

Vouloir esquiver un conflit pour avoir la paix, n'est pas le traiter, bien au contraire ! La médiation est un mode de résolution de conflit qui se veut éviter l'évitement plutôt qu'éviter le conflit. Le processus de la médiation permet de relancer la confrontation en s'attachant à créer les conditions d'un dialogue pour restaurer la communication entre les parties, prendre des décisions ensemble et faire émerger une réponse sur mesure.

LA MEDIATION

La médiation est aujourd'hui légalement reconnue, comme un « **processus structuré, de résolution amiable des conflits et des différends** ». Elle est aussi un espace pour revisiter une **relation compliquée** ou une **communication difficile**, voire **impossible** ou stérile, qui ne permet plus que des solutions communes puissent émerger naturellement.

La médiation part du postulat que le **conflit est utile**. Il parle un langage propre à chaque situation et le déconstruire est l'opportunité d'apprendre sur soi, sur l'autre, et sur sa relation à l'autre, dans un environnement mouvant.

Le conflit est toujours à la **porte de changements** qui peinent à se faire, mais le bonus qu'il promet est à la hauteur des enjeux. Plus les enjeux sont précieux, plus le moteur pour le dépasser et se surpasser peut être puissant.

Ceci est observé particulièrement dans les situations familiales avec des enjeux autour des enfants, dans les entreprises où se jouent les carrières, et autour de l'habitation avec des conflits de territoires et de frontières. Les **interactions y** sont aussi importantes, voir dominant, la résolution du problème lui-même. Avant tout, les parents restent parents, les compétences des salariés, associés, clients et fournisseurs restent attendues pour la compétitivité de la structure et ses relations commerciales, la résidence est acquise pour durer.

Plus ou moins bien supporté, **le conflit peut être esquivé**. Mais éviter le conflit n'est pas le traiter. C'est au contraire, laisser se dégrader la situation jusqu'à l'implosion, la rupture irréversible ou autres symptômes (maladie, burnout, harcèlement...). L'origine du conflit peut disparaître et les symptômes persister.

La médiation se veut éviter l'évitement, plutôt qu'éviter le conflit. Elle offre une autre voie au « tout-judiciaire » et le risque de se perdre dans un labyrinthe infini de divergences, exacerbant les rapports de force.

Au-delà des sensibilités, la médiation répond au besoin des protagonistes de garder la main sur la gestion et l'issue de leur conflit, de rester maître de leur destin sans être contraint seulement par le droit, d'être traités dans le respect et dans leur globalité sans nourrir l'escalade du conflit.

Enfin, la volonté législative de privilégier les Modes Amiables de Règlement des Différends (MARD) pour désengorger la justice, permet à la médiation de répondre aux besoins exprimés par les parties prenantes à tous types de conflit.

I - Le processus de médiation

Commencer par chercher des solutions ou prendre des décisions pour résoudre un désaccord ou un conflit qui ne se résout pas de lui-même, conduit généralement à renforcer les oppositions. De même, tenter d'établir un lien direct entre un problème et une solution est une approche linéaire qui permet l'analyse, mais peu efficace pour la résolution.

La **médiation est un processus** construit pour permettre une exploration progressive et globale des situations dans toutes leurs composantes et leurs multiples combinaisons (matérielles, morales, affectives, psychologiques, géographiques, financières, administratives, juridiques, sociales...).

Avec les principes théoriques sur la régulation des différends par la triangulation d'une tierce personne, dégagés par l'école de Palo Alto (Californie), la médiation s'appuie sur une approche systémique.

Le médiateur ne s'intéresse pas seulement, à ce que les personnes en conflit ont à résoudre. Il s'intéresse également, à ce qui les empêche de le résoudre, et permet ainsi de répondre à deux niveaux d'objectifs :

- **Prendre des décisions ensemble** (des solutions adaptées, précises et négociées), pour résoudre une **situation concrète et présente**, ceci **malgré des désaccords** ou des difficultés de communication.
- **Restaurer la communication et reconstruire un mode de fonctionnement relationnel** rénové et personnalisé, qui permettra de résoudre d'autres **désaccords futurs éventuels**.

Ainsi, la médiation n'apporte donc pas de solutions préconstruites. Elle offre un cadre et un processus opérant, pour créer les **conditions du dialogue** et de la relation, qui permettront de faire émerger des **réponses sur-mesure**.

