Tensions, différends ou conflits ?

La médiation, un processus de communication interindividuelle au service du collectif

Thierry Dudreuilh
Médiateur international, Institut EuroMediation, Genève, Suisse

Toutes les sociétés traditionnelles ont adopté des modes d'évitement ou de gestion des tensions relationnelles ainsi que des conflits interindividuels et intergroupes, y compris par la confrontation violente. À l'époque moderne, c'est la crainte de voir revenir la guerre et le souci d'instaurer une paix durable qui ont fait naître deux vagues complémentaires :

- Dans l'entre-deux-guerres d'une part, les mouvements pacifistes d'opposition à la guerre, suivis dans les années 1950 par les initiatives de construction de la paix (le *Peace-Building*) et la facilitation du dialogue interculturel, interpersonnel ou intergroupe – évoquée dans un autre chapitre.
- Après la seconde guerre mondiale d'autre part, les premières tentatives de modélisation des dispositifs pratiques de gestion des différends, rassemblés sous le terme *Alternative Dispute Resolution* ou *ADR Methods,* alors traduit en français par « Méthodes Alternatives de Résolution de Conflits » (MARC).

Les deux courants partagent certains concepts, sources et outils méthodologiques, mais les seconds ne visent pas seulement à créer du lien et à faciliter compréhension mutuelle et dialogue apaisé ; ils poursuivent l'objectif de trouver des solutions concrètes aux différends.

Les études sur les conflits ont d'abord classé ceux-ci selon leur nature : conflits de besoins, d'intérêt, de territoire, de pouvoir, d'identité, de reconnaissance, de valeurs, etc. Elles ont promu successivement telle ou telle approche selon le tropisme de leurs auteurs, au point qu'il existe aujourd'hui une nébuleuse de méthodes dites de ges-

tion, résolution, transformation ou médiation des différends, et que leurs praticiens se réclament d'un nombre de variantes encore plus grand.

- Ces méthodes sont-elles équivalentes ou sont-elles adaptées à certains types de conflits, degrés de gravité, contextes ou cultures ?
- Comment ces différentes approches ont-elles évolué pour s'adapter à la sociologie de ce début du XXI^{e} siècle ? Ne sont-elles pas culturellement marquées ou historiquement datées ?
- Les intervenants, qu'ils se nomment juge, arbitre, conciliateur, facilitateur, *ombudsman* ou médiateur, sont-ils interchangeables ?
- Et d'abord, qu'est-ce qu'un conflit ? Y-a-t-il synonymie entre conflit et désaccord, controverse, différend, litige, dispute, discorde, querelle, altercation, etc. ? Cette question est-elle utile pour le choix de la méthode ?

Ce texte s'efforce de retracer, plus que l'histoire des méthodes d'ADR, celle de leurs fondements théoriques ou philosophiques et de leurs approches méthodologiques. Il s'attache à montrer comment leurs sources et leurs focus déterminent leur rayon d'action, voire l'environnement culturel auxquelles elles s'adressent. Il souhaite montrer en quoi la médiation se distingue radicalement des autres approches dites de gestion, transformation ou résolution de conflit et pourquoi, pour la médiation, un conflit n'est pas un problème.

1 À chaque culture sa méthode

1.1 Ancrée dans la tradition...

Dans la Grèce antique, le théâtre avait pour fonction de faire éprouver au public, au travers des personnages, l'éventail des passions qui agitent les mortels. La tragédie grecque jouait ainsi un rôle préventif vital de régulation sociale. À cette fin, Platon et Aristote ont développé chacun une approche très différente du dialogue, que l'on pourrait résumer ainsi : dialectique et maïeutique de la parole déliée pour l'un, rhétorique et débat structuré pour l'autre.

En Afrique de l'Ouest, chez les Dogons du Mali, les hommes qui pénètrent sous la Toguna pour évoquer un différend ne peuvent se montrer trop véhéments sous peine de se cogner la tête au plafond de cette « case à palabres », tout ouverte sur l'extérieur et dont la hauteur ne permet pas de se tenir debout.

En Mongolie, de tradition nomade, où les portes en bois des yourtes sont petites pour isoler du froid, on ne frappe pas, on entre chez les gens et on en sort sans formalité, on mange, même si l'hôte n'est pas là, et on l'attend ; s'il ne vient pas, on repart. Mais on ne va surtout pas frapper à la porte pour s'assurer qu'il est là. Cela ne se fait pas, ce serait supposer que son occupant a besoin d'être averti et ne voudrait pas vous recevoir ; ce pourrait être le début d'une dispute.

En Nouvelle-Calédonie, la faible hauteur de la porte d'entrée des cases Kanak oblige, pour y pénétrer, à baisser la tête et le haut du corps en une marque d'allégeance et de soumission aux règles de l'hôte des lieux ; il ne sera jamais question d'y chercher

querelle. De même, lors d'un débat public, les membres de la tribu se tiennent-ils rangés, à l'extérieur, devant leur chef, comme pour un passage en revue militaire mais ils lui tournent le dos afin que le langage corporel n'influence pas l'auditoire ou à l'inverse ne trahisse la désapprobation de quelque membre de la tribu ; le dispositif permet de limiter les risques de conflit au sein du groupe.

Dans la plupart des modèles traditionnels, c'est le chef ou un sage qui règle les débats et, souvent, prend la décision finale. Est-il pour autant un médiateur ?

1.2 ... ou dans la modernité

Face à l'implicite des rituels traditionnels, les sociétés démocratiques modernes ont développé, à côté des institutions judiciaires, des outils explicites de gestion des différends et des modèles structurés qui s'appuient essentiellement sur la parole.

Les méthodes d'ADR se distinguent les unes des autres par de multiples critères, dont trois principaux :

- le niveau d'implication attendu de la part des protagonistes : collaboration active ou simple accord pour se rencontrer en présence d'un tiers ;
- le devoir que se fixent les facilitateurs : objectif de résultat ou obligation de moyens ;
- le degré de conflictualité auquel elles s'adressent : du simple désaccord au conflit violent.

Dans l'acception anglo-saxonne, les méthodes d'ADR constituent un ensemble de méthodes pour gérer les différends entre les personnes ou les organisations. Elles se veulent distinctes des modes classiques de règlement des litiges que sont la procédure judiciaire ou la confrontation violente. Elles semblent différentes les unes des autres mais partagent une même philosophie de base :

- le présupposé que le différend est avant tout une opportunité de changement ;
- un cadre de collaboration librement consenti par les deux parties ;
- la participation directe des personnes concernées par le différend ;
- un engagement non antagoniste – il ne s'agit pas de désigner un vainqueur ;
- la recherche d'une solution satisfaisante pour les différentes parties ;
- la facilitation par un tiers neutre.

1.3 Un certaine confusion...

On inclut habituellement dans les méthodes d'ADR la conciliation mais aussi la médiation (longtemps appelée *facilitation* dans le monde anglophone) et même parfois l'arbitrage. Cependant, en dehors du monde anglo-saxon, ces deux dernières disciplines mettent à mal nombre des postulats des méthodes d'ADR :

- L'arbitrage d'abord, parce qu'il est une version privée du procès et que l'arbitre décide bel et bien en droit qui a tort et qui a raison.

- La médiation ensuite, parce que son champ d'action peut être beaucoup plus large que les méthodes d'ADR telles que définies par le monde anglo-saxon.

- Ces trois disciplines enfin parce que le législateur, parfois dans la confusion [1], leur a peu à peu fait une place au sein du système judiciaire, lequel peut être amené à enregistrer les décisions des arbitres ou des parties à l'issue d'une conciliation ou d'une médiation, jusqu'à leur donner force exécutoire.

1.4 ... et deux conceptions pour trois approches de la résolution des différends

On peut classer les différentes approches de la résolution de différends en deux catégories principales selon qu'elles concernent la résolution de désaccords ou de véritables conflits :

- Les premières sont centrées sur l'objet du différend et la recherche d'une solution.
- Les secondes se concentrent sur les sujets, acteurs ou agents involontaires du conflit.

Enfin, certaines de ces approches semblent accorder une place aussi grande sinon plus grande au processus et à la méthode qu'à la recherche d'une solution ou aux personnes elles-mêmes. Peuvent-elles pour autant être classées à la jonction des deux catégories précédentes ?

2 Les méthodes de coopération dialogique centrées sur l'objet du différend, la recherche d'une entente ou d'une solution

Les méthodes issues du mouvement du *Peace-Building* tiennent une place à part dans l'histoire moderne des méthodes de résolution de conflit, car elles concernent plutôt le dialogue entre les peuples et les cultures en temps de paix dans le but de préserver celle-ci, même s'il leur arrive aussi d'être expérimentées sur les lieux de conflit.

