DU CONFLIT A LA COOPERATION. POSTURE ET ROLE DU MEDIATEUR : UNE APPROCHE TRANSDISCIPLINAIRE

Pour citer la référence
LANDIER Hubert (2024). « Du conflit à la coopération. Posture et rôle du médiateur : une approche transdisciplinaire », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne ISSN 2739-9656* - N° 02_2025, pp. 501-510

Hubert LANDIER

Docteur d'État en sciences économiques
Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie
Membre du conseil scientifique de l'Institut Psychanalyse et Management (Paris)
Secrétaire général du Centre international de recherches et d'études transdisciplinaires (Paris)
ORCID 0009-0006-9973-7126

Il existe une conception juridique de la médiation qui ne sera pas celle qui sera adoptée dans les propos qui suivent. Les institutions, que ce soit au niveau national ou au niveau international, prévoient un encadrement plus ou moins précis de la médiation en tant qu'instrument juridique auquel il est possible d'avoir recours dans des circonstances bien délimitées. Or, il est permis d'affirmer qu'il s'agit là d'une conception bien trop restrictive de ce qu'il faut entendre par médiation. La médiation n'a pas à se couler dans un moule juridique pour exister en tant que possibilité de prévention ou de résolution des différends tels qu'ils surviennent entre les personnes, entre des communautés humaines plus ou moins étendues, voire entre les communautés humaines et d'autre formes du vivant. Cela étant dit, la médiation doit absolument être distinguée du jugement. Le jugement vient d'une autorité supérieure aux parties en conflit et elle dit ce qui doit être fait, ceci au nom de la morale et des règles dont elle est la gardienne.

Deux femmes se présentent devant le roi Salomon. L'une et l'autre se dit la mère de l'enfant qui est là, babillant à leurs pieds. Salomon tranche : elles en auront chacune une moitié. L'une d'entre elles propose alors de sacrifier sa part afin que l'enfant puisse vivre : c'est elle la mère. Notons bien qu'il s'agit là d'une décision qui n'est pas celle de Salomon lui-même. Le roi s'est contenté, puisque l'une et l'autre avaient par avance convenu d'accepter sa décision, de créer une situation ouvrant sur la liberté de chacune des plaignantes. Ce que dit Salomon est clairement un jugement. Ce jugement s'impose aux deux femmes sur lesquelles il s'abat ; il les enferme dans une décision qui a été prise par le roi, qui en a le pouvoir. Mais ce jugement a ceci de remarquable qu'il ouvre un espace de liberté aux parties en présence. Salomon était un sage : il n'aurait pas eu la stupidité de se transformer en boucher ; il s'est contenté, par sa parole, de créer une situation nouvelle aux yeux des deux plaignantes. Le jugement, ainsi, peut imposer ; mais il peut aussi, comme celui de Salomon, en appeler à la responsabilité des acteurs, ce qui le rapproche, tout en s'en différenciant, de cette autre posture qui est celle du médiateur.

A la différence du juge, en effet, le médiateur ne se donne pas le pouvoir de décider lui-même à la place des parties en désaccord qui se trouvent devant lui. Il n'émet pas un jugement qui s'imposer à eux. Il ne tranche pas en leur nom, n'impose rien sinon le respect, mais il a l'autorité pour s'exprimer, et cette autorité lui a été reconnue par chacune d'entre elles. Qu'est-ce à dire ? Le pouvoir est une chose, l'autorité en est une autre. Le Professeur Jean Lhomme[1] définissait sobrement le pouvoir, et tout ajout serait superflu, comme la « capacité d'exercer une influence nette ». « Capacité » : il s'en sert ou non ; « exercer », autrement dit agir ; « influence » : autrement dit, agir avec efficacité ; « nette », l''influence exercée devant tenir compte de l'existence éventuelle de contre-pouvoirs. Appliqué à l'action du médiateur, ce pouvoir ne va pas au-delà de ses paroles ; il les fait entendre, et cela suffit ; la suite relève de la liberté des plaignants : ils peuvent ou non s'en saisir ; leur action ne relève pas du pouvoir du médiateur ; il a, par son dire, créé une situation nouvelle pour eux ; ils restent libres de s'en détourner et