C'est à partir d'une démarche progressive et une approche circulaire de la relation de cause à effet, que le processus de médiation peut se résumer en ces trois phases principales :

- 1) Exploration de la situation
- 2) Accord sur le(s) désaccord(s)
- 3) Recherche de solutions

1) Exploration de la situation et recherche de la fonction du conflit

L'exploration de la situation, est une phase d'état des lieux, d'actualisation, de mise à plat. Elle permet de clarifier les points de vue, de dissiper les malentendus, de revenir sur certains événements et les chemins cabossés de la vie.

Le médiateur accompagne cette exploration, comme un guide qui ne choisirait pas le trajet. Il se laisse emmener par ses voyageurs, eux-mêmes en recherche d'une meilleure compréhension.

Cette compréhension passe par la confrontation qui s'est arrêtée et qu'il faut relancer. Le médiateur propose de faire plusieurs fois le tour d'un sujet, comme on ferait plusieurs fois le tour d'un rond-point avant de choisir une direction, celle de l'un, puis celle de l'autre, puis à nouveau celle du premier et puis celle du second. Le médiateur fait rétroviser dans les angles morts. Sans jamais ériger un quelconque aperçu en vérité incontestée, il se fait l'accélérateur de la circulation des particules fines d'informations. Comme dans un scénario dont il ferait l'audio description, le passage de la stéréo à la 3^{ème} ou 4^{ème} dimension, permet de sortir des perceptions qui s'opposent pour arriver à reconnaître que ces mêmes perceptions se complètent. Dans une multitude de facettes, elles enrichissent la réalité perçue des plus précieuses distinctions.

Le médiateur est le tamis du chercheur d'or. Il permet aux parties de laisser la poussière et de garder les pépites. Ces pépites sont la matière 1^{ère} à partir de laquelle vont se construire les solutions dans la dernière phase du processus. Elles sont pour chacun, les besoins, ressources, contraintes, relations, projets, valeurs... Elles s'énoncent comme les grandes lignes d'une carte. Le médiateur sait que la « carte n'est pas le territoire ». Il sait, qu'il ne s'agit pas tant de rendre cette carte exhaustive, que de convaincre, chemin faisant, de la distance entre perceptions et vérités et de faire émerger les variables d'ajustement.

Cette première phase de la médiation est souvent la plus longue. C'est un grand ménage qui se fait, le deuil d'une période révolue. C'est le grand tri d'un déménagement qui s'opère ensemble et qui peut aboutir, dès ce stade, à la résolution du conflit. Elle ouvrira la seconde phase qui comportera les germes de la résolution.

2) L'accord sur le désaccord

L'accord sur le désaccord est la pierre angulaire de la médiation. Il ouvre la porte du dénouement.

Au premier abord, les personnes s'opposent sur le contenu de leur échange, sur leurs perceptions, ou sur leurs objectifs, partie immergée de l'iceberg. Mais en réalité, les personnes peuvent être en conflit sur la définition de leur relation, et le différend leur permet de clarifier leurs rapports.

Un exemple peut être celui d'un propriétaire qui n'est pas opposé à l'intervention d'un géomètre pour le bornage de son terrain, mais qui s'y refuse parce que ceci lui permet de s'opposer à un projet de construction voisin. Le conflit apparent est en fait la solution d'un autre différend. En effet, le conflit réel ne porte pas sur le bornage, il porte sur le projet de construction. En résolvant la question du bornage, n'y a aucun intérêt, à résoudre un litige qui ne résout pas la relation conflictuelle sur les conditions de la construction.

Autre hypothèse, les protagonistes peuvent « s'accorder pour ne pas s'accorder ».

En effet, il est possible que rien n'exige de s'accorder sur tout. De le savoir, est parfois tout aussi important, que de rechercher un accord sans en avoir besoin.

Au final, la médiation permet aux parties de faire apparaître le véritable désaccord, celui sur lequel, elles sont volontaires pour s'accorder. Au demeurant, les personnes concernées sont toujours les meilleurs experts pour elles-mêmes.

Cette phase essentielle va permettre de dépasser les intérêts divergents, pour reconnaître les intérêts différents et de rechercher les intérêts communs, jusqu'aux solutions.

3) La recherche de solutions et prise de décisions

La recherche des solutions se fait à partir des multiples options recherchées comme pouvant satisfaire aux attentes, intérêts, objectifs personnels et communs. Elle permet de retenir des solutions simples ou complexes (avec des composantes multiples : juridiques, financières, matérielles, pratiques, temporaires, relationnelles...).

A ce stade, les conflits de valeurs sont reconnus, les conflits d'information sont résolus, les conflits de position souvent apaisés et les conflits d'intérêts trouvent plus facilement leurs solutions.