Nées dans les années 1950, de la peur de voir la guerre revenir, ces approches universalistes, souvent issues de mouvements religieux (Mennonites, Quakers, etc.), sont marquées par un certain idéalisme de la culture protestante de l'Europe du Nord et de l'Amérique du Nord qu'elle a largement irriguée depuis les *Pilgrim Fathers*.

En 1957, aux USA, un couple d'activistes Quakers, surnommés *The Grandparents of America's Peace Movement*, la sociologue norvégienne Elise M. Bjorn-Hansen, nominée pour le Prix Nobel de la Paix en 1990, et l'économiste évolutionniste, éducateur et poète mystique anglais Kenneth E. Boulding publient le premier numéro du *Journal of Conflict Resolution*. Ils sont rapidement suivis par John Galtung en 1959 qui ouvre le *Peace Research Institute d'Oslo (PRIO)*. En 1969, c'est un autre *Peace activist* Quaker, Adam Curle, qui crée les célèbres *Peace Studies* à l'Université de Bradford (UK).

1. Le premier décret français instituant la médiation et la conciliation comme modes alternatifs de résolution des différends civils (décret 96-652 du 22 juillet 1996, portant sur le « Nouveau Code de procédure civile – Livre I Titre VI bis La médiation, et Livre II sous-titre I Chapitre I La conciliation) montre bien le doute conceptuel dans lequel le législateur est resté plongé.

L'un des représentants les plus connus de ce mouvement reste sans doute John Paul Lederach, du *Kroc Institute for international Studies* de l'Université Notre-Dame (Indiana, USA) et de la Eastern Mennonite University (Virginie, USA), qui soutient l'idée de *conflict transformation* dans une approche chrétienne compassionnelle qui le conduit à intervenir dès les années 1980 sur les lieux de guerre dans le monde, y compris auprès des groupes les plus violents.

Toutes ces approches présument la volonté des parties de se rencontrer et de coopérer ; elles irriguent le courant de la facilitation du dialogue interculturel et interreligieux traité dans un autre chapitre.

2.1 La diplomatie citoyenne, de seconde ou troisième voie

En 1981, Joseph Montville, fonctionnaire au Département d'État américain, et William D. Davidson, suivis par Hugh Miall, Olivier Ramsbotham et Tom Woodhouse proposent une « diplomatie de seconde puis de troisième voie », reprise par John Davies et Edward (Edy) Kaufman sous le titre de « diplomatie citoyenne » *(Citizens' Diplomacy*, 2002), ces derniers y ajoutant la notion de *Conflict Transformation.*

Exercées par des représentants volontaires de la société civile, largement utilisées dans le dialogue interculturel, interreligieux mais aussi géopolitique, ces diplomaties citoyennes précèdent, prolongent ou se substituent à la diplomatie officielle. Elles reposent sur deux axes de travail :

- Des « ateliers facilités » pour amener les membres des groupes antagonistes à développer ensemble des relations personnelles, à comprendre le conflit du point de vue des autres, et à développer des stratégies communes pour résoudre le conflit.
- Un travail psychologique pour retourner l'opinion publique, qui consiste à diminuer le sentiment de victimisation des parties et à ré-humaniser l'image de l'adversaire.

L'exemple le plus connu est sans doute celui de l'Initiative de Genève, soutenue par la Suisse depuis les négociations israélo-palestiniennes de fin 2003 ; les citoyens des deux côtés y auraient réussi à se mettre d'accord sur plusieurs dizaines de différends.

2.2 Ce qu'on peut retenir des méthodes de coopération dialogique

Le marquage philosophique, culturel, moral et religieux de ces approches nord-américaines peut se résumer en trois points :

- Monisme (*versus* le dualisme, plus européen) : les rapports sociaux sont régis par une morale commune d'inspiration religieuse, à laquelle les individus finissent par se soumettre, bon gré mal gré.
- Nominalisme (*versus* le conceptualisme, plus européen) : les idées sont de simples signes s'appliquant à tous.
- Conséquentialisme (*versus* l'idéalisme, plus européen) : selon John Stuart Mill ou Jeremy Bentham et dans la droite ligne de Pierre-Louis Moreau de Mau-

pertuis, ce sont les conséquences de l'action qui doivent constituer la base du jugement moral : si la fin est « bonne », alors les moyens sont « bons », d'où l'on peut facilement glisser vers le dicton « La fin justifie les moyens ». Cette éthique téléologique s'oppose à l'éthique déontologique, qui met l'accent sur le type d'action, et à l'éthique de la vertu, qui se concentre sur les motivations.

L'utilisation politique qui a été faite des initiatives pacifistes a souvent abouti au dévoiement de leur objectif, que ce soit durant la première guerre mondiale puis la guerre froide – par exemple avec le « Mouvement international de la réconciliation » (al. MIR, *i.e.* « la paix » en russe) et depuis la fin de l'Union soviétique – en particulier avec les *Peace Corps* :

- D'une part parce que la légitimité de l'objectif de paix a, dès l'entre-deux guerres alors que montait le péril nazi, incité au désarmement voire à la collaboration, puis a facilité, dès le début de la guerre froide, l'éclosion d'une nébuleuse d'ONGs, allant du pacifisme et du *Peace-Building* aux campagnes de démocratisation et au « Droits-de-l'Hommisme », que la politique et la géostratégie ont rapidement pris en otage.
- D'autre part, parce que ces ONGs proposent le plus souvent des interventions culturellement marquées, occidentalo-centrées, en rupture avec les équilibres locaux établis, qu'il s'agisse des codes relationnels ou des modes traditionnels de résolution de conflits entre cultures ou ethnies dominantes et dominées.
- La critique la plus sévère qui leur est adressée vient d'analystes en géopolitique attentifs à la chronologie de l'éclatement des crises politiques et à leurs fruits – « Guerres de Yougoslavie », « Révolutions de couleur », « Printemps arabes », « Place Maydan » et crise ukrainienne, et autre « Nuit debout » parisienne – qui affirment que l'influence et les actions de certaines de ces ONGs, inspirées ou soutenues par des personnalités telles que le politologue anticommuniste Gene Sharp et son *Albert Einstein Institution* ou le financier George Soros et sa *Foundation for an Open Society*, seraient venu préparer le terrain pour les groupes d'action de services spéciaux étrangers.

2.3 L'évolution vers les méthodes de communication et de résolution de problèmes appliquées aux conflits

Avec les apports de l'anthropologie, de la psychologie et de la sociologie, on voit poindre l'ébauche d'une nouvelle discipline, sorte de pré-théorie de la résolution de conflits (Barbara J. Hill 1982), autour d'une philosophie commune : la résolution des conflits passe par la satisfaction des besoins humains et la reconnaissance des valeurs universelles.

Dès 1969, John Burton, inspiré des propositions de Carl R. Rogers réalise de nombreuses expériences de facilitation. Il adresse les premières critiques au modèle de gestion des conflits par la négociation ; il formule l'hypothèse que tout conflit a le même type de causes et que celles-ci résident dans les besoins humains et les valeurs universelles exposés dans la dite pyramide de Maslow. Le but étant de faire changer les perceptions des parties, la logique de sa méthode peut se résumer ainsi : expliquer

les ressorts des conflits en général amènera les parties à découvrir leurs motivations cachées et leur permettra de surmonter leur violence ; la facilitation des rencontres doit être assurée par un panel d'experts en conflits.

Tandis que Burton se consacre à transférer le changement du groupe au niveau structurel de la définition de politiques publiques (1988), dans le même temps, en Irlande du Nord, Leonard Doobs se focalise plutôt sur les changements au niveau de l'individu et du groupe. Tous deux poursuivent cependant le double objectif de créer les conditions pour une réelle résolution de problème et de modifier les distorsions perceptuelles afin de faire passer les parties d'une position antagoniste à une approche collaborative.

La synthèse entre John Burton et Leonard Doobs est réalisée par Herbert C. Kelman (2015) qui conclut sur les ateliers :

- Les participants à ces ateliers peuvent acquérir de nouvelles informations à propos des perceptions de l'autre partie.
- Les ateliers peuvent introduire les participants à un nouveau cadre théorique, empirique et conceptuel pour l'analyse du conflit.
- L'interaction des membres du groupe pourrait fournir des indications sur la nature et le déroulement de l'interaction conflictuelle qu'ils ont dans leur monde réel.

Sans sortir de la confusion entre problème et conflit (Kelman 1990), ces auteurs, bien qu'ayant accepté que les positions de départ des parties peuvent être antagonistes, ne renoncent pas à la nécessité que les parties finissent par vouloir coopérer ou au moins analyser ensemble leur conflit. De plus, ils semblent négliger le risque de contradiction pratique entre les tentatives d'explications rationnelles offertes par les experts pour éclairer le processus de décision des protagonistes et leur proclamation de l'autodétermination des parties.

