'entraînement. Ce qu'il n'est pas là physiquement, il essaye de le compenser par donner des conseils à chacun de comment s'améliorer. Mais ça ne marche pas comme ça. Les employés ne voient pas d'intérêt à changer leur manière de faire. Et moi le premier. En plus, mon fils n'est pas cohérent. Il parle d'optimiser les coûts en devenant plus efficace, et d'un autre côté, il veut engager des frais importants : pour le développement du service traiteur, pour la refonte du site, des magasins. Il prêche de l'eau et boit du vin. »

Je l'arrête pour reprendre ses propos dans l'ordre, lui demande de concrétiser chaque propos, pour rendre ses reproches palpables, comprendre où il veut en venir. Michael précise, puis continue : « Puis son ton. Vous devriez voir comment il parle aux employés. Bon, il a toujours été borné et assez fougueux... »

Tobias interrompt. « Si il y a quelqu'un de borné, c'est toi. Ta compréhension de gestion d'entreprise date d'après-guerre. Je voudrais gérer cette entreprise en ayant une stratégie, qui permet de se développer durablement, de dégager des bénéfices confortables, tout en pérennisant des emplois sur la durée. Je n'ai pas besoin de faire de la présence pour faire de la présence. Ce n'est pas ce que j'appelle de la productivité. Je veux convaincre par les résultats et non pas en faisant genre... »

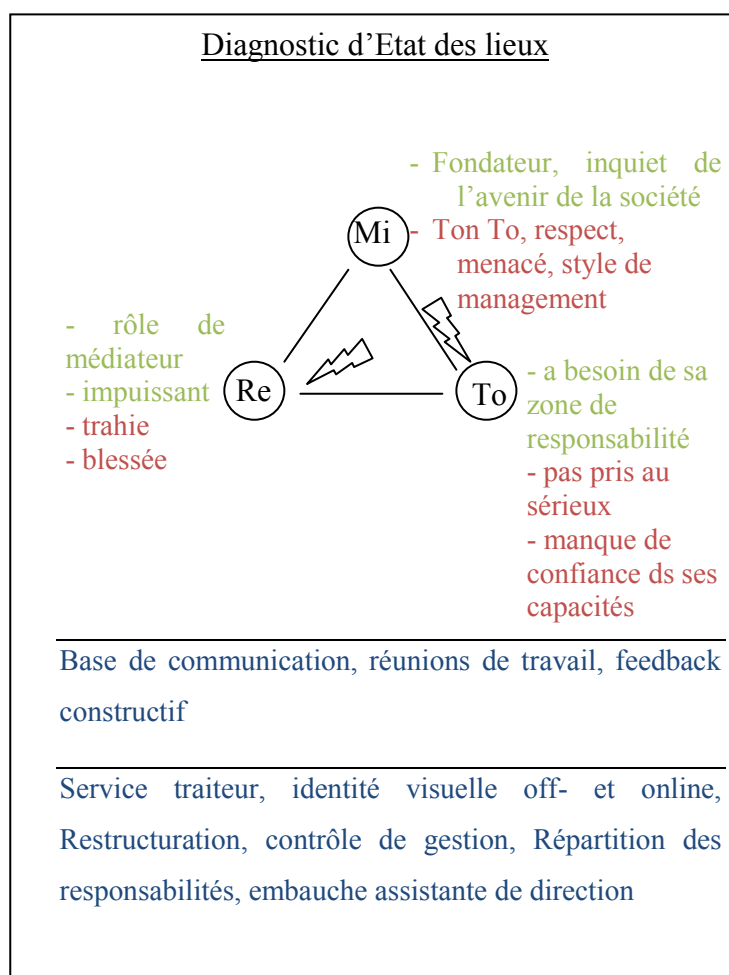
Je ne coupe pas tous les dialogues. Parfois, j'attends un peu pour voir s'il se dégage de la matière utile pour comprendre davantage le conflit et les différentes perceptions. Ici, je sens clairement, à quel point chaque position a sa raison d'être. Chacun cherche à obtenir de la reconnaissance et de la valorisation pour son travail. Puisqu'ils ne le reçoivent probablement pas individuellement, aucun n'est capable de l'octroyer à l'autre. Mais il n'est pas encore le moment de partager ces impressions avec mes clients. Je voudrais d'abord voir, si j'arrive à les rapprocher davantage pour créer un terrain propice à la compréhension mutuelle...

MICHAEL : « Intéressant. Et tu penses, moi, je fais genre. C'est bon, tu racontes les mêmes âneries que toujours. Je pensais, que tu allais enfin devenir raisonnable. Vous voyez, Kathrin, nos deux visions sont absolument incompatibles... Une chose est sûre, je préfère encore trouver un successeur externe, que d'user mes nerfs à défendre les valeurs dans lesquels je crois...»

Je pose encore quelques questions de compréhension. Après un autre échange d'environ 5 minutes, qui me permettent de récolter différents nouveaux détails, je clos la phase de collecte des thèmes à traiter et annonce une pause de 20 minutes.

Diagnostic d'état des lieux

J'utilise ce temps pour trier mes notes et écrire les sujets sous forme d'esquisse sur une grande feuille. Cette esquisse reflète également l'ordre dans lequel j'aimerais traiter les différents thèmes. Ici, c'était quelque chose comparable à :



Après 20 minutes, les parties reviennent dans la salle.

Je reprends par un récapitulatif : « J'aimerais maintenant vous présenter, ce que j'ai entendu et compris. Dans mon schéma, je me suis servie de différents couleurs : les sujets personnels sont signalés en vert, les sujets relationnels en rouge et les sujets de groupe et les sujets factuels sont en bleus.

D'abord les sujets relationnels... Entre vous Michael et Tobias, j'entends d'abord un problème de définition de rôle. Vous avez fondamentalement envie de travailler ensemble, mais comme les champs d'intervention n'ont pas l'air d'être clairement définis, vous vous marchez constamment sur les plats de bandes. » Puis je prends quelques exemples que j'ai entendu pour concrétiser mes propos. Je thématise les différentes compréhensions de gestion d'entreprise (y compris la présence physique en entreprise), insiste sur les sujets de ton, la menace vécu par Michael de se faire évincer, son besoin de garder les reines pour le moment. Puis je nomme le mal-être de la mère, ses tentatives de servir de médiateur, la frustration que ceci n'ait pas abouti, son sentiment de trahison et de blessure par rapport à l'embauche éventuelle d'une assistante de direction.

A la fin je nomme bien sûr aussi les sujets de groupe et les thèmes factuels²⁵³. Ceux-ci sont la partie visible de l'iceberg, la « matérialisation » des problèmes relationnels et personnels : la manière d'animer les réunions de travail, leur problème à retrouver une base de communication, le problème de respect vis-à-vis les anciens. Ceci a des répercussions directes ou indirectes sur les décisions à prendre concernant : la gamme de produits et de prestations qu'ils souhaitent proposer dans le département traiteur, leur identité visuelle, l'embauche de personnel supplémentaire, etc.

Je me renseigne si ma présentation était claire, exhaustive et si il y avait quelque chose à rajouter. Michael dit que « menacé » n'était pas valable pour lui, qu'il « avait tout simplement du mal avec le management de Tobias ».

Alors que je reste dubitative, si le terme « menacé » ne pouvait pas finalement bien correspondre à son besoin de fond, je dois respecter les perceptions de mes clients. Je lui demande de me faire une proposition pour remplacer ce terme. Il me suggère « trop sûr de lui » et « problème de modestie » (en se référant à Tobias). Je trouve cela intéressant, car ça

²⁵³ Abordés généralement en premier par les parties dans la phase état des lieux

montre à quel point Michael n'est pas en train de s'interroger sur ce qu'il peut ressentir, mais ce qu'il peut reprocher à Tobias. Comme je dois y faire figurer à cet endroit un sentiment ou une expression le concernant, on se met finalement d'accord pour les mots « déçu/craintif ».

Une fois qu'il n'y ait plus de questions ou de commentaires, je passe directement à la prochaine phase, à savoir le traitement des thèmes de conflit.²⁵⁴

§ 4. Traitement des thèmes de conflit

MEDIATEUR : « Nous allons maintenant consacrer du temps à ces différents points en les traitant un par un. Avant de démarrer avec le premier sujet, j'aimerais vous expliquer ma démarche. Lorsque vous parlerez, je vais de temps en temps me servir d'une technique de récapitulation. Pour ceci je viendrais à coté de vous, parler en votre nom, et vous faites soigneusement attention, si ce que je dis, est vrai pour vous. Le cas échéant, vous me corrigez. Cette technique présente trois intérêts : Premièrement, je le fais pour moi-même, pour m'assurer, que je vous suis bien, que j'ai tout compris. Deuxièmement, pour celui qui parle. Ainsi vous entendez vos propos d'une autre manière et pouvez vérifier : Ce qu'il a compris, est-ce que j'ai voulu dire ? Ou voulais-je exprimer autre chose ? Et troisièmement, pour celui qui est visé. Ainsi il entend les propos avec d'autres mots, par une autre personne.

J'aimerais donc démarrer avec un sujet entre vous deux, Michael et Tobias, à savoir le style de management, car il a l'air d'englober aussi d'autres sujets, comme celui du ton et du respect. »

Michael y réagit sans attendre. « C'est très bien, car c'est ce qui me met le plus hors de moi. Surtout quand Tobias sous-entend que mon style de management est dépassé, obsolète. Je crois, qu'il s'agit surtout de prétextes, pour justifier son style de management assez « laxiste », qui lui permet de dégager du temps pour vaquer à ses occupations sportives. »

²⁵⁴ Se référant à la phase 3 du procédé européen : Analyse et clarification

TOBIAS (en l'interrompant) : « C'est tiré par les cheveux. Je n'ai jamais dit, que ta manière de gérer cette boîte était obsolète. En tout cas pas complètement. Mais d'exiger, que je fais des heures de présence juste pour servir de bon exemple, ça n'a pas de sens. »

MICHAEL : « Pourtant, je crois, que les employés me respectent exactement pour cette raison. Ils me voient travailler dur, et quand je donne des directives ou leur fais des remarques concernant leur travail, ils savent que c'est fondé, car je sais de quoi je parle. Toi, en revanche, tu passes en un coup de vent, puis tu te permets de donner des bons conseils. Tu sors tes sagesses de livres théoriques, qui n'ont rien à voir avec la pratique. C'est hautain, puis personne ne... »

TOBIAS (lui coupant la parole à nouveau) : « Personne !! On parle surtout de toi. Tu as toujours voulu me restreindre dans cette entreprise. Quand je suis arrivé, tu m'as attribué un placard de rangement, pour en faire mon bureau. Tu ne m'as jamais donné de tâches précises, et quand je me cherchais du travail, tu ne faisais que le critiquer... »

C'est moi qui interromps maintenant le dialogue, car ils sautent d'un sujet à un autre.

Ce schéma de communication est assez typique pour des différends entre membres de famille. Les parties ne s'écoutent pas mutuellement, parlent en même temps et chaque partie s'efforce à prouver à l'autre, à quel point elle a tort. Personne ne laisse finir l'autre, car on présume déjà de savoir, ce que l'autre veut dire. Ainsi, on change de sujet à une telle rapidité, qui ne laisse aucune place à l'approfondissement et à la clarification. On mêle différents thèmes, les affronts et accusations deviennent de plus en plus vagues et généraux, et les échanges s'enveniment progressivement.

➔ Pour ralentir le flux de communication et sortir les parties de leur position défensive, j'opte pour doubler une partie de ce qui a été dit.