Les solutions sont multi-composites et construites à partir de la matière première dégagée dans la première phase (besoins, limites, projets, valeurs, sensibilités, autres interactions...). Le médiateur encourage la créativité, stimule le champ des possibles, soutient la volonté des parties. Les parties restent seules responsables de la décision.

II – Le cadre de la médiation

Le cadre de la médiation est posé et garanti par le médiateur.

1) Le médiateur

Le médiateur est un professionnel. Outre une **formation adaptée**, la médiation exige de la part du médiateur, un travail sur lui-même pour développer **ses aptitudes dans la communication**.

Dans une attitude non directive et bienveillante, le **médiateur, indépendant, neutre et impartial**, encourage chaque personne dans l'expression de ses besoins, limites, et contraintes. Il accueille, émotions, confusions et contradictions porteuses d'informations inédites. Il reste ferme et en position haute sur les principes, en position basse sur le contenu des échanges qu'il ne disqualifie jamais.

2) La confidentialité

En vertu des dispositions légales, la médiation est un espace confidentiel. Il n'y a donc pas de compte rendu écrit des échanges. L'accord conclu à l'issue de la médiation ne comportera que l'énumération des points d'accord et de leur mise en œuvre.

Ce caractère confidentiel des échanges est essentiel, car il permet les reconnaissances réciproques et nécessaires pour solder le conflit. Il n'y a pas d'intérêt à tenter de présenter la réalité sous son meilleur jour, comme il pourrait être conseillé de le faire devant un juge pour obtenir une décision favorable. Il s'agit de permettre aux vérités de s'exprimer, aux torts et aux erreurs de se purger. L'authenticité que permet la confidentialité conduit à ne pas sous-estimer ou surestimer les conséquences d'un accord qui s'avèrerait irréaliste.

3) La neutralité du médiateur

La neutralité du médiateur s'entend en termes d'impartialité et d'indépendance. Plus que l'énoncer, il s'agit pour le médiateur de l'incarner et pour les parties de la vivre et de la tester. Par son écoute empathique, sans jugement, renonçant à ses propres conceptions ou solutions, le médiateur va installer la confiance nécessaire pour aborder le cœur du conflit, affranchissant progressivement les parties de la peur qu'il génère.

La neutralité s'entend également par l'absence d'objectif préalablement déterminé par le médiateur afin que les objectifs des médiés puissent se révéler.

De la neutralité découle enfin, l'absence de pouvoir de décision du médiateur. Il n'y a aucun pouvoir unilatéral mais seulement des décisions communes et acceptées.

4) Le respect de la légalité et de l'intégrité du consentement

La médiation intervient dans un cadre légal et elle ne peut contredire les dispositions réglementaires et les dispositions dites d'ordre public.

Le médiateur est le garant de la sécurité du processus et de l'intégrité du consentement. Il ne peut y avoir de médiation en présence de violence, pression, manipulation ou dissimulation. Le médiateur sera particulièrement vigilant aux jeux de pouvoir et aux rapports de force. Accessible en aparté au début de la médiation et tout au long du processus, il saura faciliter l'expression des influences et malaises.

5) La participation libre et volontaire

Le caractère libre et volontaire de toute participation à la médiation est nécessaire pour, commencer, pour continuer, pour terminer, pour décider et pour signer. À tout moment, le processus peut être suspendu ou interrompu de manière libre et unilatérale.

Plus qu'une acceptation de la médiation, le médiateur va chercher l'adhésion des personnes. Elle consiste à ce que les parties souhaitent sortir de la situation présente pour améliorer leurs conditions, parvenir à un accord et au minimum, en parler.

Cette adhésion sera encouragée tout au long du processus car c'est la progressivité de la démarche et la globalité de l'approche qui permettra le résultat. Les effets de la médiation ne pourront donc se révéler sans le temps nécessaire pour permettre un échange complet et constructif. De même, ce n'est que progressivement, que la relation et la communication vont s'améliorer.

* * *

Avancer ensemble, dépasser les divergences, chevaucher les vents du changement, sont aujourd'hui des attentes collectives de plus en plus fortes.

Les sciences et les connaissances sur les relations humaines et sur la communication enrichissent l'intelligence collective et nourrissent la construction de nouveaux processus de décisions participatives.

La médiation est un mode amiable de résolution des différents et conflits parmi d'autres. Particulièrement préconisé pour la prévention des litiges judiciaires, le processus de médiation s'adapte à de nombreuses situations de blocage dans les relations humaines et participe à la préservation des ressources créatives au cœur des organisations dans leurs formes variées.