Ce n'est qu'au tournant des années 1970 et 1980 que l'on commence à reconnaître que les besoins primaires échappent à la raison. Lors des conflits sociaux insolubles ou de longue durée *(Intractable / Protracted Social Conflicts* – PSC), qu'Edward E. Azar attribue à quatre variables-clés (facteurs communautaires, besoins humains, rôle de l'état, facteurs internationaux), son approche en trois étapes (genèse, dynamique du processus, analyse des résultats), qui entend agir sur trois plans (stratégies et actions citoyennes, stratégies et actions de l'État, mécanismes internes au conflit), se centre sur la satisfaction des besoins mutuels non négociables, en vertu de la théorie suivante :

- ce sont les frustrations des besoins humains, universels, fondamentaux et non négociables, qui conduisent aux conflits ;
- partant, la satisfaction des besoins mutuels est la seule façon de résoudre le conflit ;
- il convient donc de s'occuper des besoins et non des intérêts ;
- cela nécessite l'intervention d'un tiers neutre et indépendant, expert en conflit (facilitateur, médiateur) ;
- la règle du secret doit s'appliquer au processus ;

- il n'existe aucune obligation de résultat.

Azar insiste en outre sur quatre conséquences possibles de ce type de conflits : détérioration de la sécurité physique, déformation institutionnelle, ossification psychologique, dépendance accrue et clientélisme.

Sur ce même sujet, Rothman et Olson (2001) présument que le conflit ne peut être résolu qu'une fois les questions identitaires suffisamment traitées, au fil d'un processus de franchissement de la barrière identitaire comprenant quatre étapes (ARIA) : Antagonisme (cadre contradictoire), Résonnance (recadrage réflexif), Invention, Action.

2.4 Ce qu'on peut retenir des premières méthodes de communication et de résolution de problèmes appliquées aux conflits

À l'instar des méthodes de coopération dialogique, les méthodes de communication et de résolution de problèmes appliquées aux conflits partagent les mêmes limites, qui caractérisent d'ailleurs toutes les approches centrées sur l'objet du conflit, le problème à résoudre et la recherche commune et volontaire d'une solution optimale :

- Les différences de cultures sont peu ou ne sont pas prises en considération ; il faudra attendre Kevin Avruch en 1998 pour commencer à en tenir compte.
- Les dynamiques de pouvoir sont à peu près oubliées ; il faudra attendre le début des années 2000 avec Farhat Agbaria et Cynthia Cohen pour les intégrer.
- Les différences de genre ne sont pas non plus prises en compte.
- Ces approches font l'objet, en linguistique, de critiques structuralistes par de nouvelles approches de l'analyse du discours.
- Enfin, ces approches sont inopérantes en cas de blocage ou de refus des parties de coopérer, ce qui est le cas habituel dans un réel conflit. Il faudra attendre Rabah Halabi et Nava Sonnenschein (sur la question israélo-palestinienne), et Ifat Maoz (sur la question des Arabes en Israël) en 2004 pour voir les « Approches Intergroupes » se substituer aux « Approches Interpersonnelles » des conflits et, avec elles, la première approche réellement confrontationnelle, un nouveau modèle de résolution des conflits collectifs.

2.5 Les méthodes complexes de négociation appliquées au conflit

Parallèlement aux précédentes, se développent des méthodes de négociation complexes ou structurées, issues conjointement des méthodes de résolution de problèmes, des méthodes de gestion de projet, et des techniques de communication, voire de manipulation, qui ont fini par être appliquées aux conflits.

Bien avant les techniques de communication et le plus souvent à l'insu de leurs praticiens, la source principale de ces approches est d'abord scientifique et technique ; elle se trouve dans la méthode TRIZ.

2.6 La Théorie de Résolution Inventive de Problèmes Techniques (TRIZ)

En 1946-1947, Genrich S. Altshuller, jeune inventeur de 21 ans de la Marine soviétique, fait le constat que, le plus souvent, les inventions ne reposent que sur quelques principes scientifiques, que les techniques ont une validité éphémère et que leurs effets sont fort prévisibles. À partir de ces constatations, il développe une méthode en tous points remarquable, qui associe rigueur scientifique et créativité, prend en compte à la fois les paramètres d'une bonne gestion de problème et ceux d'une bonne gestion de projet, et tient aussi compte de l'inertie psychologique des ingénieurs auxquels elle se destine.

TRIZ fournit un cadre théorique extrêmement riche dans lequel viennent opérer divers outils qu'il convient de choisir en fonction des problèmes à résoudre. [2] Sa variété et sa prolixité valent rapidement à la méthode TRIZ d'être pillée et rebaptisée de multiples noms, sans toujours être citée par les auteurs de ces « nouvelles » méthodes de *Problem Solving* ou de *Project Planning*. Longtemps apanage de la grande industrie du fait de son extrême complexité, TRIZ connaît aujourd'hui un regain d'intérêt (*cf.* EDF et Legrand 2003) face aux difficultés croissantes rencontrées dans la course à l'innovation technique.

2.6.1 Après TRIZ, les techniques de négociation

Rapidement, quelques-uns des auteurs anglo-saxons, inspirés de TRIZ et, *volens nolens,* d'autres à leur suite lui associent des techniques de communication, dont certaines issues des recherches sur la manipulation mentale et le lavage de cerveau qui faisaient l'objet de nombreuses études dans les années 1950 (« soumission à l'autorité » avec Stanley Milgram, « dissonance cognitive » avec Leon Festinger, « conformisme de groupe » avec Solomon Asch, etc.) pour donner, dès le début des années 1960, les techniques de négociation, les techniques de persuasion, les techniques de vente et diverses méthodes d'animation et de dynamique des groupes, la pédagogie n'échappant pas à ce joyeux mélange.

Dix ans plus tard, à la fin des années 1970, un nouveau glissement se produit et ces méthodes de négociation sont rebaptisées à la hâte « méthodes de gestion de conflits » ou de « transformation de conflits », sans grand changement conceptuel ou méthodologique. Nées dans les *Business Schools* américaines et dédiées au commerce et au management des équipes de collaborateurs, elles se focalisent sur le différend à résoudre et la recherche d'une solution et restent bel et bien des méthodes de négociation plutôt que de résolution de conflit.

*2.6.2 L'exemple de la « Négociation raisonnée » (*Negotiation of Merits / Principled Negotiation*)*

L'un des plus célèbres exemples est sans doute celui de la « Négociation raisonnée » de Roger Fisher et de celui qui était alors son étudiant au *Harvard Negotiation Project*, William L. Ury. Habile mélange, nourri de psychologie, de techniques de résolution de problème et de négociation, de *brainstorming* à la recherche d'un maximum d'options,

2. Une excellente présentation de la méthode TRIZ est disponible sur Wikipedia (2017).

de solutions et de propositions de la part du facilitateur extérieur, elle est centrée sur le compromis, la conciliation d'intérêts, selon l'idée persistante que ce sont des divergences d'intérêts qui conduisent au conflit mais que ces divergences sont négociables.

Si les approches évoquées plus haut avaient fini par substituer les besoins aux intérêts, la Négociation raisonnée replace les intérêts au premier plan, dans une approche plus utilitariste voire consumériste. Largement diffusée auprès des managers, elle est enseignée à peu près partout dans le monde des affaires comme méthode de résolution de conflits, ce qu'elle n'est pas ; ses auteurs ne l'ont d'ailleurs jamais prétendu. Elle présente, pour les cabinets de formation, l'insigne avantage d'être facile à vendre et à transmettre à des professionnels habitués aux techniques de vente et/ou de persuasion, du fait de sa proximité avec ces dernières. Quant à sa prétention de « méthode gagnant-gagnant », le titre du best-seller mondial de ses créateurs en 1981, réédité en 1991, *Getting to yes : Negotiating agreement without giving in* (Fisher et Ury 1981) dit assez que ce n'est pas le cas.

Il faut toutefois rendre justice à Ury qui, bien avant la disparition de Fisher à l'âge de 90 ans en 2012, avait largement amendé son approche et semble aujourd'hui remettre la personne au centre du processus de résolution des conflits.

On peut déplorer que ces méthodes de négociation se diffusent aussi dans le champ éducatif et social comme méthodes de résolution de conflit. Sans doute le manque d'intérêt sinon le dédain de ces milieux pour le monde des affaires et le cloisonnement des disciplines ne les aura pas incités à reconnaître les dangers, dans les mains innocentes d'enseignants, d'éducateurs ou de jeunes élèves, de ces méthodes par ailleurs tout à fait efficaces pour arriver à ses fins dans un contexte commercial ou de relations de pouvoir.

2.7 Les approches mixtes

Quelques approches peuvent être qualifiées de mixtes car elles se situent à la frontière entre celles centrées sur le problème ou la recherche d'une solution et celles centrées sur les acteurs ou protagonistes du conflit. Souvent qualifiées de centrées sur la personne, elles sont, à notre avis, au mieux centrées sur le processus et la méthode.