MEDIATEUR : « J'ai l'impression que vous êtes en train de mêler plusieurs sujets. Michael, est-ce que je pourrais venir un moment à côté de vous pour dire quelque chose et vous me dites, si c'est juste. »

MICHAEL : « Oui. »

MEDIATEUR : « Tobias, je doute de tes capacités de management. C'est juste ? (non. Ça n'est pas ça, je connais ses capacités. C'est le style qu'il choisit, qui me fait peur.) D'accord, j'entends. Tobias, je doute, que ton style de management peut faire ses preuves dans cette entreprise. (Oui, c'est ça). Je ne peux pas comprendre ton attitude, et suis sceptique, que les employés vont finir par te respecter. (Oui.) Car c'est sûr, que c'est plus difficile pour toi de te faire respecter. Certains des employés te connaissent depuis que tu es un enfant. (Oui, ça c'est sûr.) Et je suis en colère, que tu mets en question ma façon de gérer au lieu de me faire confiance. (Oui.) Comme si mon expérience ne valait rien. (Oui, comme si il veut constamment me prouver, que le progrès vaut plus que l'expérience.) Sur cette base, c'est difficile de te faire confiance. Car pour le moment, c'est encore moi, qui a la responsabilité pour cette entreprise. Et je ne veux pas, que tu mets en péril ce que j'ai construit durant des décennies. (Oui). Il s'agit de notre existence mais aussi de celles de nos salariés, que je cherche à protéger. (Oui, c'est absolument ça.) »

MEDIATEUR (une fois que je me suis ré-assise sur ma chaise) : « Tobias, comment vous réagissez à cela ? »

TOBIAS : « Je ne peux plus l'entendre. Je n'ai plus envie de me faire contrôler tous le temps. Je ne suis pas toi. Si tu veux que je reprenne cette activité, il faudra me faire confiance. »

MEDIATEUR : « Peux-je aussi venir un moment à coté de vous et dire quelque chose. Puis vous me dites, si c'est vrai ? »

Il en est d'accord et je m'accroupis à côté de lui : « Je ne dis pas que ton style de management est dépassé. (Oui.) Et je peux bien sûr voir, tout ce que tu as mis sur pied pendant quasiment 40 ans. (Oui.) Mais j'en ai assez de ne rien pouvoir décider seul. (Oui, définitivement.) Que tu t'immisce dans tous mes projets. J'ai envie de faire mes propres expériences, tirer mes propres leçons et ne pas me faire dicter une marche à suivre. (Oui, c'est ça.) Je ne vais jamais être toi. Et n'en ai aucune envie d'ailleurs. Je ne veux pas vivre que pour cette société. (Oui.) Je veux avoir une vie épanouie à côté, poursuivre avec mon sport. (Oui. D'ailleurs, si je travaillais dans une autre société, personne ne me demanderait à rendre des comptes sur ce que je fais durant mon temps libre.)»

MEDIATEUR (revenu à ma place) : « Michael, qu'en dites-vous, de ce que vous venez d'entendre ? »

MICHAEL : « Je dis qu'il ne se rend pas compte du privilège qu'il a. Quand j'avais son âge, j'aurais bien aimé passer mes après-midi à me divertir, mais je travaillais plus de 60 h par semaine. De plus, cet argument « d'un autre employeur » n'a ni queue ni tête. Ailleurs, tu n'aurais pas cette opportunité servie sur un plateau. Puis tu ne te rends pas compte des libertés, que je t'octroie. Pour le département traiteur par exemple, tu as eu complètement main libre au début. »

Je lui demande encore une fois de pouvoir venir à côté de lui et il me l'accorde. « Je suis exaspéré. Tu as pleins de libertés et tu ne le vois même pas. (Oui.) Cet argument d'un autre employeur m'agace. (Oui.) Tu me fais passer pour un mauvais patron, voire un mauvais père. Tu considères cette société comme un boulet, mais ne réalises pas la chance que tu as, la vie que cette entreprise t'a permis d'avoir jusqu'à présent. (Oui.) J'ai dû renoncer à beaucoup de choses de ma vie personnelle pour t'offrir cela aujourd'hui. (Oui.) Je ne dis pas, que tu dois faire de même. Mais au moins le respecter. (Oui.) »

Michael semble hésiter ou réfléchir un moment. Puis il dit : « Oui, je crois, c'est en effet ça. Quand j'étais plus jeune, on m'avait prédit aussi une belle carrière sportive, mais j'ai décidé de mettre mon énergie dans la création de cette entreprise. Je n'avais jamais appris comment gérer une boîte, mais j'étais déterminé à réussir. Alors je la montais selon ce qui me semble être le mieux. Cela m'a demandé tellement d'engagement personnel, que je n'ai pas pu faire quoi que ce soit à côté. Aujourd'hui, je le regrette, car j'ai négligé ma vie personnelle pendant trop longtemps. En journée j'étais patron et le soir j'étais père de famille. A aucun moment, je pouvais me délester de ce poids de la responsabilité. A aucun moment j'étais juste Michael, qui faisait ce dont il avait envie. »

Je lui demande si je peux rajouter quelque chose. (Oui.) « J'ai tellement pris l'habitude d'assumer de la responsabilité, qu'aujourd'hui, il est difficile de la céder. (Oui.) Tobias, je ne dis pas, que je veux que tu mènes la vie que j'ai menée. Je suis heureux de pouvoir t'offrir plus de libertés. (C'est sûr.) Que tu as ton sport, tes loisirs, tout cela, ça me va très bien. (Oui.) Mais ne dénigres pas le travail que j'ai fourni. Je l'ai fait de mon mieux. (Oui.) Et c'est une des seules choses que j'ai aujourd'hui (Oui.) »

Je demande à Tobias, comment il réagit à cela. Il est devenu plus pensif, puis après quelques secondes de silence, il dit : « Je reconnais, ce que tu as fait. D'abord bien sûr pour toi, mais aussi pour nous. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle j'ai décidé de revenir dans cette

société. Pour assurer la continuité de l'œuvre de ta vie. En tant qu'informaticien, j'avais un bon poste, avec un bon salaire et peu de soucis. J'ai abandonné volontairement la tranquillité et la sécurité pour cette entreprise familiale. Je savais très bien, que notre coopération allait signifier des prises de têtes, mais je l'ai fait quand même. Je voudrais aussi, que tu valorises, que je me suis exposé à ce stress en connaissance de cause. Pour toi... »

Ainsi de suite... Je finis ici de retracer les échanges pour ne pas rallonger inutilement. Même si il est prématuré de parler à ce stade d'un rapprochement des parties, on assiste à des élans d'empathie. Tout en faisant une concession (la reconnaissance pour le travail de Michael), Tobias demande aussi à son père de reconnaître les sacrifices qu'il a faits. Il ne s'agit pas de calcul, mais d'une réaction humaine, souvent inconsciente, et une des conditions *sine qua non* de la négociation intégrative.

Par la suite, les deux vont retomber assez fréquemment dans leur schéma de communication habituelle - peu précise et chargée de reproches générales. Pour moi, en tant que médiateur, cela signifie surtout être patiente - à nouveau dénouer, clarifier et dialoguer.

Je me sers dans cette phase également des connaissances relatives au « carré de communication » de SCHULZ VON THUN²⁵⁵. Je suis transparente dans cette démarche et leur explique mon objectif. « J'aimerais sortir brièvement de vos échanges et vous fournir une suggestion pour une communication constructive. » Ensuite je partage mes perceptions et les anime par la suite continuellement à s'exprimer d'une manière claire et compréhensible et de creuser pour entendre les différentes dimensions d'un message.

Les deux hommes échangent encore environ quarante minutes et, à alors que j'ai constaté des progressions dans la qualité de dialogue entre les deux, je les trouve toujours particulièrement fermes et peu conciliants. Les blessures doivent être plus profondes, qu'il ne le paraît à première vue. Le fait, que les deux se ressemblent beaucoup, ne facilite pas les choses non plus.

➔ Même si c'est une évidence, qu'il y a plus de différends entre les deux hommes, qu'avec la mère, il est important d'accorder de l'importance à tous les participants. Le

²⁵⁵ Pour plus de détails, voir Partie 3, Chapitre 2, Section 1, §3, Point 5

médiateur doit veiller à alterner les sujets et les interlocuteurs pour ne pas donner le sentiment de partialité ou de préférence, et impliquer tous les participants dans les échanges.

Pendant que j'ai abordé les premiers sujets, je me suis fréquemment assurée que toutes les parties me suivent. Alors que Regina était très attentive au début, je la trouve maintenant un peu perdue, loin de nous, absente.

Je m'adresse à elle : « Regina, vous me donnez l'impression, que vous n'êtes plus tellement avec nous ? Comment vous sentez-vous quand vous entendez tout cela ? Comment allez-vous maintenant ?

REGINA (sursautant légèrement, puis parlant à voix baissé) : « ... je suis en train de réaliser à quel point les deux sont dominants. Ca a toujours été ainsi. Vous, votre caractère, vos disputes sont tellement présents, que je disparaissais complètement à côté. J'ai essayé de vous aider tant de fois, de vous concilier, de poser les bonnes questions, mais au final vous ne m'avez jamais écouté.»

Je lui demande également de pouvoir venir à côté d'elle pour la doubler. Elle en est d'accord. « Je me rends compte, que j'ai fait beaucoup d'efforts pour essayer de vous aider durant toutes ces années. (Oui.) J'ai passé beaucoup de mon temps à essayer de jouer votre médiateur. Mais alors que j'ai posé des questions comme elle le fait maintenant, ça n'a pas marché. (Oui.) Vous ne m'avez même pas vraiment prise au sérieux. (Oui. Pire même, j'ai l'impression qu'ils ne m'ont même pas vraiment vu.) Comme vous et vos disputes étiez tellement présents, je ne voulais pas non plus rajouter mes revendications, mes besoins. (Oui.) Pourtant j'aurai dû le faire, taper aussi de temps en temps du poing sur la table, pour signaler que j'existe aussi... que j'ai besoin aussi d'attention. (Oui. *Elle commence à pleurer..*)

Michael mets la main sur son genou, pour lui signaler qu'il est là pour elle. Je reviens sur ma chaise et attends, qu'elle se soit calmée.

Puis, je demande aux deux hommes de réagir à ses propos.

MICHAEL : « Je comprends, que tu aies fait des sacrifices pour nous. Mais sur le coup, je ne l'ai jamais vu ou ressenti comme tel. Je pensais, que cela correspondait à ta nature. Je ne

pensais pas, que cela te pesait autant. J'aurais préféré, que tu tapes en effet du poing sur la table au lieu d'avaler ta frustration. *(Elle se met à nouveau à pleurer.)*

Après qu'elle ait terminé, Tobias réagit : « C'est sûr, que ça n'est pas facile avec deux bornés, comme nous le sommes. En plus tu avais toujours les fesses entre deux chaises. Mais il fallait le dire, que tu sois malheureuse. »

REGINA : « J'ai pourtant essayé à plusieurs reprises, mais vous étiez tellement occupés par vous, que vous ne m'avez pas entendu... *(et sa voix tremble à nouveau.)* »

Il est environ 18h15. Je peux m'imaginer, que leur journée de travail a commencé tôt. En plus Regina racontait en début de séance, qu'elle avait mal dormi, et c'est une certitude, que les heures passés ont été fatigantes... C'est mieux d'arrêter pour aujourd'hui et continuer demain après en étant reposé.

MEDIATEUR : Je viens de réaliser, à quel point il est tard déjà. Nous avons même loupé notre point de 17h30. Je propose, qu'on reprenne demain à cet endroit. Nous avons vu beaucoup de choses ensemble et c'est bien de se laisser la nuit pour digérer les propos. Est-ce que cela vous va ? (Les trois confirment.) Avant de clore la séance, j'aimerais faire un dernier tour pour savoir, comment vous vous sentez maintenant. Qu'en pensez-vous du cours de vos échanges cet après-midi ? Comment vous sentez- vous avec moi en tant qu'accompagnateur ?

➔ Il est important, que la relation entre les parties et le médiateur soit bonne et qu'elle contienne le moins de tensions possible. Si jamais le médiateur a fait ou dit quelque chose donnant lieu à des mécontentements, il faut le déceler avant de se séparer. A défaut de clarifier la situation maintenant, la nuit risque d'aggraver ces sentiments négatifs et entraver le bon déroulement de la médiation le lendemain.

Si le médiateur a, il ne reste que, le moindre doute concernant la confiance, que lui témoignent ses clients, il doit le thématiser et le clarifier.

TOBIAS : « Je vais commencer alors. Je suis impressionné, à quel point notre échange est intensif. Même si on n'a pas encore trouvé des solutions, j'ai l'impression que cette après-midi nous a permis de dire plus de choses, que durant les trois dernières années cumulées. Avec vous, je suis content. »

MICHAEL : « C'est sûr, on a abordé des points. Mais le chemin restant est encore long. »

MEDIATEUR : « Qu'en est-il de mon accompagnement ? »

MICHAEL : « Ça me va bien. »

Puis Regina s'exprime, toujours d'un air pensif : « Maintenant que j'ai pu dire aussi quelque chose, je vais mieux, que toute à l'heure, quand je n'étais que l'auditeur passif. Il y a bien sûr encore beaucoup de choses à aborder, mais je suis beaucoup plus confiante que ce matin. Votre travail me va bien. »

MEDIATEUR : « Merci pour vos retours et votre franchise. Moi, aussi, j'aimerais dire quelques mots sur comment j'ai vécu cet après-midi. Je suis plutôt contente avec le déroulement de cette après-midi et avoue, que je suis bien épuisée maintenant. La manière dont vous communiquez me paraît correspondre à votre état de relation. Cela étant, je préfère beaucoup cela, que de faire bonne mine à mauvais jeu. Nous allons voir, comment le tout va évoluer demain. Je suis satisfait sinon, que mon accompagnement vous convient jusqu'à présent. Si cela n'était plus le cas à un moment donné, si vous avez un doute ou un mauvais sentiment me regardant, il est très important de me signaler aussitôt, pour que nous puissions le mettre à plat et trouver des solutions. »

Nous convenons de reprendre à 9h30 le lendemain dans les mêmes locaux et prenons cordialement congé les uns des autres. Je finis par ranger la salle et rentre à l'hôtel pour me reposer et refléter ma journée.