[1] Jean Lhomme, *Pouvoir et société économique*. Cujas, 1966

d'en rester à leurs postures initiales. Son dire n'est pas un jugement qui s'impose ; ce qui s'impose, c'est la situation nouvelle qu'il crée et où va pouvoir s'exprimer la liberté des parties en présence.

Encore faut-il, pour se saisir de son dire, qu'elles reconnaissent chacune une autorité au médiateur, sans quoi elles ne se seraient pas tournées vers lui. Cette autorité est une qualité morale reconnue au médiateur : il est considéré comme compétent, intègre, impartial et également bienveillant pour chacun. Son pouvoir ne va pas au-delà de sa capacité à écouter les uns et les autres et à dire ce qu'il en conclue au-delà des arguments mis en avant par les uns et par les autres. Mais il se garde de juger. Il dit ce qu'il comprend et ce qui lui paraîtrait de nature à régler le différend, ou tout au moins à enclencher un processus qui permettra de mettre fin au blocage fondé sur l'égale certitude mise en avant par les uns et par les autres d'avoir entièrement raison. Mais ce processus, c'est à eux de décider ou non de s'y engager et, les pistes possibles ayant été esquissées par le médiateur, de poser des actes. Par sa présence, il pourra faciliter ce processus. Devant lui, il y a moins de chance que les intéressés en viennent aux mains que s'ils étaient laissés à eux-mêmes ; il sera donc là, mais ayant dit, il leur laissera la parole : c'est à eux, désormais, de suggérer, de proposer, en bref, d'avancer vers une solution partagée.

Ce que fait le médiateur

Ce médiateur, il prendra des noms différents selon le contexte culturel où se situent les intéressés. Il est « celui que l'on vient voir », ensemble et d'un commun accord. Il écoute puis il dit. Ce qu'il dit peut étonner, sembler incompréhensible ; c'est un oracle, qu'il faudra interpréter. Ce qu'il dit, au contraire, peut sembler évident, mais d'une évidence dont aucun ne voulait ou n'osait convenir ouvertement. Quoi qu'il en soit, ce dit s'énonce au terme d'une procédure dont nul ne conteste la nécessité et la pertinence : Celui qui dit, et que l'on écoute avec attention, aura tracé des lignes sur le sable, jeté des osselets sur le sol, examiné les entrailles d'un poulet, interrogés parents, amis ou simples spectateurs, examiné les lieux, consulté les textes sacrés, respecté un rituel, il se sera retiré afin de réfléchir, puis il aura convoqué ensemble ceux et celles qui ne s'adressaient plus la parole et il aura, lui, pris la parole en s'adressant à tous.

Venons-en, sur ces bases, à ce que fait le médiateur, dans un contexte français, en se fiant à l'expérience accumulée par l'auteur à partir de ses interventions dans des entreprises et des associations, grandes et petites, et ceci dans toutes sortes de secteurs d'activité. On dira que sa posture s'analyse en cinq composantes.

1 - La première, pour le médiateur, consiste à se tenir au-dessus des parties en présence. Il faut entendre, par le fait de « se tenir au-dessus », que son rôle n'est pas de se tenir entre elles, en tant qu'intermédiaire obligé, ce qui aurait pour effet d'interdire toute communication directe entre les intéressés alors même qu'il s'agit de la restaurer. Le fait de se tenir « au-dessus », toutefois, ne signifie en aucun cas que le médiateur puisse se sentir « supérieur » par rapport aux parties en présence. Sa seule supériorité réside dans l'étendue de son regard, qui doit porter sur l'ensemble de la situation et, ainsi, échapper au point de vue particulier de chacun des acteurs. Il s'agit ainsi pour lui, à partir des narratifs opposés qui lui sont exposés, de rechercher ce qui pourrait également faire sens d'un côté comme de l'autre et de proposer alors ce qui pourrait être le point de départ d'une démarche conjointe entre ceux-là qui s'opposaient et ne parvenaient plus à se comprendre.