2.7.1 L'exemple de la Communication Non Violente (CNV)

La méthode de Marshall B. Rosenberg est une des plus connues, notamment dans le secteur socio-éducatif et le développement personnel. Inspirée d'abord par l'utopie de la non-violence d'Arun Gandhi, la CNV est issue d'une longue expérience dans l'éducation. Il s'agit d'une méthode structurée qui repose sur quatre piliers (OSBD) : « Observation, reconnaissance et expression des Sentiments puis des Besoins, formulation d'une Demande ».

Les titres successifs du livre de Marshall B. Rosenberg : *A manual for « responsible » thinking and communicating* (1972), devenu en 1973 *From now on*, puis en 1979 *From now on : A model for nonviolent persuasion, et enfin en 1983 From now on : A model for nonviolent communication*, montrent que Rosenberg a d'abord situé la CNV comme une méthode de développement personnel, puis l'a placée à la transition entre

les deux courants, centré sur le problème d'une part, centré sur la personne d'autre part, indiquant ainsi une double filiation :

- les méthodes structurées issues de la méthode TRIZ (résolution de problème, gestion de projet…) et des techniques de communication des années 1960 ;
- l'Approche Centrée sur la Personne de Carl R. Rogers, dont Marshall B. Rosenberg fut l'étudiant, à laquelle la CNV ne saurait constituer qu'une rapide introduction.

La posture de son praticien est dite « centrée sur la personne » : « empathie », « écoute profonde » et « auto-empathie ». Si l'on n'y prend garde, on croit retrouver les trois conditions du « climat aidant » de Rogers, présentées plus loin. En réalité, il s'agit d'une posture tandis que Rogers parle d'une manière et même d'un état d'être / d'étant (Rogers 1980). Sans doute parce qu'il ne peut se départir d'une position manichéenne, Rosenberg n'accepte pas tout à fait le concept de « considération positive inconditionnelle » de Rogers et le remplace par « l'écoute profonde » ; il en est de même pour « l'auto-empathie » qu'il substitue à la « congruence » en oubliant sa nécessaire contrepartie, l'adéquation à l'autre et à la situation. Il place d'ailleurs cette condition en troisième place alors qu'elle doit être première puisqu'elle est le déterminant des deux autres, tant pratique que déontologique.

Avant tout psychologue et psychothérapeute, Rosenberg a développé la CNV dans la seule perspective d'une relation duelle (situation de face-à-face) et ne l'a pas conçue pour une position de tiers médiateur pour laquelle elle reste mal adaptée. En dépit de son immense diffusion dans tous les milieux et contrairement à ce qu'on en dit souvent, elle n'est donc pas une méthode de médiation, laquelle suppose une position de tiers externe.

Très normée, la CNV est applicable en situation de conflit duel par ceux qui arrivent sans peine à gérer leurs émotions, donc qui n'en ont pas vraiment besoin, mais elle ne l'est pas par ceux qui n'y arrivent pas, ceux précisément qui en auraient vraiment besoin. Rosenberg disait à ce sujet que la CNV était d'abord pour lui une discipline spirituelle, en référence à Gandhi. Cette posture intime, pour respectable qu'elle soit, part du présupposé autocentré que l'autre fonctionne de la même manière que moi et tend à le réifier. Il est d'ailleurs constant que ceux qui arrivent à gérer leurs émotions, comme souvent les zélateurs de la méthode, ne comprennent pas que d'autres n'y arrivent pas. Les spécialistes de la biopsychologie des émotions, comme Joseph LeDoux (1996), et des passions, comme Jean-Didier Vincent (1986) ou encore Benoît Poisson – dans un lumineux travail de synthèse, présenté dans un autre chapitre de ce livre, sur la lente construction des capacités neuro-émotionnelles et cognitives, de l'enfant à l'adulte – apportent sur cette question un éclairage qui mérite d'être pris en considération. La croyance en une équivalence peut être utile au tout début d'un travail de développement personnel mais, insuffisante en situation de conflit, elle peut conduire à des maladresses, des erreurs ou des tentatives de prise de pouvoir contre-productives de la part des pratiquants, surtout novices.

2.8 La médiation scolaire par les pairs (*Peer Mediation*)

En 1985, tirant les fruits d'une expérience acquise dès 1983 dans la médiation pénale puis dans la médiation citoyenne (*Community Mediation*) entre propriétaires et locataires, Richard Cohen lance, avec sa devancière Emily Jonas, les premières expériences de « médiation scolaire par les pairs » *;* ils créent *School Mediation Associates* dont l'approche est un mixte de « transformation de conflit » centrée sur le problème et de « médiation facilitante » centrée sur la personne.

Avec le développement considérable de la médiation par les pairs, on constate souvent que les adultes espèrent se débarrasser de la gestion des conflits entre élèves en les confiant à d'autres enfants, formés à la médiation, et en les laissant seuls au motif qu'ils auront plus de liberté pour parler qu'en présence d'adultes [3] ; les enfants seraient ainsi supposés savoir résoudre leurs conflits mieux que les adultes les leurs ! Il faut rappeler que la médiation par les pairs nécessite présence, contrôle et supervision constante et assidue d'adultes solidement formés et expérimentés. Il s'agit en effet non seulement d'éviter tout risque juridique, accord des parents et responsabilité légale, pédagogique – comment être certain du respect de la méthode par les élèves médiateurs, en assurer l'évaluation, le *débriefing* des situations douloureuses, l'analyse des pratiques, la supervision, la progression – et surtout psychologique – dévoilement de secrets trop lourds pour des enfants, prise de pouvoir par des médiateurs voulant trop bien faire, harcèlement par un protagoniste justement à l'âge de l'individuation adolescente et de l'affirmation de soi. (*cf.* Dudreuilh 2009 ; Breugnot et Dudreuilh 2006 ; Dudreuilh et Nallet 2003).

2.9 Quelques questions laissées en suspens par les méthodes d'*ADR*

À ce stade, il est temps d'introduire quelques questions encore peu explorées :

- Les mots conflit, désaccord, différend, controverse, litige, dispute, discorde, querelle, altercation, etc. sont-ils interchangeables ou correspondent-ils à une sorte de gradation dans la conflictualité ?
- Qu'est-ce qu'un conflit, quels sont ses constituants, ses ressorts, ses mécanismes internes ?
- Qu'en est-il de la position du tiers externe, intéressé à la résolution du conflit ?

Si les auteurs précités se sont penchés sur l'objet des conflits – besoin, territoire, intérêt, identité, culture, pouvoir, savoir… –, ou sur leur nature – conflit interpersonnel, groupal, organisationnel, intra-personnel, institutionnel… (*cf.* tab [tab1]) –, classements intéressants mais guère opérationnels, peu se sont interrogés sur l'opportunité d'établir une « échelle des différends » allant de la tension relationnelle ou du simple désaccord à la rupture totale des relations ou au conflit violent. Ce faisant, la question de savoir si telle ou telle méthode serait plus appropriée selon le degré de gravité ou de violence du conflit est rarement posée.

3. Curieusement, le ministère de l'Education Nationale français a validé en 2013 une « Charte de qualité de la médiation par les pairs pour les intervenants dans les écoles, collèges et lycées » dispensant de la présence d'un adulte, à l'encontre des travaux de recherche et des résultats de l'expérience du programme

Tableau 1 – Exemple de classement des conflits selon leur nature

Interpersonnel	Affects, vision de l'autre, capacités relationnelles, émotivité, degré d'assertivité, projection sur l'autre.
Groupal	Place de l'individu dans le groupe, rôle assigné, relations dans le collectif, alliances, bouc émissaire, sentiment d'appartenance, syndrome de l'élément désigné (systémie).
Organisationnel	Fonctions des protagonistes, historique de la fonction, organisation du travail, gestion de l'écart entre prescription et réel de l'activité (marge de manœuvre réelle). Contradictions de prescriptions.
Intra-personnel	Vision de soi, rapport au monde, frustration par rapport aux besoins fondamentaux, conflits internes, rapport à l'autorité, à la norme, à l'autonomie…
Institutionnel	Tensions dans les valeurs qui traversent l'institution et sa mission, changements en cours, déplacement des missions et des enjeux de l'institution, valeurs et sens de l'institution (affichés et vécus).

2.10 Polysémie, ou confusion des sens ?

Le terme anglais *Alternative Dispute Resolution (ADR) Methods* signifie « Méthodes alternatives de résolution de désaccords ». En effet, le mot anglais *dispute* a pour synonyme *disagreement,* i.e. désaccord, et ne se traduit pas d'abord par conflit mais par débat (*debate*), divergence de vue ou dispute (*argument*).