Bien que tout n'ait pas été parfait et les belligérants « principaux » campent toujours assez sur leurs positions, je suis confiante, que cette médiation leur apportera quelques réponses et clarifications. Je sens, qu'il y a encore des non-dits, mais cela est plutôt normal à ce stade. J'ai hâte de voir les évolutions de demain.

Jour deux : Suite traitement des thèmes

La nuit porte généralement conseil. C'est la raison pour laquelle, il est recommandable de démarrer la nouvelle séance systématiquement avec une rétrospective : « Est-ce qu'il y a des choses à ajouter par rapport à hier ? Est-ce que vous êtes satisfait de la qualité et de la quantité des sujets abordé hier, de l'ambiance générale ? Est-ce qu'il y a eu des facteurs positifs ou négatifs influençant le cours des discussions ? Comment vous sentez-vous aujourd'hui ? »²⁵⁶

Tobias fait signe pour parler en premier : « J'ai bien dormi, ça va bien. En revanche, j'ai repensé, à ce qu'il y a été dit hier. Je ne suis pas d'accord, avec ce que tu as dit (en s'adressant à Michael). Tu ne m'as pas laissé volontairement de l'autonomie pour le service traiteur. Tu étais malade à cause de cette hernie discale et n'avais pas d'autre choix. Tu as du me faire confiance, car tu n'étais pas là et quelqu'un devait s'en occuper. Et quand tu es revenu au bout de 3 mois, tu ... »

MEDIATEUR : Je vous interromps ici. Nous allons aborder votre sujet après ce tour matinal. L'objectif maintenant est de savoir, comment vous allez, ce que vous pensez de notre journée hier. De notre forme de dialogue. De la médiation jusqu'à présent.

Tobias (en hochant la tête et enlevant son regard de Michael) : Oui, alors, comme dit hier, ça va bien. Je suis satisfait et n'ai rien d'autre à ajouter. En ce qui me concerne, on peut continuer.

➔ Il est important, que le médiateur garde la maîtrise du procédé. Il doit se faire respecter en tant que modérateur, car il sait le mieux quand aborder quel sujet.

*Est-ce la tension du moment, qui conduit Tobias à s'emporter et sortir quelquefois du cadre ? Je vais observer la situation et, en cas de besoin, lui rappeler mon rôle de garant du respect des règles.*²⁵⁷

²⁵⁶ Il est avantageux de faire figurer cette trame de questions sur une feuille du tableau de conférence

²⁵⁷ Pour plus de détails, voir Partie 1, Section 1, Chapitre 4

MICHAEL : Je vais étrangement très bien. Je suis même assez étonné. Je sens, qu'on est sur la bonne voie. Je me sens entre bonnes mains chez vous.

REGINA : Je vais mieux qu'hier au moment de commencer la séance. Le fait de savoir maintenant un peu mieux, ce qu'on fait ici, me rassure. Concernant notre dialogue hier, au début, je trouvais bizarre, quand vous êtes venue à côté de nous pour parler en notre nom. Mais quand vous l'avez fait avec moi, je l'ai trouvé bien. Je pense que cela nous aide.

MEDIATEUR : D'accord. Tobias, Michael, comment avez-vous ressenti cette technique ?

MICHAEL : Etrange, mais pas mauvais.

TOBIAS : Un peu inhabituel, mais intéressant. Ça apporte quelque chose.

MEDIATEUR : Bien alors. En ce qui me concerne, j'ai bien dormi aussi. Pour tout vous dire, j'ai même rêvé de vous, mais ne me rappelle plus des détails. Je suis curieuse de connaître la suite. Donc, personne n'a des objections ou des remarques par rapport à hier ? (les trois nient.) Très bien, alors reprenons un sujet d'hier, qui vous tient à cœur, Tobias.

Une fois que Tobias a expliqué les circonstances de sa responsabilité soudaine pour le service traiteur, Michael avance, qu'il avait déjà convenu cela avec Regina, longtemps avant son incidence maladie. Mais une fois rétabli et de retour au travail, il a dû, à son désarroi, se rendre compte, que Tobias avait procédé à toute une série de changements, qui n'étaient pas convenus et qui sortaient clairement de son champs de responsabilité.

Nous passons encore une heure et demie à démêler les faits, intentions et perceptions. Il est de plus en plus une évidence, que Tobias s'approprie des tâches, non pas pour nuire ou embêter le père, mais tout simplement par manque de définition et attribution claire de responsabilités. J'apprends par ailleurs, que d'autres employés avaient des problèmes similaires durant les premières années, qu'il y a même eu un certain nombre de démissions pour cette raison. L'équipe actuelle est en revanche bien rodée, car il s'agit surtout d'employés de longue date, qui ont, avec les années, tous trouvé leur créneau respectif. Le prix de cette auto-responsabilisation est une certaine résistance aux directives et au changement, que Tobias subit quelque part aujourd'hui.

Mise à part ce problème de définition de rôle, le débat navigue régulièrement autour du manque de valorisation de travail. Certains passages clés reviennent de manière récurrente :

MICHAEL (en s'adressant à Tobias): « Tu fais passer mon travail pour moins que rien. Comme si cela n'avait pas de valeur et plus aucune validité aujourd'hui. Tu crois plus en tes livres scolaires, qu'en mon expérience. Tu n'as aucun sens de la réalité. »

TOBIAS : « Réalité ? La réalité est, que si nous n'ajustons pas nos procédés, pour devenir plus efficace, plus réactif, si nous ne réussissons pas de rattraper notre retard pour nous mettre en phase avec la réalité du marché, on ne pourra pérenniser notre place et les emplois, auxquels tu tiens. Quand tu ne pouvais pas aller travailler, j'ai mis en place un certain nombre de changements qui impactaient directement nos résultats. C'était concret et mesurable. Et toi, au lieu de reconnaître cette réalité, tu n'as fait que de te plaindre. »

Plus tard dans la conversation, j'apprends, qu'il y a une entrave et une source de tension supplémentaire : la mère a un problème d'alcoolisme. Il est palpable, à quel point cela contrarie les deux hommes. Les deux se sentent éventuellement responsables de cette fuite ou compensation. Tobias avance avoir voulu « l'aider » en embauchant une personne pour l'épauler avec ses tâches administratives et « aussi pour avoir un œil sur elle durant la journée ». Michael, quant à lui, avait opté pour faire abstraction de cette donne pendant longtemps, pensait qu'il allait l'aider en démontrant, qu'il était à ses côtés et en banalisant son addiction. Les deux manières de faire face à ce problème n'ont au final que fait augmenter la détresse de Regina et engraver son problème d'alcoolisme.

Je pouvais observer, comment l'aveu de cette addiction, qu'ils protégeaient comme un secret absolu de famille, induisait un changement dans le positionnement et un rapprochement des deux hommes. Pour une fois, ils ne s'agissaient pas de leurs différends et de leurs positions respectives, mais d'un coup de destin commun, autour duquel il fallait être consolidé pour empêcher toute perte d'image.

➔ Pour le médiateur, il est important de traiter cette donne de la même manière, que pour d'autres blessures profondes. Le médiateur les nomme « sobrement » sans les thématiser. Il ne cherche pas à les expliquer, ni à les analyser, ni à les commenter ou

traiter. Il est une évidence, que le médiateur n'est pas la bonne personne pour soigner une telle maladie, ni pour se prononcer sur la pathologie. Il peut toutefois conseiller à son client de se faire suivre par un spécialiste ou proposer un entretien de coaching individuel, s'il pense pouvoir lui apporter quelque chose.

Dans mon cas, j'ai opté, absolument intuitivement et un peu naïvement, pour une troisième voie. Après réflexion, je dois dire, que cette action était assez périlleuse, car elle aurait pu faire dérailler toute la médiation. Mais sur le moment, je ne disposais (heureusement) pas de ce temps d'évaluation...

Comme j'estimais, que certains éléments contributaires de son mal-être étaient présents dans la salle et l'échange entre Regina et moi autour de ce sujet personnel pouvait affecter le conflit dans son ensemble, j'ai traité cette information comme un nouvel sujet.

→ Cela n'est bien sur uniquement possible dans un cadre intime, comme celui de cette constellation familiale. Dans un autre contexte, par exemple lors d'un conflit entre voisins, cela n'aurait été absolument pas réalisable.

J'ai fait part à Regina des trois options et lui ai demandé, si elle en était d'accord d'aborder ce sujet à huis clos, mais en présence de son mari et son fils.

Elle a accepté mon offre, et après le déjeuner, nous avons tenté de mettre en lumière sa situation. Mon objectif principal était alors de l'écouter, de l'aider à organiser ses pensées, lui faire comprendre ses réactions. Au cours de notre entretien « pseudo » individuel, je la sentais développer une conscience pour son insatisfaction, résultant d'un ensemble de petits événements dans ses relations avec son mari et son fils sur une longue durée, et aggravé par l'impossibilité de pouvoir se confier à une tierce personne.

Le fait, que j'étais une relative inconnue, sans influence dans sa région et loin de son périmètre d'impact, lui permettait d'être ouverte et franche avec moi. Je crois, que nous

étions tous les quatre étonnés de la quantité d'émotions, qui pouvaient être accumulées à l'intérieur d'une personne plutôt réservée et par ailleurs contrainte à garder contenance pendant une grande partie de sa vie pour préserver l'image de leur boulangerie.

Au bout d'une heure et demie mouvementées, elle s'est sentie visiblement moins mal et plus confiante, car elle nous faisait part de sa volonté de suivre une mesure de désintoxication. Les deux hommes ont dû vivre cette nouvelle comme un grand soulagement, car cette fois-ci c'étaient eux, qui étaient visiblement émus.

J'ai initié une pause et, alors qu'on venait d'entendre les pires reproches et accusations, j'ai pu observer une décontraction non-négligeable de l'ambiance générale. Pour la première fois, j'ai assisté à des échanges non seulement avec la mère, mais aussi entre les deux hommes. La communication de tous paraissait respectueuse et prévenante et leur attitude modeste et prudente.

Pendant la pause, j'ai parcouru mon diagnostic d'état des lieux et suis arrivée à la conclusion, qu'il était temps de terminer la phase dialogue.

→ Il existe en théorie trois raisons pour terminer le dialogue²⁵⁸ :

1. Les parties se sont réconciliées : sans doute la situation idéale pour le médiateur. Les parties réussissent à s'accepter dans leur différence, sont capables de se regarder mutuellement dans les yeux, demandent éventuellement pardon ou se serrent la main en guise de signe de réconciliation. Le médiateur n'a presque plus besoin de fournir des explications et peut passer directement à la phase « identification de solutions ».
2. Le dialogue n'apporte plus rien. Les parties se trouvent dans une impasse, ressassent les mêmes arguments et n'avancent plus. Le médiateur a l'impression d'avoir tout essayé, mais ne parvient pas à apporter de nouvelles

²⁵⁸ THOMANN (C.), *Klärungshilfe 3*, op. cit., p. 241

compréhensions : Il a traité tous les sujets, a fait ressortir les intérêts et motivations individuels, a pu approfondir les thèmes pour atteindre les blessures et états mentaux profonds. Malgré tous ces efforts, les parties restent irréconciliables, la communication entre les parties concernées reste hostile, stérile ou nébuleuse. Il est alors temps pour le médiateur d'arrêter le dialogue. Il ne s'agit pas d'un échec, même si on le vit sur le moment comme tel. La médiation a permis à la fois de clarifier des points, mais aussi de démontrer une limite, que les parties sont à ce stade incapable de franchir. Il convient d'en tenir compte dans la phase « identification de solutions ».

3. Le temps manque. La partie restante, à savoir les phases explications, la recherche de solutions et la fixation des accords, nécessite environ 20-25% du temps total. Cela signifie, que le médiateur doit planifier au préalable le temps imparti aux différentes phases. Même si le médiateur peut ressentir une certaine frustration quant au fait de ne pas développer toutes les pensées jusqu'au bout, il serait sans doute plus nuisible d'avoir clarifié toutes les positions, sans pouvoir accorder par la suite suffisamment de temps à ce que cela signifie concrètement pour leur retour dans le quotidien.

En consultant mes notes, je me suis assurée, que nous avons traité tous les sujets. Alors que nous avons pu progresser considérablement sur certains points, je n'ai pas l'impression, que nous sommes parvenus à une vraie réconciliation. Je pourrais retenter de thématiser certains sujets une dernière fois, mais ne suis pas sûre, que cela va apporter de nouveaux éléments. En plus, l'heure a bien avancé. Je suis un peu frustrée, mais valorise intérieurement les avancées accomplies – des victoires d'étapes - et suis prête à passer à la phase explication.