Ainsi la traduction française « Méthodes alternatives de résolution de conflits » (MARC) est-elle abusive ; elle introduit une confusion qui n'est pas sans importance puisque les Anglo-Saxons eux-mêmes utilisent le terme de *Honest Disagreement*, c'est à dire « désaccord légitime », pour désigner le type de différends auquel s'adressent les méthodes d'ADR. Précaution oratoire, peur, pudeur, distanciation d'origine culturelle ou faux-semblant ? En réalité, les méthodes d'ADR ne s'adressent qu'aux différends non conflictuels. Un usage récent au Canada veut d'ailleurs que l'on parle enfin de « Méthodes alternatives de résolution de différends » (MARDs).

Un conflit est tout autre chose qu'un simple désaccord. Du bas-latin *conflictus*, de *confligere*, « heurter », le mot signifie d'abord choc, lutte, combat, antagonisme, conflagration, etc. « Ce sont les passions qui agitent les mortels », disaient les anciens ; à quoi les psychanalystes répondent en écho : « Nous sommes agis de l'intérieur ». S'agissant de conflit, la psychanalyse évoque le combat entre les forces égales des pulsions primaires et des motivations résultant de l'apprentissage des interdits sociaux et moraux, ce à quoi les neurosciences apportent aujourd'hui une confirmation et des précisions utiles.

2.10.1 Entre désaccord légitime et conflit, les affects, egos et idéologies font la différence

Un désaccord légitime porte sur des éléments objectivables : des ingénieurs débattront ainsi des avantages respectifs d'un moteur à pistons à longue course ou à alésage supercarré.

Un conflit peut lui aussi commencer de manière paisible par un simple désaccord légitime : par ex. mamie laissait-elle ou non dans sa mousse au chocolat de petits

pilote de l'UNESCO sur « Le développement d'une culture de paix et de non-violence dans les établissements scolaires » conduite en France de 1997 à 2001 (Dudreuilh et Nallet 2003).

morceaux croquants ? S'il n'est pas traité à temps ou bien s'il touche l'idéologie, les croyances, l'affect ou les valeurs essentielles pour l'un ou l'autre des protagonistes, il risque de se charger peu à peu d'émotions ou de blessures d'ego, et de se transformer en conflit. Ainsi le respect affectueux de la mémoire de mamie imposera-t-il à l'un de respecter scrupuleusement sa recette originale, tandis que l'autre fera selon son goût personnel.

Si un tel conflit n'aura sans doute pas un grand impact sur le sort du monde, d'autres conflits peuvent porter directement sur des éléments vitaux, non négociables, comme la sécurité physique, le territoire, les ressources naturelles, eau ou terres de cultures, d'impact potentiellement plus large. Ce sont là des ressorts de guerres civiles ou de conquêtes.

Le Général Carl von Clausewitz disait que « la guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens ». Une fois le conflit lancé, la raison et la volonté de collaborer pour trouver une issue pacifique se voient remplacés aux commandes par le besoin vital et instinctif de détruire l'adversaire de peur qu'il ne nous détruise avant, comme le suggèrent les neurosciences.

2.11 Les neurosciences au secours des professionnels de la résolution de conflit

Depuis les années 1960, les chercheurs étudient et décryptent peu à peu les mécanismes cérébraux de la raison et des apprentissages, cognitifs, sociaux, ceux des émotions, de l'orientation dans l'espace, de l'adaptation à l'environnement, et celui de la montée vers le conflit jusqu'au passage à l'acte violent ; de manière constante, ils confirment les intuitions des anciens et de la psychanalyse : l'instinct et la violence sont plus rapides que le Logos et la raison.

Le cerveau humain possède deux circuits pour traiter les informations qui lui parviennent par les cinq sens :

- l'un court, instinctif, le système péri-ventriculaire (PVS), réagit instantanément pour nous sauver de ce qu'il prend, à tort ou à raison, pour un danger de mort ; que la menace soit physique et réelle ou bien virtuelle, fantasmée, ou encore symbolique, l'amygdale cérébrale déclenche une réaction immédiate instantanément mise en œuvre par le système moteur, qu'il s'agisse d'initier un mouvement (fuite ou lutte) ou de forcer l'immobilité (inhibition) ;
- l'autre long, plus cognitif, recevra les mêmes informations avec un peu de retard, les traitera dans les aires associatives du cortex médian préfrontal (MFB), au regard de celles déjà enregistrées dans la mémoire longue, biographique, avant de renvoyer la compréhension qu'il en a retirée au circuit instinctif du PVS, largement trop tard pour retenir la réaction qui a jailli de celui-ci depuis longtemps ; tout juste pourra-t-il en modérer le cours.

Le conflit mettant en jeu des mécanismes instinctifs, non contrôlables *a priori* par une raison qui se manifeste toujours en second, les praticiens devront prêter d'abord attention aux émotions des acteurs et des agents involontaires du conflit, à leur expérience vécue, de ce conflit ou de précédents, aux ressorts personnels intimes qui les y

ont conduits, y compris aux représentations collectives auxquelles ils se réfèrent. Ils devront s'efforcer de permettre aux protagonistes de prendre conscience et d'exprimer les valeurs profondes qui ont été touchées en eux par leur adversaire du moment… et réciproquement, dans un mouvement bijectif de va-et-vient, en contexte non collaboratif, non apaisé mais au contraire « confrontationnel » et le plus souvent passionnel et bruyant.

Dès lors, il semble évident que les méthodes les plus adaptées pour traiter un conflit véritable devront se centrer en priorité sur les personnes plutôt que sur l'objet du conflit.

3 Les méthodes centrées sur la personne : La médiation des conflits

Comme son nom l'indique, la médiation se déroule au milieu, « entre » les personnes ; le conflit est remplacé au centre par la figure du médiateur. À l'inverse des approches précédentes, au lieu de donner l*a priori*té à l'objet du conflit, à sa nature ou à la recherche de solutions, la médiation s'intéresse en priorité à l'expérience vécue par les protagonistes au cours d'un conflit ; elle va susciter et accompagner leur questionnement sur les ressorts apparents ou cachés de leur conflit, sur le sens même de ce qui leur arrive. Il s'agit d'abord d'une approche phénoménologique.

Tous les courants de la médiation, qu'ils s'en réclament ou non, peuvent indéniablement être rattachés aux applications de l'Approche centrée sur la personne (ACP), que Carl R. Rogers proposa une première fois en 1947 sous l'appellation d'« orientation non directive », puis en 1951 sous son nom actuel. S'il peut sembler curieux de citer un psychologue qui se consacra d'abord à la psychothérapie, il faut rappeler que Rogers explora aussi les domaines de l'éducation, de la facilitation de groupes interculturels et de la médiation des conflits internationaux à laquelle il dédia les dix dernières années de sa vie avec des réussites spectaculaires et souvent méconnues, qui lui valurent d'être nominé pour le Prix Nobel de la Paix en janvier 1987, une nouvelle qu'il ne sut jamais et que sa famille n'apprit que quelques jours après son décès survenu le 4 février. [4]

D'apparence simpliste, le système rogérien est en réalité extrêmement élaboré et manifeste une pensée constructiviste complexe, « métissage fécond entre la tradition rigoureuse de la psychologie expérimentale, la philosophie démocratique américaine (Dewey) et une sorte d'humanisme chrétien adogmatique » (Max Pagès 1998). Il inclut un apport de concepts révolutionnaires, notamment une conception de la personne d'une étonnante modernité, avec sa « capacité d'actualisation », son « centre d'évaluation », un *self* à la fois « soi » et « moi » dans la mesure où la personne s'auto-construit, etc. Selon Rogers, l'Homme vivant essentiellement dans un monde subjectif et personnel, l'un des premiers éléments de l'axiomatique intellectuelle de Rogers concerne sa croyance absolue dans la primauté de l'ordre subjectif.

4. À notre connaissance, la seule recension des diverses missions internationales de médiation de Carl R. Rogers se trouve dans un chapitre de l'ouvrage du polytechnicien, sociologue, philosophe et pédagogue André de Peretti « Présence de Carl Rogers » (1997), penseur brillant et prolixe, décédé en septembre 2017 à l'âge de 102 ans.

Quel qu'en soit le domaine d'application, l'essence de l'approche de Rogers ne consiste pas tant en une façon d'agir qu'en une manière d'être / « d'étant » *(A way of being 1980)*. Il considère ainsi que la non-directivité n'est pas une caractéristique essentielle de sa démarche et que ce qui compte n'est pas l'absence de directives mais la présence chez le praticien de certaines attitudes vis-à-vis du client et d'une certaine conception des relations humaines. C'est ainsi qu'il fixe au praticien, éducateur, parent, enseignant, thérapeute, facilitateur ou médiateur, une obligation de moyens et non de résultats ; le praticien est ainsi responsable du seul « climat aidant ». Ce climat se compose de trois éléments auxquels il doit veiller, dans cet ordre :

1. Congruence : authenticité du praticien ET – condition *sine qua non* souvent négligée – adéquation à la situation et recevabilité ou acceptabilité par les personnes.
2. Considération positive inconditionnelle ; « le fond du cœur – *core* – de l'Homme est digne de confiance », dont découle, en pratique, l'acceptation inconditionnelle de la réalité de l'Autre / de chaque autre.
3. Empathie – indissociable de la « défusion ».

Rogers propose une nouvelle approche rhétorique de la communication, proche de la maïeutique platonicienne des Dialogues, parfois empreinte d'ironie socratique [5], en rupture avec les approches plus aristotéliciennes du débat argumenté de la négociation ; il l'applique à divers contextes :

- Les relations interculturelles et la facilitation de groupes de dialogue politique, social, religieux, jusqu'à la diplomatie internationale...
- La médiation « facilitante » des conflits, qui évoluera plus tard en « transformative » (France et USA), « humaniste » (France, Italie et USA), « réflexive » (Danemark et USA) et « intégrative » – en anglais *comprehensive* – (France et Suisse).

La mise en place du climat permettant la (re)création d'un lien et la reprise d'un dialogue libre, même virulent, entre les parties sera le premier résultat de la médiation, la clarification des mécanismes intimes du conflit le suivant, et la résolution effective du conflit apparaîtra finalement comme bénéfice secondaire. La résolution a d'autant plus de chance d'advenir que les médiateurs ne seront pas focalisés sur l'objectif mais concentrés sur les moyens, selon un dicton que l'on trouve dans de nombreuses traditions : « Pour atteindre le but, viser le non-but ».

3.1 La « thérapie sociale » : transformer la violence en conflit et le conflit en dialogue

Charles Rojzman (2008) est sans doute le premier à avoir compris que la non-violence était une utopie, certes directrice selon le mot d'Emmanuel Mounier, mais qu'il fallait d'abord enseigner la compréhension des ressorts de la violence et du conflit, i.e. des émotions qui y président, avant de prétendre enseigner la paix, la non-violence ou une quelconque méthode de résolution de conflit.

5. Feindre l'ignorance, dit Théophraste de l'ironie socratique dans ses « Caractères ».

En ce sens, son approche des « Groupes de paroles entre personnes en conflit » prolonge les « Ateliers de communication interculturelle » (*Cross-Cultural Workshops*) de Carl R. Rogers. Elle consiste à considérer que le conflit est un progrès par rapport à la violence et que le dialogue qui s'ensuit n'est que la dernière étape avant le consensus : nous pouvons tomber d'accord sur le fait que nous sommes en désaccord mais sans plus désirer ou avoir besoin de nous détruire mutuellement.

Ainsi, pour Rojzman, la non-violence ne s'apprend pas ; le conflit doit pouvoir s'exprimer, donc il faut d'abord éduquer au conflit. Il s'agit de réhabiliter la peur et le conflit. Son but est de trouver comment transformer la violence en conflit, puis le conflit en dialogue.

Depuis 1983 et à partir de 1990 au sein de l'Institut Charles Rojzman, Rojzman a accompli une œuvre remarquable, notamment dans le travail social avec des groupes de rencontre de personnes en conflit sur les thèmes de l'ignorance, de la peur, de la haine...

S'il fallait suggérer un axe d'amélioration, on pourrait reprendre la remarque de Carl R. Rogers, peu avant sa disparition, concernant la nécessité d'explorer les mécanismes intimes des émotions par la recherche en neurosciences cognitives pour mieux connaître le fonctionnement des Humains.

3.2 La médiation... facilitante, humaniste, transformative, réflexive, intégrative...

À l'instar du double idéogramme chinois 危機 (*Wei* et *Ji*) qui représente la crise comme danger ou menace et opportunité, auxquelles le conflit 衝突 ajoute une notion de soudaineté et de perforation, la médiation ne tend pas à restreindre ou contraindre l'expression du conflit ; elle ne l'empêche pas d'exister. Tout au contraire, elle lui offre un espace sécurisé pour s'exprimer car elle le considère comme une réelle opportunité, une occasion à saisir pour progresser, le conflit pouvant se transformer en avatar positif.

Chacune des variantes de la médiation ajoute quelques éléments au puzzle des tentatives de résolution de conflit avéré ou latent.

3.3 La médiation facilitante (Carl R. Rogers)

La médiation facilitante provient du champ de la médiation du travail entre employés ou entre employeur et employé (*Labour Mediation*) qui s'est ensuite développée vers les médiations citoyennes (*Community Mediation*) et scolaire (*School Mediation*). En grande partie dérivée de l'Approche Centrée sur la Personne du *Center for the Studies of the Person* (CSP) et de sa branche du *Carl Rogers Institute for Peace* de l'Université de La Jolla (San Diego), que Rogers expérimenta durant les dix dernières années de sa vie dans le contexte de conflits internationaux et de guerres civiles, elle laisse une autonomie quasi complète aux protagonistes, dans un cadre rigoureux mais discret, et se concentre sur les moyens à mettre à leur disposition, *i.e.* son fameux « climat aidant ».

3.4 La médiation transformative (courant franco-italien puis américain)

Ce qualificatif fut attribué à « l'École française » dans les années 1980 par le P^r^ Deutsch de la Columbia University de New York dans un rapport à l'UNESCO. Pour la médiation transformative, il ne s'agit pas de rejeter le conflit mais de le transformer pour le rendre constructif ; elle considère le conflit comme une crise dans les rapports humains, qui rend les personnes vulnérables et obnubilées par leurs propres perspectives et besoins. Le médiateur essaie de donner aux parties la capacité de reconnaître l'Autre et de se faire reconnaître par lui, chacun dans ses différents besoins et perspectives, afin de dépasser la crise. Le médiateur ne suit pas d'étapes linéaires mais se concentre sur « l'ici et maintenant » de l'interaction entre et avec les parties ; celles-ci sont supposées contrôler à la fois le processus et l'issue de la médiation. L'école franco-italienne affirme par ailleurs la nécessité de la co-médiation (présence de plusieurs médiateurs).

3.5 La médiation humaniste (courant franco-italien puis américain)

Évolution des précédentes et aussi typiquement rogérienne, la médiation humaniste s'affirme ainsi selon la double acception du terme en psychologie et en philosophie ; largement inspirée de la culture classique, depuis la structure de la rencontre de médiation calquée sur celle de la tragédie (*Theoria*, *Crisis* et *Catharsis*, dans une unité de temps, de lieu et d'action) jusqu'à la vision des trois dimensions intérieures des « mortels » (*Sôma*, *Psychée*, *Noos*), elle ouvre par une maïeutique platonicienne vers l'espace des valeurs sous-jacentes touchées par le conflit.

3.6 La médiation réflexive et autoréflexive (courants dano-américain et italo-catalan)

Reprenant les principes des précédentes, la médiation réflexive et autoréflexive conteste à juste titre qu'un tiers médiateur puisse être neutre ; rappelant aux médiateurs l'implication de la médiation sur leurs exigences déontologiques et pratiques, elle porte une attention particulière à leurs devoirs : travail personnel et auto-évaluation, *debriefing*, analyse de pratique et supervision. De manière quasi symétrique, elle attend des parties qu'elles abandonnent la recherche d'une solution fondée sur « La vérité », soutenant, à la manière de Rogers, qu'un rendu intersubjectif de la réalité constitue une part importante de l'effort collaboratif de la médiation.

3.7 La médiation intégrative / *comprehensive mediation* (courant franco-suisse)

Développée antérieurement à la précédente, continuellement depuis le début des années 90, la médiation intégrative lui ajoute, ainsi qu'aux autres courants, un souci permanent de recherche qui était celui de Carl R. Rogers. Son apport majeur est de traduire en applications pratiques les découvertes des sciences bio-cognitives pour élargir et affiner les techniques d'intervention des professionnels accompagnant les personnes en conflit (respect de l'empan mnésique, des idiorythmes, etc.), qu'il s'agisse de conflits « inter-dividuels » [6] (médiation), intra-personnels (tutorat, *coaching*, *counseling*, *trauma-healing*), ou encore intra- et intergroupes (facilitation de dialogue, de

6. Terme utilisé par René Girard (2011).

groupes de parole, pratiques collaboratives). Elle explicite et développe nombre de concepts : empathie-défusion, bi- ou multipartialité plutôt que neutralité, réflexivité bijective, congruence comme source et non conséquence de la posture du médiateur, etc. Elle insiste sur la dimension ontologique de la médiation et sur la présence, dans toute médiation, d'une composante interculturelle et d'une dimension philosophique, et elle introduit la notion de « méta-médiation », sorte de médiation des médiations, processus d'accompagnement bi-univoque concomitant des médiations intérieures des deux « médiants » (« médieurs » aurait dit Racine) dans leur rapport l'un à l'autre et au conflit. Partant, elle invite les médiateurs à allier maïeutique de la parole déliée, rhétorique et poétique. Enfin elle impose le principe de la co-médiation pour assurer aux médiants qualité d'écoute et aux médiateurs contrôle des risques d'alliance et de transferts / contre-transferts ; outre l'intervision et le débriefing, elle exige des médiateurs une supervision régulière. [7]

3.8 Faut-il choisir ?

En résumé, il existe deux grandes approches pour aborder les différends et les conflits. Chacune a sa raison d'être et une utilité distincte. Comment choisir telle ou telle selon la nature du différend, sa gravité, le contexte culturel, les enjeux… ou le moment du conflit ?