MEDIATEUR : « J'aimerais terminer maintenant la phase dialogue et vous dire comment je vois votre situation actuelle de l'extérieur. Je vous sens plus ouverts maintenant, qu'en début de journée. Mais il y a un point, que nous n'arrivons pas à dépasser. Chacun de vous Michael, Tobias et aussi Regina, vous avez été déçu et blessé à maintes reprises. Avec chaque petit coup, vous avez monté un peu plus votre garde, une espèce de mur de protection autour de vous. Aujourd'hui, il vous est impossible de baisser cette garde complètement, par crainte de

se faire blessé une nouvelle fois. C'est humain et complètement normal. J'aimerais dire une fois la blessure, que je vois en chacun de vous.»

§ 5. Explications

Cette phase ne figure pas aussi clairement dans le procédé de médiation décrite dans ma partie théorique. Ma propre expérience en revanche me laisse croire, que cette phase analytique sur les fondements généraux et les spécificités psychologiques individuelles, est fondamentale, car elle aide les parties à comprendre et à accepter davantage leur conflit, comme étant quelque chose d'humain et potentiellement valable pour toute autre personne.

Au lieu de laisser les parties dans leur question du ou de la coupable, le médiateur les sort de cette équation insoluble pour leur démontrer un angle d'approche commune. Il décrit le conflit d'un point de vue psychologique neutre, rend visible les interdépendances des actions et le cercle vicieux des comportements individuels.

Au lieu de raisonner en coupable et victime, chacun réalise qu'il est victime du même cercle.

MEDIATEUR : « Chacun de vous veut en soi la même chose. Valorisation en tant que personne et respect pour les efforts fournis. Vous Michael, pour le fait d'avoir construit cette entreprise et fait de l'entreprise ce qu'elle est aujourd'hui. Vous, Tobias, pour votre sacrifice d'être parti d'un emploi stable dans le but de faire perdurer et développer ce projet de vie de votre père. Aussi pour vos efforts investis dans la formation du soir pour vous préparer à votre nouveau rôle. Et pour vos efforts et résultats de restructuration. Et vous Regina, pour vos efforts de conciliation durant toutes ces années, pour votre soutien et le fait d'avoir bravé tous ces combats de taureaux.

Ce qu'il vous faudrait, n'est finalement pas beaucoup : Le fait que les deux autres puissent se mettre à votre place, sentir ce que vous ressentez, ce que vous avez vécu et ce dont vous avez besoin. Non pas un semblant d'empathie, mais le sentir réellement avec votre cœur. Mais cela nécessiterait la baisse de votre garde. Autant pour franchir le pas et aller vers l'autre, que pour inviter quelqu'un à regarder dans votre intérieur. Vous en êtes incapable, car vous flairez déjà le poignard.

Ne me comprenez pas mal, je ne cherche pas à vous montrer du doigt. Vous vous comportez de manière complètement compréhensible. C'est juste vraiment dommage. Chacun est tout à fait dans son droit de penser, que c'est à l'autre de faire un effort en premier. Mais ainsi vous tournez en rond.

Est-ce que vous voyez, ce que je veux dire ? » (Les trois hochent la tête.)

« Est-ce que vous connaissez la parabole des indiens, pour expliquer les principes de bases du maintien de systèmes ?²⁵⁹ » (Non)

« Dans chaque unité systémique, il existe toujours un ordre hiérarchique. Même si chacun de vous avait la même responsabilité aujourd'hui, donc en soit le même rang, même si chacun contribuait exactement au même titre au maintien de l'unité, il existerait toujours un ordre indéniable. Ça, c'est la théorie.

Dans la pratique, nous vivons aujourd'hui dans une société de performance. On admire celui, qui est le plus fort, le plus intelligent, le plus doué, qui va le plus loin etc. C'est encore plus valable dans la vie professionnelle. Nous accordons un très grand poids à la performance. Il faut évincer les autres pour pérenniser sa place.

La société admire celui, qui est le plus grand moteur, qui a la plus grande force de traction. Sur cette base, il serait normal, de valoriser d'abord vous, Tobias, le jeune successeur, car l'avenir de l'entreprise repose sur vos épaules. Vous êtes familiarisé avec les nouveaux modes de management, vous maîtrisez les nouvelles technologies, comprenez mieux ce que souhaite la clientèle de nos jours. Regina et Tobias, vous ne viendriez qu'après, si je suis ce raisonnement. Vous avez un certain âge, vous vous trouvez plutôt en fin de carrière, vous n'êtes plus, comparé à votre fils, autant à la page, suivez moins bien l'évolution des consommateurs etc.

Le problème de cette société de performance est, qu'elle n'a plus les pieds sur terre. Ou plutôt, elle ne valorise plus la terre, la base, sur laquelle se fonde les exploits d'aujourd'hui.

Ce dont vous êtes actuellement capable, Tobias, est devenu uniquement possible à travers les efforts de vous, Michael. Vous avez cherché et défriché la terre, vous l'avez labouré, cultivé,

²⁵⁹ Cette explication provient d'une formation professionnelle réalisée par Christian PRIOR (Médiateur et « ancien élève » de Christoph THOMANN), sur les bases de recherches d'Ina SPARRER. Elle sert dans de nombreux cas de conflit, car le « respect des anciens » est un sujet récurrent.

entretenu durant de nombreuses années, avant qu'elle soit une source de revenu solide, telle qu'elle l'est à présent. Même si aujourd'hui vous n'étiez plus aussi performant que votre fils, il est normal qu'il vous appartienne la première place dans cet ordre hiérarchique. (*Je regarde Michael, qui m'écoute d'un air stoïque.*)

Dans l'analyse théorique de systèmes humains, cela signifie : L'appartenance prime sur la performance.²⁶⁰ Contrairement au monde animal, dans lequel le vieux loup ou lion se fait chasser ou tuer par son successeur plus jeune, dans le monde humain le respect des anciens est enraciné profondément. Dans toutes les sociétés, sauf peut-être celle d'aujourd'hui, nous avons valorisé et vénéré les vieux, mêmes si ce sont les jeunes, qui rapportent les proies et assurent la survie de la famille.

Cela veut dire, que Michael n'a pas besoin de se battre avec son fils, de se mesurer avec lui. Il n'a pas besoin de prouver quelque chose aujourd'hui pour mériter de la gratitude et du respect. Cela lui est dû tout naturellement, sans qu'il ait à défendre sa place. C'est la base de notre existence humaine. C'est un fait, une loi naturelle, une vérité non-contournable. (*Je regarde à nouveau Michael, dont les yeux se sont remplis de larmes.*)

Une fois seulement, qu'il est sûr d'avoir ce respect, l'acceptation et la reconnaissance pour sa position, il peut valoriser et reconnaître le travail des plus performants, comme vous Tobias, les personnes, qui assurent la protection et la croissance.»

Entretemps Michael s'est mis à pleurer, d'abord discrètement puis de manière de plus en plus audible, les mains protégeant son visage... Je m'arrête de parler et lui donne le temps dont il a besoin.

Je regarde Tobias et Regina, qui le regardent d'un air modeste, compatissant et respectueux. Je leur signale de façon non-verbale, qu'il est bon, que Michael exprime ses sentiments, que nous sommes là et les acceptons.

²⁶⁰ Selon SPARRER les 4 principes successifs sont : 1) le droit d'appartenance, 2) croissance et protection, 3) primauté du niveau d'engagement et 4) primauté du niveau de performance, pour plus de détails, lire : SPARRER (I.), *Wunder Lösung und System, Heidelberg*, Carl Auer Verlag, 2001, 456 p.

→ Il s'agit d'un réflexe habituel de vouloir combler ou faire abstraction de moments difficiles, de changer de sujet par compassion ou sentiment de honte, mais le médiateur doit résister à cette envie « d'épargner » son client, de limiter les dégâts. D'une part, l'existence de cette douleur profonde est réelle et le maquillage de cette réalité serait un acte d'hypocrisie. D'autre part, une telle révélation de soi témoigne une baisse de garde de la personne concernée et touche généralement tous les participants. Les parties réalisent, que la crainte, en baissant sa couche de protection, de se faire blessé est infondée. Elles commencent à se comprendre et à se percevoir mutuellement comme étant tous et chacun des êtres avec des faiblesses et blessures profondes.

Le médiateur fait idéalement suivre une telle situation d'un moment de silence. Mise à part le fait, qu'il étend l'impact du moment sur les concernées, il octroie surtout le temps nécessaire à la personne concernée pour réaliser, ce qui est en train de se passer chez elle : sentir, ce qu'elle ressent, réfléchir et refléter pour ensuite pouvoir le formuler.

Une fois, qu'il s'est calmé, mouché, ressaisit, je lui demande de manière empathique et calme : « Qu'est-ce qui vous a autant touché ? Pouvez-vous déjà l'exprimer par des mots? »

Il veut démarrer ses explications, mais est incapable de prononcer des mots, et des larmes coulent à nouveau le long de ses joues. Il me fait signe, qu'il n'est pas encore prêt à parler...

Je demande alors aux autres comment ils vivent cette situation.

Tobias, que j'ai visé surtout en posant cette question, répond après un long moment de réflexion : « Oui, je comprends cela et ça me touche beaucoup de voir mon père ainsi. J'étais tellement concentrée sur moi-même et les menaces, que je ressentais me concernant, que j'étais incapable de me mettre à sa place. Mais, c'est sûr, c'est un fait, que tu es à la source de cette entreprise. Que nous sommes là aujourd'hui, parce que tu t'es consacré à ce projet durant tant d'années. Bien sûr, qu'il te revienne ce premier rang. Je pense même, que je n'en ai jamais douté. Je me suis simplement jamais posé la question. En tout cas, je n'ai pas voulu t'évincer. Si tu l'as vécu ainsi, je m'en excuse sincèrement. »

Maintenant c'est non seulement Michael, qui pleure, mais aussi sa femme. Tobias et moi, nous sommes émus également. Je vis ce moment comme à la fois incroyablement pesant mais léger, émotionnel mais assainissant.

Après ce moment émotionnel fort, je demande à nouveau à Michael de s'exprimer sur ce qu'il ressent. Il réfléchit un long moment. : « Je n'ai toujours pas bien tout compris. L'intensité de ma réaction, de mes sentiments me surprend. Je n'avais pas conscience, que c'était au fond ça, qui me travaillait autant. Mais quand vous en avez parlé, de mon droit à cette position, que je n'ai pas besoin de me battre, je sentais un énorme poids tomber. Ça m'a tellement libéré. Le fait, que personne ne peut m'enlever cette place, même si un jour je n'étais plus autant impliqué dans l'entreprise.

Et d'entendre Tobias d'entendre et d'accepter ce fait me soulage beaucoup.»

Il suit un échange entre les deux hommes. Michael est désormais capable de reconnaître les efforts et le potentiel de Tobias. Il lui déclare être prêt de céder d'avantage de pouvoir de décision à son fils. Il est palpable à quel point Regina est soulagée, que les deux hommes échangent aussi constructivement.

Je perçois malgré tout, que Tobias semble encore avoir des réserves et lui demande, si mon sentiment est juste.

TOBIAS : « J'ai envie de lui croire, envie d'entendre qu'il me fasse désormais confiance. Mais j'ai peur, qu'on retombe dans nos anciens schémas d'ici quelques semaines. Qu'il n'accepte pas, que je fasse les choses d'une manière différente que lui. Que je ne conçois pas être un clone de lui. »

MEDIATEUR : « Je vous comprends entièrement. Le fait qu'on ait clarifié vos rôles ne vous épargne pas de futures situations potentiellement conflictuelles. Par ailleurs, malgré toutes vos similitudes indéniables, je sens une différence profonde entre vous, qui risque d'alimenter des conflits futurs. Avez-vous déjà entendu parler des différentes orientations psychologiques individuelles ? Et surtout de leur interdépendance ? C'est un phénomène, qui affecte toutes nos relations, dans le bon terme comme dans le mauvais. »

Puis j'explique le modèle Riemann-Thomann²⁶¹ dans les grandes lignes. J'attire leur attention sur le fait, qu'il s'agissait chez Tobias probablement d'une personne avec une orientation vers le changement, alors que Michael possédait plutôt des traits d'une prédisposition pour la durée. « Plus Michael insiste sur, par exemple, un investissement important en terme d'horaire, plus Tobias aura tendance à se sentir oppressé et à fuir plutôt que de s'y plier. Cette fuite confirmerait en revanche Michael dans sa perception de devoir suivre de près son fils, ce qui serait vécu comme une pression accrue par Tobias, qui accordera d'avantage d'importance à son besoin de liberté... et ainsi de suite. Ainsi vous vous éloignez progressivement et avez de plus en plus de mal à vous mettre à la position de l'autre. »

Les deux admettent se reconnaître exactement dans cette dynamique et dans ce conditionnement mutuel. « L'important est de savoir, qu'il n'y pas une meilleure ou moins bonne façon de faire qu'une autre. Il n'y aucun jugement dans mes explications. Ce sont des traits de caractère indépendants de votre volonté, qui expliquent, que vous avez parfois autant de mal à vous comprendre. »

➔ Ces explications servent en effet à sensibiliser les parties à leur différence, comme étant quelque chose de normal et inévitable, dont il faut tenir compte pendant la communication, la formulation d'objectifs et la répartition de rôles.