3.9 Négociation – Approches centrées sur le problème ou sa (ré)solution

- Le différend, ou problème, est extérieur aux personnes (organisation du travail, planification, qualité, etc.).
- Pas de place pour les affects, qu'il faut écarter rapidement.
- Peut amener les protagonistes à rationaliser pour renforcer leur position sur l'objet du litige, si le problème cache un conflit.

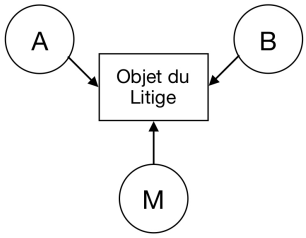


Figure 1 – Négociation, centrée sur le problème

Ces méthodes s'intéressent principalement à l'objet du litige, qu'elles se proposent d'analyser, et à la recherche de solutions qui satisfassent les deux parties. Elles posent comme préalables le non antagonisme et la volonté mutuelle des parties de collaborer. Ces méthodes sont efficaces pour la plupart des différends objectivables, non conflictuels, sans présence d'affects de part et d'autre, ou bien dans un univers philosophique, moral, religieux, propre aux sociétés de tendance collectiviste, ou encore

7. La médiation intégrative / *comprehensive mediation* fait l'objet d'un article en cours de préparation.

dans un contexte de relations hiérarchisées, trois cadres dans lesquels l'individu finira par accepter de s'effacer au profit du « Bien Commun »... ou d'un pouvoir qui le dépasse. Cela limite leur champ d'action à certains contextes organisationnels ou culturels, ou à des différends bien précis.

Reste que, en plaçant le différend au centre du débat, celui-ci allant dès lors tourner autour de celui-là, elles courent le risque de lui faire prendre plus d'importance qu'il en avait.

3.10 Médiation – Approches centrées sur la Personne

- Distinction entre le conflit et l'objet du conflit.
- Le conflit est dans la personne (représentations, système de références) et non à l'extérieur (problème, objet du conflit).
- L'affect (et l'instinct de survie qui en découle) est le moteur des conflits.
- Si la haine augmente, alors l'objet du conflit devient seulement le support du conflit, indépendamment de son objet.

Ces méthodes, *i.e.* les différentes déclinaisons de la médiation, s'intéressent en priorité aux personnes, acteurs ou agents involontaires du conflit, à leur expérience vécue, voire aux ressorts intimes et aux valeurs que le conflit a mobilisés en elles.

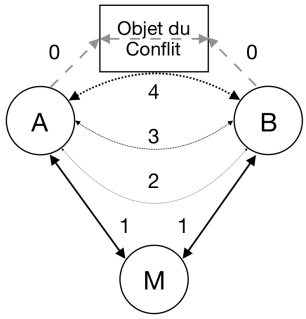


Figure 2 – Médiation, centrée sur la personne

Considérant que le chaos émotionnel, la confrontation antagoniste, le refus de coopérer et la volonté des parties d'en découdre — toute communication finit par passer au travers du filtre du conflit (0 sur la figure [fig2]) — constituent la nature même du conflit, ce qui le distingue du désaccord légitime, la médiation ne pose aucune condition *sine qua non* ; elle crée un espace pour accueillir le chaos, le désordre des émotions, l'agitation jusqu'à la violence verbale, pour permettre à chacun de se donner à voir, de se mettre en scène, de se dire à l'autre et d'être entendu, en premier lieu par le/s médiateur/s. C'est ainsi que peu à peu les personnes vont s'avancer au premier plan, évoquer leurs valeurs essentielles, celles qui ont été touchées, les découvrir parfois, s'interroger sur le sens de ce qui leur est arrivé et, se sentant reconnues (1), vont voir s'apaiser les ressorts instinctifs de défense / agression de leur conflit, pouvoir sortir de la lutte et laisser la raison revenir aux commandes. Elles vont commencer à

pouvoir entendre l'autre (2), à reconnaître son expérience vécue, ses valeurs propres (3), et à entrer en dialogue (selon la définition de Rafaël Tyszblat dans cet ouvrage) sur l'objet de leur différend débarrassé peu ou prou des ingrédients du conflit (4).

Dans *Parcours de la Reconnaissance – Trois études*, le philosophe Paul Ricœur semble résumer ainsi les trois étapes majeures de la médiation : « J'ai besoin que quelqu'un reconnaisse ce qui se passe en moi (1) pour en prendre conscience à mon tour, le mettre en mots – Logos – (2) alors, mais alors seulement, je pourrai reconnaître l'autre (3). » Alors aussi le médiateur se fera encore plus discret, voire s'effacera et laissera se construire un dialogue direct entre les participants, illustrant la phrase de Carl R. Rogers : « Dans la médiation, le médiateur est à la fois au centre de tout et totalement étranger. » Cette dernière phase (4) de la rencontre de médiation sera l'occasion pour les techniques de négociation des méthodes centrées sur le problème ou la recherche d'une solution de montrer leur efficacité, dans une éthique respectée. Les participants deviendront producteurs de leur propre Droit, des règles qui doivent régir leurs relations, dans le respect de l'ordre public, avec la facilitation et sous l'œil vigilant du/des médiateur/s.

3.11 Complémentarité et prospective

Ainsi la médiation et les méthodes centrées sur la Personne pourraient-elles correspondre à la première phase de traitement d'un conflit, soit 80 % du temps selon la loi de Paretto, et ce tout particulièrement, depuis les philosophes des Lumières, dans les sociétés de type individualiste, tandis que les méthodes centrées sur le problème et la recherche d'une solution deviendraient pertinentes une fois le conflit apaisé, lorsqu'il ne s'agit plus que de régler un désaccord redevenu légitime, de trouver une solution satisfaisante à un problème.

Voilà pourquoi un conflit ne peut pas être traité comme un simple problème, et pourquoi, pour la médiation, le conflit n'est pas un problème.

À l'avenir, il est probable que les avancées des neurosciences en matière de connaissance du fonctionnement intime de l'être humain demanderont aux praticiens d'affiner constamment leurs méthodes de médiation et de résolution de conflit pour les adapter à une meilleure compréhension de la nature humaine, elle-même en évolution. Il s'agit de toujours mieux accompagner les personnes en conflit afin qu'elles découvrent en elles-mêmes les ressources pour devenir leurs propres médiateurs, résoudre seules leurs conflits, en une démarche d'autonomisation et de responsabilisation, dans une interdépendance consentie et assumée ; en un mot, selon l'expression de Rogers, pour « fonctionner mieux », individuellement et collectivement.

Bibliographie

Agbaria, Farhat et Cohen, Cynthia (2000) : *Working with groups in conflict : The impact of power relations on the dynamics of the group,* Waltham, MA, Brandeis University, International Center for Ethics, Justice and Public Life, 12 p, consultable en ligne sur http ://studylib.net/doc/14436602/introduction-knowing-farhat-agbaria-and-cynthia-cohen--i-... # (dernière consultation 29/4/2018).

Altshuller, Genrich S. (translated, edited and annotated by Lev Shulyak and Steven Rodman (1999), *The innovation algorithm : TRIZ, systematic innovation and technical creativity,* Worcester, MA, Technical Innovation Center, 312 p.

Asch, Solomon E., « Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment », *in* Guetzkow Harold Steere (éd.) (1951), *Groups, leadership and men*, Pittsburgh, PA, Carnegie Press, 293 p.

Asch, Solomon E., « Opinions and social pressure », *in* Hare A. Paul, Borgatta Edgar F. et Bales Robert Freed (éds.) (1966), *Small groups : Studies in social interaction*, New York, Ed. Alfred A. Knopf. 706 p.

Avruch, Kevin (1998), *Culture and conflict resolution,* Washington D.C., US Institute of Peace Press, 153 p.

Azar, Edward E. (1990), *The management of protracted social conflict : Theory & cases,* Aldershot, Hampshire, Dartmouth Pub. Co., 157 p.

Bjorn-Hansen, Elise M. et Boulding, Kenneth E. (1957), *Journal of conflict resolution,* Archives et nouvelle formule, Peace Science Society, Pennsylvania State University : http ://jcr.sagepub.com/ (dernière consultation 15/3/2017).

Breugnot, Jacqueline et Dudreuilh, Thierry, « Négocier, gérer les conflits, restaurer le lien humain ? Quelle fonction attribuer à la médiation scolaire ? », *Revue Diversité Ville École Intégration*, n° 147, décembre 2006, p. 117-123.

Burton, John W. (1969), *Conflict and communication : The use of controlled communication in international relations*, London, Ed. Macmillan, 246 p.

Burton, John (1988), « Conflict resolution as a political system », en ligne sur le site de *The School for Conflict Analysis and Resolution* : http ://activity.scar.gmu.edu/publication/conflict-resolution-political-system (dernière consultation 16/7/2017).

Cohen, Richard, « 35 ans de médiation scolaire aux USA – Entretien avec Rafaël Tyszblat », *Non-Violence Actualité*, n° 307, novembre-décembre 2009, consultable en ligne sur http ://www.euromediation.com/em/docs-fr_files/RICHARD %20COHEN-NVA307.pdf (dernière consultation 29/4/2018).

Curle, Adam (1975), *The scope and dilemmas of peace studies : An inaugural lecture delivered at the University of Bradford on 4 February 1975*, Bradford, University of Bradford, 20 p.

Davies, John et Kaufman, Edward (Edy) (éds.) (2002), *Second track / citizens' diplomacy : Concepts and techniques for conflict transformation,* Lanham, MD, Rowman & Littlefield, 224 p.

Doob, Leonard W. et Foltz, William J., « The impact of a workshop upon grass-roots leaders in Belfast », *Journal of Conflict Resolution,* vol. 18, n° 2, 1974, p. 237-256, consultable en ligne sur http ://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002200277401800203 (dernière consultation 29/42018).

Dudreuilh, Thierry, « La médiation par les pairs en Allemagne. Institutionnalisation de la médiation : avantages et inconvénients », *Non-violence actualité*, n° 307, 2009, p. 16-17.

EDF et Legrand, « Découvrir la méthode TRIZ », *L'Usine Nouvelle*, n° 2 864, 2003, consultable en ligne sur http ://www.usinenouvelle.com/article/decouvrir-la-methode-triz.N5956 (dernière consultation 19/3/2017).

Festinger, Leon (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA, Ed. Stanford University Press, 291 p.

Festinger, Leon et Carlsmith, James, M., « Cognitive consequences of forced compliance », *Journal of Abnormal and Social Psychology,* n° 58, 1959, p. 203-210, consultable en ligne sur http ://psychclassics.yorku.ca/Festinger/index.htm (dernière consultation 29/4/2018).

Fisher, Roger et Ury, William (1981), *Getting to yes : negotiating agreement without giving in,* Boston, MA, Houghton Mifflin, 200 p.

Galtung, Johan (1975), *Peace : research, education, action. Essays in Peace Research,* vol. 1, Copenhagen, Ejlers, 406 p.

Galtung, Johan (1996), *Peace by peaceful means : Peace and conflict, development and civilization,* London, Sage Publications Ltd., 280 p.

Girard, René (2011), *Achever Clausewitz. Entretiens avec Benoît Chantre*, Paris, Flammarion, coll. « Champs essais », 411 p.

Halabi, Rabah et Sonnenschein, Nava, « The Jewish-Palestinian encounter in a time of crisis », *in* Hertz-Lazarowitz Rachel, Zelniker Talmar, White Stephan, Stephan Walter et Hanson Frieze Irene (éds.) (2004), *Arab-Jewish coexistence programs,* Wiley-Blackwell, 248 p.

Hill, Barbara J., « An analysis of conflict resolution techniques – From problem-solving workshops to theory », *Journal of Conflict Resolution*, n° 26, mars 1982, p. 109-138.

Kelman, Herbert C., « Interactive problem-solving : A social-psychological approach to conflict resolution », *in* Burton John et Dukes Frank (éds.) (1990), *Conflict : Readings in management and resolution*, London, MacMillan, 354 p.

Kelman, Herbert C., « The development of interactive problem solving : In John Burton's footsteps », *Political Psychology*, n° 36 (2), 2015, p. 243-262.

Lederach, John Paul (1995), *Preparing for peace : Conflict transformation across cultures,* Syracuse, Syracuse University Press, 160 p.

Lederach, John Paul (2002), *A handbook of international peacebuilding : Into the eye of the storm*, San Francisco, Jossey-Bass, 352 p.

Lederach, John Paul (2003), *The little book of conflict transformation*, Intercourse, PA, Good Books, 74 p.

Lederach, John Paul (2005), *The moral imagination : The art and soul of building peace*, Oxford, University Press, 200 p.

Lederach, John Paul (2014), *Reconcile : Conflict transformation for ordinary Christians*, Harrisonburg, VA, Herald Press, 192 p.

LeDoux, Joseph E. (1996, trad. 2005), *Le cerveau des émotions : Les mystérieux fondements de notre vie émotionnelle*, Paris, Odile Jacob, 374 p.

Maoz, Ifat, « Coexistence is in the eye of the beholder : Evaluating intergroup encounter interventions between Jews and Arabs in Israel », *in* Hertz-Lazarowitz Rachel, Zelniker Talmar, White Stephan, Stephan Walter et Hanson Frieze Irene (éds.) (2004), *Arab-Jewish coexistence programs,* Hoboken, NJ, Wiley-Blackwell, 248 p.

Milgram, Stanley (1974), *La Soumission à l'autorité,* Paris, Calmann-Lévy, 272 p.

Montville, Joseph V. (éd.) (1990), *Conflict and peacemaking in multiethnic societies,* Lanham, MD, Lexington Books, Rowman & Littlefield, 558 p.

Montville, Joseph V., Volkan, Vamik D. et Julius, Demetrios A. (éds.) (1991), *The psychodynamics of international relationships,* vol. I et II, Lanham, MD, Lexington Books, 256 p.

Nallet, Diane et Dudreuilh, Thierry, « Maîtrise de la langue et éducation à la citoyenneté. Premier compte-rendu du Programme pilote de l'UNESCO sur le développement d'une culture de paix et de non-violence dans les établissements scolaires » lancé dans le cadre de la préparation de la « Décennie de la Paix 2001-2010 », *in* UNESCO / CMFM (2003) : *Actes du colloque UNESCO du 7 mars 2003 « La médiation et les jeunes »*, Paris, UNESCO / CMFM.

Pagès, Max, « Recension du livre d'André de Peretti 'Présence de Carl Rogers' paru aux Ed. Érès en 1997 », *Revue française de pédagogie* n° 125, octobre-novembre-décembre 1998, p. 164, consultable en ligne sur https ://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1998_num_125_1_3045_t1_0164_0000_2 (dernière consultation 29/4/2018).

Peretti, André de (1997), *Présence de Carl Rogers,* Toulouse, Érès, 292 p.

Poisson, Benoît, « Perspective biopsychologique systémique des émotions de base », *Revue Santé Mentale au Québec,* XL, n° 3, 2015, p. 223-244.

Rogers, Carl R. (1973), *Les groupes de rencontre. Animation et conduite de groupes*, Paris, Dunod, 200 p.

Rogers, Carl R. (1977), *Carl Rogers on personal power : Inner strength and its revolutionary impact,* New York, Delacorte Press (Dell Publishing – Random House), 299 p.

Rogers, Carl R. (1980), *A way of being,* New York, Houghton Mifflin, 395 p.

Rogers, Carl R. (1996, ré-éd. 2005), *Le développement de la personne,* Paris, InterÉditions, 296 p.

Rojzman, Charles (2008), *Sortir de la violence par le conflit,* Paris, Éditions La Découverte, 179 p.

Rosenberg, Marshall B. (1979), *From now on : A model for nonviolent persuasion*, St. Louis, MO : Community Psychological Consultants, 100 p. (A revised edition of : *A manual for « responsible » thinking and communicating* and *From now on*, 1972, revisited editions 1972, 1973, 1976, 1979, 1983).

Rosenberg, Marshall B. (1983), *A model for nonviolent communication*, Philadelphia, PA, New Society Publishers, 36 p.

Rothman, Jay et Olson, Marie L., « From interest to identities : Towards a new emphasis in interactive conflict resolution », *Journal of Peace Research,* 38, n° 3, 2001, p. 289-305.

Vincent, Jean-Didier (1986-2002), *Biologie des passions,* Paris, Odile Jacob, 429 p.

Wikipedia (2017), « Triz », consultable en ligne sur https ://fr.wikipedia.org/wiki/TRIZ (dernière consultation 19/3/2017).