Michael et Regina prennent conscience, que le style de management, ayant fait ses preuves chez Michael, ne sera jamais efficacement pratiqué par Tobias. Ils se disent prêt à accorder à Tobias la confiance nécessaire pour la mise en œuvre de son propre style de direction pour les services, qui lui seront attribués.

§ 6. Solutions

Après la phase de dialogue, qui est généralement laborieuse et chargée d'émotions, la phase d'identification de solutions s'avère souvent facile. Les revendications initiales basant sur des

²⁶¹ Voir Partie 2, Chapitre 1, Section 2

besoins inassouvis ont pu être traités respectivement. La valorisation et la prise au sérieux de chaque partie individuellement puis collectivement, leur donne la satisfaction et l'assurance nécessaire pour rompre avec leur idées du passé et procéder à la planification l'avenir commun.

J'initie une courte pause et assiste à ma grande satisfaction à un échange ouvert, serein, presque gai entre tous les participants. Juste la mère paraît un peu fatiguée, mais c'est quelque part normal, compte tenu de ses circonstances.

Après la pause, je reprends une dernière fois mon diagnostic d'état des lieux initial, pour parcourir, ensemble avec mes clients, les différents points notés: «

- rôle de médiateur
- impuissant
- trahie
- blessée
- Fondateur, inquiet de l'avenir de la société
- Ton To, respect, menacé, style de management
- a besoin de sa zone de responsabilité
- pas pris au sérieux
- manque de confiance dans ses capacités

Ces sujets ont été abordés amplement. (Les trois confirment.)

Les sujets ouverts sont : - Service traiteur, identité visuelle off- et online, Restructuration, contrôle de gestion, Répartition des responsabilités, embauche assistante de direction
- Base de communication, réunions de travail, feedback constructif »

Nous abordons chaque point. D'abord le retour de Tobias sera acté, même si ceci ne figure pas sur la liste proprement parlé. Puis, les trois parties proposent des solutions pour les différents points sans le moindre mal, sans la moindre résistance, le tout dans une ambiance constructive et respectueuse. Je n'interviens finalement que peu durant cette phase. Je veille simplement à ce que les propositions soient réalisables. Je demande de réfléchir aux problèmes, contraintes et résistances éventuelles liés à leur réalisation. Je vérifie, que les propositions sont acceptées par tous et défendent les intérêts de chacun.

Je note les accords sous formes de points clés, pendant qu'ils parlent.

A la fin, nous fixons les engagements concrets pour chaque partie (quoi ? comment ? jusqu'à quand ?) et convenons d'un suivi téléphonique dans 6 semaines²⁶².

La famille insiste sur le fait, qu'il leur est cher, que les thèmes abordés durant ces deux jours restent entre nous quatre et je les rassure sur ce point. Je procède à un dernier tour d'échange pour savoir, comment ils se sentent actuellement, si les résultats leur conviennent, s'il y avait des remarques par rapport à mon accompagnement. Tous les trois déclarent être épuisés, mais soulagés et confiants dans l'avenir.

Je leur dis, que je suis également fatiguée, mais contente du déroulement et des résultats achevés. Malgré tout l'optimisme du moment, j'insiste sur le fait, qu'il fallait relativiser les résultats : « Nous avons passé deux jours remplis de révélations et de prises de conscience, et je suis ravie, que vous êtes déterminés à améliorer durablement votre relation. Mais, il ne faut pas sous-estimer la force de l'habitude. Une fois de retour dans le quotidien, vous allez probablement vous surprendre, surtout dans des moments de pression, à penser de l'autre : « Tout comme avant. Il/Elle n'a rien retenu de cette médiation. » Il va y avoir des échecs et régressions, cela aussi est inévitable et humain. La seule chose, que vous pouvez faire, c'est de constamment veiller à communiquer entre vous comme vous l'avez fait durant ces deux jours ici. De chercher à comprendre les réactions de l'autre, d'aborder sans trop attendre quand vous vous sentez traité de manière injuste, de motiver vos choix, ainsi de suite. Le fait, que je ne serai plus présente, ne va pas faciliter la tâche, mais vous devez faire cet effort. Vous allez voir, ça vaudra le coup.

De mon côté, je vous téléphonerai un par un dans 6 semaines pour savoir, comment votre retour au quotidien s'est passé. En attendant, je vous souhaite tous le meilleur pour votre nouvelle coopération. »

Nous nous remercions mutuellement et nous quittons peu après. L'ambiance est décontractée et positive. Je ramasse mes affaires et me prépare à rentrer chez moi.

²⁶² Il est préférable de convenir d'un entretien de suivi dès la fixation du rendez-vous de la médiation, comme une partie intégrante de la médiation.

§ 7. *Suivi*

Indépendamment d'un suivi formel, j'envoie toujours, quelques jours après la médiation, un mail informel²⁶³, pour leur rappeler l'importance d'être vigilant aux perturbations et aux régressions éventuelles. Alors que je veille à une communication plutôt sobre en début de médiation, je me permets maintenant un ton plus enthousiaste et personnel.

« Cher/s ...,

J'espère, que vous allez bien et avez pu profiter du reste de votre weekend.

Les deux jours passés ont été intenses. Vous avez développé une conscience pour différentes choses et je suis certaine, que ces nouvelles perceptions de vous-même et de votre entourage vont agir encore longtemps à l'intérieur de vous. Elles vont vous permettre de faire de nouvelles expériences et de voir votre environnement et tout futur conflit sous un autre œil.

La condition pour pérenniser ce nouvel état d'esprit est une attention particulière pour vos actions et celles des personnes vous entourant. L'exercice consiste en la cultivation de la conscience pour les dynamiques inévitables dans chaque système.

Si vous ne prenez pas ce temps et ce recul pour refléter vos actions et celles des autres, vous allez rapidement retomber dans vos anciens schémas de comportement. Cela est particulièrement valable pour des situations du quotidien, comme celles au travail, pendant lesquelles on manque de temps et de loisir pour veiller à cette démarche.

Vous allez, dans ces situations, probablement vous attraper à tirer à nouveau des conclusions hâtives concernant l'intention provoquant les actions de vos collègues, époux, parents etc.

Vous allez à nouveau vous attendre au pire de la part des personnes en face de vous : qu'elles agissent par égoïsme, malveillance, indifférence, etc.

Mais sachez d'entrée, que ces conclusions sont fort probablement erronées. Soyez soigneux entre vous. Percevez-vous comme des patients sortant tout juste d'une opération. L'opération est réussie, mais vos plaies sont loin d'être guéries. Prenez soin de vous et abordez ensemble, quand quelque chose ne vous paraît pas bien, pas juste ou pas claire.

²⁶³ Mon mail est inspiré d'un exemple de mail, reçu au cours d'une formation suivie, animée par Christian PRIOR, que j'ai cité précédemment. J'aime particulièrement la métaphore des opérés.

Laissez-vous surprendre par les petits changements positifs dans votre collaboration, qui vont se mettre en place tout naturellement.

Je vous souhaite sincèrement tout le meilleur. N'hésitez pas à me contacter, si vous avez des questions ou ressentez le besoin de partager quelque chose avec moi.

Autrement, je reviens vers vous comme convenu le

Bien à vous, »

Une médiation réussie n'est ni garant d'une future relation harmonieuse, ni la condition pour une coopération durable, fructueuse et paisible entre les parties. L'objectif d'une médiation est la clarification de la relation ou de la coopération, ce qui peut avoir les effets mentionnés plus haut. Un autre effet peut en revanche être le discernement, qu'une continuité de la relation n'a plus de sens ou n'est tout simplement plus souhaitable.

Dans les deux cas, le médiateur peut fournir un suivi d'accompagnement. Dans le cadre d'une continuation de la relation, de nouvelles révélations, questions ou obstacles peuvent surgir. Le médiateur assiste alors à la mise en lumière et au traitement de ceux-ci.

Lors de la réunion de suivi, le médiateur peut afficher une *checklist* pour guider les parties dans leur réflexion :

- Comment vous sentez-vous dans la situation actuelle ?
- Qu'est-ce qui s'est passé depuis votre retour au quotidien ?
- Comment s'est passée la phase de transfert (des responsabilités, tâches etc.)?
- Quels points nécessitent d'être adaptés, ajustés, révisés ?
- Qu'est-ce qui a fonctionné ?
- Quels changements positifs dans votre relation avez-vous pu observer ?

- Qu'est-ce qui s'est empiré ?

Dans le cadre d'une séparation, le médiateur peut veiller à ce que cette dernière se fasse par le biais d'une approche négociatrice intégrative. Souvent, les parties ont réussi, malgré leur souhait de séparation, à recréer une base de relation cordiale et raisonnable. Le médiateur assure alors, que cette dernière ne soit pas mise à l'épreuve démesurément par les négociations. Il réussit cela en respectant les quatre principes d'Harvard²⁶⁴, décrit dans ma partie théorique.

Il peut également animer l'identification de solutions pour la séparation, en récoltant d'abord les souhaits de chacun, les rassemblant dans un document, l'envoyant sous forme de navette aux parties concernées pour qu'elles puissent y apporter les modifications, critiques et suggestions d'amélioration souhaitées. Ainsi, pas à pas, d'aller en retour, le médiateur accompagne les parties dans la création d'une base d'accord commune, qui peut servir ensuite pour la formalisation juridique de la séparation.

Conclusion de la troisième partie :

Nous avons vu ensemble, qu'une des conditions pour l'application d'une médiation est le souhait d'investissement dans la relation. C'est-à-dire concrètement, que l'utilité de la mesure de médiation doit être dans un rapport raisonnable au regard des ressources – de temps, humaines ou matérielles – mobilisées.

²⁶⁴ Pour une présentation plus détaillée du concept de Harvard, voir Partie 2, Chapitre 1, Section 4, § 2

D'autant plus déstabilisant peut paraître la conclusion, que le succès d'une médiation ne se définit ni par la volonté de continuer à travailler ensemble ou à se côtoyer, ni par la garantie d'une harmonie future dans un couple ou l'augmentation de la productivité au sein d'une équipe. La réussite se définit surtout par la capacité du médiateur à amener les parties en conflit à procéder à une évaluation claire et exhaustive de leur différend. Les renseignements et les conclusions, auxquels les parties parviennent, servent ensuite de base pour concevoir leur avenir.

Ce qui s'écrit si facilement, se traduit dans les faits souvent par un travail intense, chargé d'obstacles et de prises de consciences pénibles. Cet effort est en revanche aussi récompensé par des révélations, des découvertes et la mise en évidence de valeurs et opportunités, aussi bien individuellement que collectivement. L'ensemble de ces expériences crée, dans la plupart des cas, un terrain propice à une issue positive et constructive de la situation conflictuelle.

Ainsi, la médiation fournit les outils nécessaires à la décryptage de structures complexes : que ce soit dans le cadre d'un règlement de différend politique, l'évaluation d'un projet environnemental avec de multiples acteurs, la mise en lumière d'une situation familiale complexe, ou une animosité entre voisins, qui est le résultat d'une série d'évènements sur une certaine durée.

Chacun des outils, décrits dans cette troisième et dernière partie, correspond à des moments et des besoins particuliers. Ma présentation contient avant tout des retours d'expérience concrets, permettant la facilitation à la fois du travail du médiateur et celui des parties. Outre que les outils d'évaluation de la faisabilité et des conseils d'organisation pratique, elle démontre des outils favorisant la compréhension, la communication, et avant tout la participation active des parties.

Ainsi les parties en conflit ont la possibilité de faire avancer la médiation par leur propre énergie. Chaque petit succès dans leur rapprochement devient pour elles une source de motivation et contribue à leur donner la force de surmonter leur conflit « par leurs propres moyens ».

Dans mon cas concret, les participants à la médiation ont vécu ce succès à la fois comme étant personnel et collectif. Le succès s'est traduit par une continuation de leur relation, alors qu'ils avaient déjà manifesté leur séparation, et bien qu'ils fussent loin d'être convaincus par la méthode. La surprise positive, la satisfaction et la fierté, résultant de leur dépassement de soi,

ont initié chez tous les participants un changement durable d'attitude, avec des effets jusqu'à ce jour.²⁶⁵

²⁶⁵ Comme m'ont témoigné des personnes dans leur entourage.

Conclusion

Il existe plusieurs façons d'aborder la gestion et la résolution des conflits, qui vont du moins au plus coercitif. Les conflits peuvent être évités, discutés, négociés, arbitrés, jugés, résolus par la législation, par une action politique ou par une force violente.

Le choix, que nous faisons, est considérablement influencé par nos valeurs et nos expériences individuelles et collectives, à un niveau micro- comme macro-environnemental²⁶⁶. Ainsi l'histoire moderne européenne, pour se limiter ici seulement à nos expériences récentes, nous a marquée par l'industrialisation, deux guerres mondiales, des théories de conflit de la guerre froide, des crises financières et économiques mondiales, des hypothèses de pénurie etc. Ces événements nous ont confirmé surtout dans des raisonnements bilatéraux et concurrentiels. Notre interprétation de la théorie de l'évolution porte sur la présomption, que la pérennisation de notre propre position nécessite le triomphe sur l'autre, son affaiblissement, sa dépréciation.

Des connaissances récentes en biologie peuvent en revanche suggérer une hypothèse différente : Il s'agit de découvertes en Suisse et aux Etats-Unis, d'un champignon vivant – un armillaire – d'une taille comparable à celle des arrondissements parisiens 1 à 7 cumulés ou 1200 terrains de foot, soit près de 9 km², 5 fois plus lourds que la baleine bleue²⁶⁷, avec un âge approximatif de 2400 ans. Les circonstances de son évolution induisent une stratégie de croissance efficace et stable, qui ne se fait pas au détriment, mais en coopération avec autrui : **le mutualisme.**

Ce qui est défini dans le LAROUSSE comme « une relation durable entre deux espèces ou deux populations, avantageuses pour toutes les deux », reflète un partenariat, dans lequel chacun sait et fournit exactement, ce dont a besoin l'autre pour se déployer.

Dans l'exemple du champignon, il s'agit d'une forêt, qui est le partenaire idéal pour permettre ce grandissement mutuel. Le champignon met à disposition des fils fongiques dans le sol, invisible à l'œil humain, pour étendre le réseau de la forêt et interconnecter les racines des arbres et d'autres plantes. Cette symbiose permet d'accéder à davantage d'eau et à des nutriments supplémentaires. Ainsi, on estime, que jusqu'à 90 pour cent du phosphore et 80

²⁶⁶ Dans un sens « ce qui nous entoure », donc aussi bien à un niveau sociétal, politique, économique, écologique

²⁶⁷ Être vivant, jusque-là, présumé le plus grand sur terre

pour cent de l'azote, dont les plantes ont besoin pour se développer, sont absorbés via le réseau de champignon. La forêt se développe et fournit à son tour, à travers la photosynthèse, des hydrates de carbone au champignon, que lui est incapable de produire, mais qui lui servent comme carburant pour sa croissance. Ainsi les deux tirent profit séparément mais aussi ensemble, leur alliance les rendant beaucoup moins vulnérables aux ennemis et influences négatives externes.

Je suis un fervent penseur, que nous pourrions nous inspirer de la nature et développer des mutualismes à plein de niveaux. L'obstacle premier à la mise en place est en revanche la méconnaissance de nos propres besoins et ceux des autres. Nous avons désappris à nous écouter attentivement, à sentir et ressentir avec soin, ce que nous nécessitons et ce que nous devons octroyer aux autres pour avancer et maintenir un équilibre bénéfique à tous.

Je ne jette la pierre à personne. Je constate. Nous sommes des êtres faibles et avons été conditionnés à travers une histoire impitoyable, affaiblis, déstabilisés, troublés. L'atteinte à nos besoins principaux - la survie, la protection - pendant la majorité de notre histoire humaine, a fait, que les hommes ont décidé de confier une part de leur liberté à un souverain, par le biais d'un contrat social ou autre, en échange de la garantie de leur sécurité. Peu à peu, ils ont abandonné la confiance en leurs propres capacités. Ils ont renoncé à une partie de leur autonomie et responsabilité individuelle en échange d'un cadre de protection mais aussi de « tutelle » collective.

Ce qui est une stratégie efficace pour assurer la survie, ne l'est beaucoup moins dans un temps dans lequel de plus en plus de personnes cherchent à assouvir, consciemment ou inconsciemment, des besoins d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi. Ce sont les sources principales de nos conflits actuels.

Nous continuons à céder la responsabilité pour la gestion de nos conflits à des spécialistes : à des thérapeutes, des coaches, des avocats, pour n'en citer que quelques-uns, tous mandatés par une seule partie, présentant une seule lecture du conflit. Ceux-ci sont ainsi partiaux par défaut. Comme dans la plupart du temps, leur gain est en corrélation étroite avec celui de leur client, il est compréhensible, qu'ils défendent avant tout les intérêts de leur client. La prise en considération des intérêts de la partie adverse n'a généralement qu'une place marginale dans cette démarche. Hélas, toute opportunité de croissance humaine liée à un conflit, est compromise par cette partialité. C'est la raison, pour laquelle, on assiste, dans le cas de procès

par exemple, souvent à une lutte de pouvoir, confortant la théorie de la loi du plus fort, la première option d'interprétation de la théorie évolutionnaire abordée plus haut. A l'issue de cette démarche, on obtient un vainqueur et un vaincu, qui ont finalement perdu chacun souvent plus de ressources comparées à celles, qu'ils ont gagné. De surcroît, des solutions autoritaires répriment des revendications perçues comme étant légitimes. Ceci se traduit par un sentiment d'injustice sociale, qui agrandit le potentiel de futurs conflits. On assiste alors au mieux à un règlement de conflit, mais non pas au traitement de celui-ci. En se prenant aux symptômes plutôt qu'à la cause, on gagne au mieux du temps, ou, si je force le trait, un « patient », qui est susceptible de nous alimenter sur une base régulière.

Je m'avance à dire, que les fins de la médiation sont plus collectifs, car indépendamment du fait, qu'elle réussisse ou non, la démarche éveille un raisonnement moins binaire, une conscience pour la diversité et l'aptitude pour une considération plus large des éléments inhérents à la fois à un conflit, mais aussi plus globalement à notre cohabitation et notre développement sociétal.

La médiation permet non seulement un traitement du conflit²⁶⁸, mais aussi de laisser les parties dans une meilleure situation, qu'elles seraient, si elles n'avaient pas opté pour cette approche.

Le vrai enjeu de la médiation consiste alors dans le réapprentissage à assumer la responsabilité pour nos propres actions.

La méthode de la médiation se fonde dans la conviction, que les parties connaissent le mieux leur conflit et les circonstances, qui ont mené à celui-ci. Les parties sont conscientes des sentiments paralysant la gestion rationnel du conflit. Ce sont elles, qui doivent vivre avec l'accord trouvé. C'est pour cette raison, qu'une solution sur mesure paraît beaucoup plus efficace et satisfaisante, qu'une solution développée par des experts, tels que des consultants, des thérapeutes, des arbitres ou autres.

Il est prouvé, que des personnes en conflit sont plus à même de changer leurs comportements, si elles sont à l'origine de la proposition de ce changement, si elles ont contribué activement à

²⁶⁸ C'est d'ailleurs la raison pour laquelle je ne suis pas très heureuse avec la dénomination « méthodes alternatives de règlement de conflit » et milite pour un changement en « méthodes constructives de traitement de conflit ».

l'identification des solutions. Elles ont plus de facilités à exécuter des décisions et à s'en tenir dans la durée, si elles les ont élaborées elles-mêmes.

Pourquoi alors l'intervention d'une tierce personne, tel qu'un médiateur ?

La difficulté à gérer un conflit en autonomie est liée aux émotions paralysantes, qui accompagnent l'escalade du conflit. Nos compétences, notre savoir et notre créativité ne peuvent se libérer, tant que nous nous trouvons dans le cercle vicieux d'un conflit envenimé.

Le sentiment d'injustice brouille notre regard, nous nous laissons influencer par des facteurs externes tels que des conseils de proches, des préjugés, nos expériences passées. Nous avons tendance à confondre nos positions avec nos intérêts. Pris par nos émotions, nous sommes incapables de penser en termes d'intérêts sous-jacents, de négociation intégrative et de résolution créative de problème.

Le médiateur peut alors aider en interrompant le processus d'escalade, en canalisant les échanges, et en fournissant un cadre pour une compréhension impartiale du conflit. Il guide les parties jusqu'à la connaissance de tous les éléments du conflit : les personnes, les dynamiques, les problèmes et les intérêts. L'obtention de ces informations offre la possibilité aux parties de corriger leurs perceptions mutuelles, de réduire les peurs déraisonnables, de développer le courage et la force nécessaires pour accorder dans le but de recevoir. Une fois les besoins assouvis, les revendications superficielles diminuent pour faire place à la raison et à des solutions constructives.

A-t-elle le potentiel d'aboutir pour tout type de conflit ?

Si la médiation nous apprenait qu'une chose, ce serait, que tout est beaucoup plus complexe qu'il ne le paraît au prime abord.

Ainsi, l'utilisation de la médiation est compliquée. Même si la médiation fournit des outils indéniables pour faciliter la compréhension mutuelle, l'empathie, la confrontation avec les problèmes de fond, elle n'est pas appropriée pour tous les contextes. De nombreux facteurs jouent un rôle : d'abord la volonté et l'effort de comprendre autrui, d'accorder le développement à l'autre, mais aussi le nombre de parties, la gravité et le contexte des problèmes, les déséquilibres de pouvoir entre les parties concernées, les ressources de conflits qui peuvent varier, le degré de honnêteté, des manipulations, etc. Il peut y avoir des

préoccupations éthiques, des problèmes d'exécution dans des contextes interculturelles, des réserves micro- comme macro-économiques.

Mais est-ce que notre préoccupation devrait être de trouver une panacée à tous nos conflits ? Ou est-ce qu'il ne faut pas tout simplement admettre, qu'il existe différents outils appropriés pour différents contextes. Le but est de faire avancer notre évolution juridique humaine et ceci nécessite la conception de nouveaux processus et de nouvelles institutions.

Si nous voulons faire face à nos défis de demain, en nombre comme en variété, nous devons nous appuyer sur des canaux multiples et des approches interdisciplinaires.

Quelle perspective pour la médiation ?

La médiation peut contribuer à réformer les conflits en occasions d'une plus grande compréhension, collaboration et grandissement humains. Pour qu'elle soit plus largement considérée et utilisée, la formation doit être plus vaste et le métier plus règlementé. Le public doit être mieux sensibilisé et éduqué à ce sujet, il doit y avoir davantage de mutualismes entre les représentants des méthodes classiques et alternatives. La médiation doit être plus institutionnalisée, les services de médiation doivent être mieux financés.

Pour ma part, j'espère contribuer à l'aspiration au «bon» chez les êtres humains. Je suis convaincue, que la médiation pourrait nous permettre de prendre des meilleures décisions, individuellement comme collectivement, dans les relations sociales, juridiques, politiques, économiques, écologiques et internationales.

J'aimerais terminer en revenant sur une phrase de mon introduction, que j'ai souhaité, au moment de la relecture générale, d'abord supprimer, mais que j'ai finalement choisi de laisser : «Non pas, que je crois pouvoir changer le courant des choses.» Je pense, que ce raisonnement reflétait très bien mon propre conditionnement, le manque de confiance en mes aptitudes et l'insuffisance de ma responsabilité individuelle. Aujourd'hui, 7 ans plus tard, par le biais, entre autres, de cet exercice formidable, qu'était cette thèse, je considère, que chacun est en mesure d'initier un changement, qui peut avoir des répercussions douces mais sûres, sur lui-même, son environnement, voire tout le système, tel un réseau fongique.

Nous ne pouvons éviter le conflit, mais nous pouvons le transformer en une opportunité d'évolution.

Bibliographie

Ouvrages

- ALTMANN (G.), *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*, Stetten, Ed. Beltz, 1999, 263 p.
- AZEMARD (G.), *100 notions pour le crossmédia et le transmédia*, Paris, Editions de l'immatériel, 2013, 196 p.
- BERCOVITCH (J.) & RUBIN (J.), *Mediation in International Relations, Multiple Approaches to Conflict Management*, Angleterre Palgrave Macmillan 1992, 481 p.
- BESEMER (C.), *Die Kunst der Vermittlung in Konflikten*, Frankfurt, Stiftung Gewaltfreies Leben, 2003, 233 p.
- BREIDENBACH (S.), *Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt*, München, Schmidt Otto, 1995, 312 p.
- DUSS VON WERDT (J.), *Homo mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation*, Stuttgart, Klett Cotta, 2005, 296 p.
- DUSS VON WERDT (J.), *Les ordres mondiaux en mutation*, Stuttgart, Klett Cotta 2004, 409 p.
- ERNOUT (A.) & MEILLET (A.), *Dictionnaire étymologique de la langue latine*, Paris, Klincksieck, 1967, 827 p.
- FAGET (J.), « Médiation et action publique », Presses Universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 2005 276 p.
- FISHER (R.J), URY (W.), *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil, 1982, 286 p.
- FISHER (R.) & URY (W.) & PATTON (B.), *Das Harvard Konzept : Der Klassiker der Verhandlungstechnik*, Berlin, Campus Verlag, 2009, 272 p.
- FISHER (R.) & URY (W.) & PATTON (B.), *Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In*, Boston, 2nd Ed Houghton, Mifflin, 1991, 224 p.
- FOLBERG (J.) & TAYLOR (A.), *Mediation. A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*, San Francisco, Jossey Bass Publishers 1992, 392 p.
- FRIEDMAN (G.) *A guide to Divorce Mediation*, Etats-Unis, Random House Value Publishing, 1995, 245 p.
- FRIEDMANN (G.) & HIMMELSTEIN, *Konflikte fordern uns heraus*, Ulm, Wolfgang Metzner Verlag, 2013, 346 p.
- GLASL (F.), *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Autriche Freies Geistesleben, 2017 283 p.
- HAFT (F.) & GRAEFIN VON SCHLIEFFEN (K.), *Handbuch Mediation*, Hamburg, C.H.Beck, 2002, 361 p.
- HALL (E.T), *Die Sprache des Raumes*, Pädagogischer Verlag Schwann Düsseldorf, 1976, 190 p.
- KANT (I.), *Immanuel Kants sämtliche Werke*, Ulm, Vero Verlag, 1867 484 p.

- LAX & SEBENIUS, *The Manager as Negotiator: The Negotiators Dilemma: Creating and Claiming Value*, Boston: Little Brown and Co, 1992, p. 21
- LEWICKI (R.J.), *Verhandeln mit Strategie - Das große Handbuch der Verhandlungstechniken*, St. Gallen / Zürich: Midas Management, 1998, 320 p.
- MASLOW (A.), *Devenir le meilleur de soi : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris, Eyrolles, 2013, 384 p.
- MONTADA (L.), KALS (E.), *Mediation : Psychologische Grundlagen und Perspektiven*, Beltz Verlag 2013, 392 p.
- MOORE (C.), *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Etats-Unis, John Wiley & Sons, 1986 704 p.
- MULLINS (L.), *Management and Organizational Behaviour*, Open University, Milton Keynes 1989, 473 p.
- OSBORN, (A.F.), *Your Creative Power : How to Use your Imagination*, England, Hamilton Books, 1948 65 p.
- PROKSCH (R.), *Curriculum einer Mediationsausbildung*, Stuttgart KON:SENS (2), 1998, p. 114
- RAIFFA (H.), *The Art and Science of Negotiation*, 1982 Cambridge MA: Belknap Press, 1982, 242 p.
- ROSNER (S.), *Mediation und Verhandlungsführung*, 2012, Rainer Hampp Verlag München, 172 p.
- Pr. Dr. SCHLIEFEN (K.), *Handbuch Mediation*, München, CH. Beck, 2010, 183 p.
- SCHREYÖGG (A.), *Coaching, Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*, Frankfurt Campus Verlag, Edition 7, 2003, 238 p.
- SPARRER (I.), *Wunder Lösung und System*, Heidelberg, Carl Auer Verlag, 2001, 456 p.
- SUSSKIND (L.), *Negotiating on Behalf of Others*, Etats-Unis, Sage, 1987, 193 p.
- SCHULZ VON THUN (F.), *Miteinander reden 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation* Reinbek., 1998, 482 p.
- THOMANN (C.) & SCHULZ VON THUN (F.), *Klärungshilfe, Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren*, Reinbek, Rowohlt Verlag, 1988, 368 p.
- THOMANN (C.), *Klärungshilfe 2*, Rowohlt Taschenbuchverlag 2004, 392 p.
- THOMANN (C.), *Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch*, Reibek, Rowohlt. 2007, 366 p.
- WATKINS (M.) & ROSEGRANT (S.), *Breakthrough in International Negotiations*, Etats-Unis Jossey-Bass, 2001, 236 p.
- WATZLAWICK (P.), HELMICK (J.), *Une logique de la communication*, Paris, Le livre de poche, 1979, 280 p.
- WEILER (E.) & SCHLICKUM (G.), *Praxisbuch Mediation. Falldokumentationen und Methodik zur Konfliktlösung*, München Verlag H.C. Beck, , 2008, 215 p.
- ZIMBARDO, (G.) & GERRIG, (R. J) *Psychologie*, München, Pearson Education Deutschland, 2004, 482 p.

Revues

- INBAR (E.), « Great Power Mediation », *Journal of Peace Research*, , *Journal of Peace Research*, Center of International Studies, Princeton University, vol. 43, 1993, pp 74-86
- JARROSSON (C.), « Les modes alternatifs de règlement des conflits », *Revue internationale de droit comparé*, Volume 49 Numéro 2 ; 1997 p. 328
- KÖNIG (U.), « Interkulturelle Mediation », *Agogik*, Zürich, 3/10, 2008, p. 49
- LEDERACH, (J.P.), «The mediators cultural assumptions», *Conciliation Quarterly*, Mennonite Conciliation Service vol. 36, 1998, pp 15-17
- MICHAL-MISAK (S.), « Mediationsverfahren als Beispiel ziviler Konfliktbearbeitung », Heidelberg Institut für Internationale Konfliktforschung, 2007, www.hiik.de, page consultée le 09.05.2017
- PRINCEN (T.), « Camp David: Problem-Solving or Power Politics as Usual? » , *Journal of Peace Research*, Center of International Studies, Princeton University, vol. 28, 1991, p. 16
- RUBINSTEIN (A.), « Perfect equilibrium in a bargaining model », *Econometrica*, Cleveland vol. 50, 1982, p. 115 – 117
- SIMON (H.), « A Behavioral Model of Rational Choice », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXIX, 1955, p. 52
- STANOVICH, K. E., / WEST, R. F., « Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate», *Behavioral and Brain Sciences*, Cambridge University Press, vol. 646 1999, pp.53 – 59
- TOUVAL (S.) & ZARTMAN (W.), « International Mediation: Conflict Resolution and Power Politics », *Journal Social Issues*, Vol 41, 2010
- TVERSKY, (A.) & KAHNEMAN (D.), « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, 1979, Vol 47(2), pp. 263-291
- WILKENFELD (J.) & YOUNG (K.), « Mediating International Crises : Cross National and Experimental Perspectives », in *Journal of Conflict Resolution* Volume 47, 2007, p. 7
- WILLENBROCK, (H.), « Das Geheimnis der guten Wahl », *GEO* , vol. 08, 2008 p. 138-152
- YARROW (M.), « Quaker Experiences in International Conciliation », *University Press*, Yale 1978, p. 308

Sites Internets

- Bundesverband Mediation e. V. Standards und Ausbildungsrichtlinien 2008, www.bmev.de, page consultée en Mai 2014
- BOUILLON (E.), *Aristote - Constitution d'Athènes*, <http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/Aristote/constitution.htm>, page consultée le 09/05/2017
- Cas « Gao Haiyan » : <http://www.allenoverly.com/publications/en-gb/Pages/The-dangers-of-armed.aspx>, page consultée le 28/06/2017
- Chambre arbitrale internationale de Paris <http://www.arbitrage.org>; page consultée le 09/06/2017

- Chambre syndicale de la Médiation CPMN, <http://cpmn.info/wp/>, page consultée le 19/05/2017
- Dictionnaire latin, <http://latin-dictionary.net/definition/12475/confligo-confligere-confligi-confliktus>, page consultée le 06/07/2017
- Directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0052:FR:NOT>, page consultée le 28/06/2017
- Eckerd College : http://www.conflictdynamics.org/blog/2013/07/constructive-conflict/?utm_source=July2013Newsletter&utm_campaign=JulyNews&utm_medium=archive, page consultée en mai 2014
- l'École de commerce de Columbia (*Columbia Business School*), <https://www8.gsb.columbia.edu/newsroom/newsn/1659/how-extraneous-factors-impact-judicial-decisionmaking> (page consultée le 02/02/2015)
- École de Commerce de Harvard (*Harvard Business School*), <http://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/how-an-indie-pop-band-used-mutual-gains-negotiation-to-keep-their-name/>, page consultée le 03/02/2015
- Eur-Lex : Site du droit de l'Union européenne : http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/judicial_cooperation_in_civil_matters/133251_fr.htm
- Fédération allemande de Médiation, <https://www.bmev.de/>, page consultée le 19/05/2017
- Site officiel du Médiateur européen : <http://www.ombudsman.europa.eu/fr/activities/home.faces>, page consultée le 16.06.2017
- Site de l'Allocation Familiale <http://www.caf.fr/sites/default/files/cnaf/Documents/Dser/atlas%20med-fam/atlasmedfam.pdf>, page consultée le 09/06/17
- La Documentation Française <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000378/index.shtml>, page consultée le 09/06/2016
- Institut Européen de la médiation dans un contexte économique <http://www.europemediation.eu>, page consulté le 09/05/20017
- Institut SCHULZ VON THUN, <http://www.schulz-von-thun.de>, page consultée le 18/07/2017
- Site officiel du Médiateur européen : <http://www.ombudsman.europa.eu/fr/activities/home.faces>, page consultée le 16/06/2017
- Médiation familiale, <http://www.mediation-familiale.org/orange/index.aspx>, page consultée le 09/05/2017
- Ministère de la Justice français, <http://www.textes.justice.gouv.fr/dossiers-thematiques-10083/ordonnance-du-161111-sur-la-mediation-12358/un-nouveau-cadre-pour-la-mediation-23229.html>, page consultée le 16/06/2017
- Nations Unis, <http://www.un-documents.net/a53r243a.htm>, page consultée le 29 /06/2017

- Officiel de la médiation <https://www.officieldelamediation.fr>, page consultée le 09/06/2017
- Site de la médiatrice belge Pat PATFOORT, <http://www.patpatfoort.be/FR-Pat.htm> (page consulté en juin 2014)
- Portail du justiciable <http://www.justice.fr/m%C3%A9diation-conciliation>, page consultée le 09/06/2017
- Rapport de la conférence « Médiation en Europe » 2007, <http://www.europemediation.eu/>, page consulté le 09/05/2017
- Steinbeis Mediationszentrum, <http://www.steinbeis-mediation.com/>, page consultée en juin 2014
- WATZLAWICK (P.), les 5 axiomes de la communication, 1969, <http://sftg-sciences-humaines.over-blog.com/article-23535197.html>, page consultée le 20/06/2017

Annexes

1 : Les commandements des Jeunes Pionniers

Les commandements des Jeunes Pionniers (*Jungpioniere*), figurant également sur la carte de membre, que chaque enfant entre 6 et 9 ans devait porter sur soi en RDA:

1. Nous, les Jeunes Pionniers, aimons la République démocratique allemande.
2. Nous, les Jeunes Pionniers, aimons nos parents.
3. Nous, les Jeunes Pionniers, aimons la paix.
4. Nous, les Jeunes Pionniers, préservons une amitié avec les enfants de l'Union soviétique et tous les pays.
5. Nous, les Jeunes Pionniers, sommes assidus, propres et disciplinés.
6. Nous, les Jeunes Pionniers, respectons toutes les personnes qui travaillent dures partout dans le monde et assistons partout où nous pouvons.
7. Nous, les Jeunes Pionniers, sommes de bons amis et nous entraïdons.
8. Nous, les Jeunes Pionniers, aimons chanter, danser, jouer et bricoler.
9. Nous, les Jeunes Pionniers, faisons du sport et prenons soins à garder notre corps propre et sain.
10. Nous, les Jeunes Pionniers, portons fièrement notre bandana bleu.

2 : Code de conduite européen pour les médiateurs issu de la Commission Européenne en 2004

CODE DE CONDUITE EUROPEEN POUR LES MEDIATEURS

Le présent code de conduite énonce une série de principes que les médiateurs peuvent volontairement s'engager à respecter, sous leur propre responsabilité. Il peut être utilisé par les médiateurs intervenant dans tout type de médiation en matière civile et commerciale.

Les organisations offrant des services de médiation peuvent aussi s'engager à respecter le code, en demandant aux médiateurs travaillant sous leur égide de respecter le code. Les organisations peuvent mettre à disposition les informations relatives aux mesures, telles que la formation, l'évaluation et le suivi, qu'elles prennent pour promouvoir le respect du code par les médiateurs.

Aux fins du code de conduite, la médiation désigne toute procédure structurée, quelle que soit sa désignation, par laquelle deux parties à un litige essaient par elles-mêmes, de leur propre initiative, de parvenir à un accord sur le règlement de leur litige avec l'assistance d'un tiers, ci-après dénommé "médiateur" conviennent de désigner un tiers – dénommé ci-après «médiateur» - afin de les aider à résoudre leur différend en parvenant à un accord, sans qu'une décision judiciaire ne soit rendue, et quelle que soit la manière dont on nomme ou dont on désigne habituellement cette procédure dans les différents États membres. Le respect du code est sans préjudice de la législation ou des dispositions nationales régissant telle ou telle profession.

Il se peut que les organisations proposant des services de médiation souhaitent élaborer des codes plus détaillés, adaptés à leur contexte spécifique ou aux types de services de médiation qu'elles offrent, ainsi qu'à des domaines particuliers, comme la médiation familiale ou la médiation dans le domaine de la consommation.

COMPETENCE, DESIGNATION, REMUNERATION DES MEDIATEURS ET PROMOTION DE LEURS SERVICES

1.1. Compétence

Les médiateurs doivent être compétents et bien connaître la procédure de médiation. Ils doivent notamment posséder une bonne formation de départ et se recycler constamment sur le

plan théorique et pratique, en fonction notamment des normes ou systèmes d'accréditation en vigueur.

1.2. Désignation

Les médiateurs doivent se concerter avec les parties concernant les dates auxquelles la médiation peut avoir lieu. Les médiateurs doivent s'assurer qu'ils possèdent la formation et les compétences nécessaires pour mener la médiation dans un cas donné avant d'accepter sa désignation. Lorsque la demande leur en est faite, ils doivent donner aux parties des informations relatives à leur formation et à son expérience.

1.3. Rémunération

Lorsqu'elles n'ont pas déjà été fournies, les médiateurs doivent toujours fournir aux parties des informations complètes concernant le mode de rémunération qu'ils entendent appliquer. Ils ne doivent pas accepter d'intervenir dans une médiation avant que les principes de leur rémunération aient été acceptés par toutes les parties concernées.

1.4. Promotion des services des médiateurs

Les médiateurs peuvent faire la promotion de leurs services à condition qu'ils agissent d'une manière professionnelle, honnête et digne.

2. INDEPENDANCE ET IMPARTIALITE

2.1. Indépendance

Avant d'entamer ou de poursuivre sa médiation, le médiateur doit divulguer toutes les circonstances qui sont de nature à affecter son indépendance ou entraîner un conflit d'intérêts ou qui sont susceptibles d'être considérées comme telles. Cette obligation subsiste tout au long de la procédure.

Ces circonstances sont

- toute relation d'ordre privé ou professionnel avec une des parties,
- tout intérêt financier ou autre, direct ou indirect, dans l'issue de la médiation, ou
- le fait que le médiateur, ou un membre de son cabinet, a agi en une qualité autre que celle de médiateur pour une des parties.

Dans des cas semblables, le médiateur ne peut accepter ou poursuivre la médiation que s'il est certain de pouvoir la mener en toute indépendance et en toute neutralité afin de garantir une impartialité totale et à condition que les parties donnent leur consentement exprès.

2.2. Impartialité

L'action du médiateur doit en permanence être impartiale et elle doit être vue comme telle. Le médiateur doit s'engager à servir toutes les parties d'une manière équitable dans le cadre de la médiation.

3. ACCORD, PROCEDURE, REGLEMENT ET REMUNERATION DU MEDIEATEUR

3.1. La procédure

Le médiateur doit s'assurer que les parties à la médiation comprennent les caractéristiques de la procédure de médiation et le rôle du médiateur et des parties dans cette procédure. Le médiateur doit s'assurer notamment, avant le début de la médiation, que les parties ont compris et accepté expressément les conditions générales de l'accord de médiation, notamment toutes les dispositions relatives aux obligations de confidentialité qui incombent au médiateur et aux parties.

À la demande des parties, l'accord de médiation peut revêtir la forme écrite. Le médiateur doit assurer la bonne conduite de la procédure en tenant compte des circonstances de l'espèce, y compris des éventuels déséquilibres de rapports de force et de la législation, ainsi que de tous les souhaits que peuvent exprimer les parties et de la nécessité d'un règlement rapide du litige. Les parties sont libres de convenir avec le médiateur, par référence à une réglementation ou non, de la manière dont la médiation doit être conduite. S'il le juge utile, le médiateur peut entendre les parties séparément.

3.2. Équité de la procédure

Le médiateur doit s'assurer que toutes les parties aient la possibilité de participer effectivement à la procédure.

Le cas échéant, le médiateur doit informer les parties, et peut mettre fin à la médiation si:

– le règlement en voie de conclusion lui semble inapplicable ou illégal, au regard des circonstances de l'espèce ou parce qu'il ne s'estime pas compétent pour conclure un tel règlement, ou si

– il considère que la poursuite de la médiation a peu de chances d'aboutir à un règlement.

3.3. Fin de la procédure

Le médiateur prend toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que toutes les parties donnent leur consentement au règlement en parfaite connaissance de cause et qu'elles en comprennent les dispositions.

Les parties peuvent à tout moment se retirer de la médiation sans devoir motiver leur décision. Le médiateur peut, à la demande des parties et dans les limites de sa compétence, informer les parties sur la manière dont elles peuvent officialiser le règlement et sur les possibilités de le rendre exécutoire.

4. CONFIDENTIALITE

Sauf obligation légale ou d'ordre public, le médiateur est tenu au secret professionnel en ce qui concerne toutes les informations découlant de la médiation ou relatives à celle-ci, y compris le fait que la médiation doit avoir lieu ou a eu lieu. Sauf obligation légale, aucune information divulguée par une des parties au médiateur à titre confidentiel ne peut être communiquée aux autres parties sans autorisation.

Annexe 3 : Décision du Parlement européen du 9 mars 1994 concernant le statut et les conditions générales d'exercice des fonctions du Médiateur européen

3 : Modèle de contrat de médiation

CONTRAT DE MEDIATION

entre

Nom, prénom : _____

Adresse : _____

et

Nom, prénom : _____

Adresse : _____

1. Objet de la médiation

Les parties conviennent d'entamer une médiation dans le but de résoudre leur différend concernant :

2. Le médiateur

A cet effet, les parties mandatent en qualité de médiateur :

_____, médiateur/médiatrice à _____,

En cette qualité, le médiateur :

- aide les parties dans la recherche d'une issue amiable à leur différend dans un climat serein, sans proposer de solution aux parties ;
- est indépendant et impartial, et s'oblige à informer les parties de tout fait susceptible de remettre en question son indépendance ou son impartialité ;

- ne représente ni l'une ni l'autre des parties, et ne donne pas de conseils juridiques ;
- peut proposer, lorsqu'il le juge utile, d'avoir des entretiens séparés avec l'une ou l'autre des parties ;
- peut mettre fin à la médiation en tout temps.

3. Règles applicables en médiation

Le processus de médiation est volontaire et chaque partie consent librement à y participer de façon active. Chacune des parties peut mettre unilatéralement fin au processus en tout temps.

Durant la médiation, les parties s'obligent à veiller au maintien d'un climat de coopération et de respect mutuel.

Les parties peuvent choisir, d'un commun accord, d'être accompagnées ou non, et de faire intervenir des avocats ou d'autres spécialistes en qualité d'expert.

Les parties peuvent demander à s'entretenir en privé et confidentiellement avec le médiateur.

Les parties seront personnellement tenues par l'accord final qu'elles auront trouvé dans le cadre de la médiation. Elles peuvent demander que cet accord soit établi par écrit.

4. Rapport avec les procédures judiciaires

Les parties s'engagent à suspendre, le cas échéant, les procédures judiciaires ou arbitrales en cours, et s'abstiendront d'en introduire. Font exception les démarches visant à la sauvegarde d'un droit, par exemple l'interruption d'un délai de prescription, étant entendu que celles-ci relèvent de la seule responsabilité des parties.

Lorsque la médiation remplace une tentative préalable de conciliation judiciaire, ou lorsqu'une procédure est en cours et a été suspendue, les parties s'engagent à informer l'autorité saisie de l'issue de la médiation. Lorsqu'un accord final a été trouvé, celui-ci sera passé en la forme écrite, et les parties pourront en demander la ratification par le juge.

5. Confidentialité

Toutes les données relatives à la médiation sont confidentielles. Les parties et le médiateur s'engagent à en respecter le secret, et s'interdisent d'en faire usage dans une procédure judiciaire ou d'arbitrage. Par données relatives à la médiation, on entend, notamment, le contenu des discussions entre parties, les projets d'accord ainsi que les notes de travail du médiateur.

Les parties prennent note, que le médiateur est tenu au secret professionnel, et s'abstiendront de requérir son audition en justice.

6. Rémunération du médiateur

Le médiateur sera rémunéré en fonction du temps passé sur le cas, sur la base du tarif suivant :

- Entretiens préliminaires individuels _____ / séance
- Séances communes de médiation _____ / heure
- Entretiens séparés, entretiens téléphoniques, correspondances, rédaction et suivi de l'accord final, etc. _____ / heure

Les parties conviennent que le coût de la médiation, à l'exception de l'entretien préliminaire individuel facturé séparément, sera réparti comme suit entre elles :

Ainsi fait à _____, le _____

Signatures :

Nb : Ceci constitue seulement un exemple. Il existe des médiateurs qui raisonnent qu'en terme de taux horaire et séances communes, n'aucun entretien individuel étant admis

4: Checklist prise de brief (d'après C. THOMANN, séminaire de médiation, Mediationstagung, Ludwigsburg 2014)

Questions générales:

- Qui est demandeur ?
- Comment se présente la situation ? (Qui a des conflits avec qui ? Quel est le rapport entre les parties ?)
- Qui est la personne qui téléphone ?
- Est-ce la personne adaptée ? (*la personne hiérarchiquement la plus élevée concerné par le conflit..*)
- Qu'est ce qui a été entrepris jusqu'à présent ? Avec quels résultats ? Et pourquoi ne poursuivez-vous pas dans cette voie ?
- Quels sont les attentes et objectifs du demandeur ?
- Pourquoi est-ce que vous souhaitez prendre les choses en main maintenant ?
- Comment vous êtes arrivé à moi et pour quelles raisons ?

➔ Bien vérifier l'impartialité

➔ Expliquer les fondements de base :

Cas de figure nr. 1: Conflit avec un lien de subordination entre les parties concernées

Quelle est la position des collègues quant à la résolution du conflit ?

- Quel est l'effet recherché de la résolution du conflit ?
- Qu'attendez-vous de moi pour vous aider ?
- Que se passe-t-il si la médiation échoue ?
- Pourquoi est-ce que vous ne le faites pas d'ores-et-déjà ?!

➔ Vérifier si :

- le supérieur est prêt à mener une discussion ouverte, impliquant aussi une remise en question sur sa partie de responsabilité dans le conflit (ses fautes, ses omissions) ?

➔ Demander :

- Comment il réagit, s'il entend des choses désagréables ou si la situation s'avère non-résoluble?

➔ Clarifier :

- Qui doit participer à la médiation ?
- Qui invite à la médiation ?
- La volonté de participation étant une condition souhaitable, mais ne pas forcément nécessaire pour la résolution des conflits avec lien de subordination : cependant le temps passé pour la médiation est considéré en intégralité comme étant temps de travail

➔ Creuser :

- Quelles attentes et espoirs avez-vous envers moi ?

Description du déroulement dans les grandes lignes :

- Séances

- Durée

- Cout

- Lieux

- Procédure :

- la rétrospective (prendre en considération les antécédents) est indispensable

- un des objectifs du médiateur est l'expression des sentiments, il n'évite pas les sentiments négatifs
- le médiateur n'offre pas de solutions mais facilite et modère les échanges entre les parties concernés, ce qui les amène à une identification de leurs propres solutions
- la résolution du conflit par la médiation nécessite la capacité de regarder la vérité en face. « Souhaitez-vous cela réellement ? »

Cas de figure nr. 2: conflits avec des concernés sans lien de subordination :

« Comment se présente la situation » dans le but d'évaluer le nombre de temps nécessaire à la résolution du conflit, le cercle de participants, la répartition des couts, le lieu -> ne pas entrer dans le sujet lors de la prise de contact téléphonique

➔ Creuser :

- Est-ce que les autres concernés sont au courant de votre prise de contact avec moi ?
- Qu'en pensent-ils de votre prise de contact avec moi ?
- Quelle est leur avis général quant à l'accompagnement dans la résolution de votre conflit ?
- Qui prend en charge la médiation financièrement?
- Qui sont les concernés par le conflit ? Y-a-t'il d'autres personnes jouant un rôle dans ce conflit ?

➔ Expliquer pourquoi le médiateur ne mène pas d'entretien individuel

➔ Expliquer l'utilité d'un suivi post-médiation