Ces points de jointure entre narratifs opposés étaient bien là, à l'état latent, mais ils n'étaient pas perçus comme tels, et ils ne pouvaient être dits. Il fallait qu'ils le soient par quelqu'un d'extérieur à la situation et aux passions contrariées qu'elle déchaîne. Ce sont donc des opportunités qui se révèlent à travers son propos, mais sans que le médiateur soit maître de leur donner suite ou non. Son rôle n'est pas de se substituer à la responsabilité propre à chacun des acteurs, il est de leur ouvrir un espace. Et donc, compte tenu de leur volonté de se saisir ou non de la perche qui leur est tendue, la médiation peut à tout moment échouer et aboutir ainsi au constat d'une persistance, voire d'un renforcement, de la situation de blocage.

Cette vue surplombante qui est celle du médiateur implique de sa part une stricte indépendance, en soi mais aussi du point de vue de chacune des parties en conflit. Il s'agit donc d'un numéro d'équilibriste car il va de soi qu'elles chercheront à la convaincre du bienfondé de leur position, voire à susciter sa

sympathie, quelquefois même à le menacer. Il devra donc rendre visible cette indépendance par des gestes symboliques : par exemple, déjeuner le lundi au restaurant d'entreprise avec le DRH et le mardi avec son interlocuteur syndical. Mais ce n'est pas tout : au-delà de ce formalisme symbolique, il doit se garder lui-même de ses propres préjugés, de ses a priori, de ses « biais cognitifs », de la sympathie ou de l'antipathie que lui inspire tel ou tel. Et c'est là probablement le plus difficile. Inévitablement, en effet, il est porteur d'affects issus de son histoire personnelle, de son milieu de vie, de sa formation, des principes qui le structurent en tant que personne.

Ces principes, ces préjugés, il ne saurait faire comme s'ils n'existaient pas. Bien au contraire, il doit être conscient de leur existence afin de les éloigner. Tel ou tel de ses interlocuteurs peut lui être excessivement antipathique, il n'a pas à en faire état ni à en tenir compte dans son jugement. Ce sont deux choses différentes : d'un côté son point de vue, en tant que personne, de l'autre ce que doit être son attitude en tant que médiateur engagé dans une situation qui ne lui appartient pas. C'est pourquoi la médiation peut gagner à être menée par une équipe de deux ou plusieurs intervenants, les uns et les autres étant porteurs d'une histoire et d'une expérience de la vie différentes – c'est par la mise en commun de leurs ressentis personnels qu'émergera alors l'étroit sentier qui (peut-être) permettra de débloquer la situation.

2 - La vision globale qui doit être la sienne permettra au médiateur, individuel ou collectif, de contextualiser le propos que lui tient chacun des acteurs en présence. Aucun d'entre eux n'a probablement entièrement tort, mais aucun d'entre eux ne peut avoir entièrement raison. Et donc, il lui faudra écouter chacun, ce qu'il a à lui dire, ce qu'il ne pouvait ou n'osait dire aux autres acteurs ou en leur présence. Les écouter, donc, mais ne rien en croire de définitif. « Nos interlocuteurs, lui dit-on, sont de mauvaise foi, on ne peut pas leur faire confiance ». Le médiateur prendra acte de ce point de vue : il exprime seulement une absence de confiance, venant de l'interlocuteur qui s'est ainsi exprimé, à l'égard de ceux qu'il considère implicitement comme des ennemis, qu'il lui faudrait, s'il en avait le pouvoir, anéantir. Ce point de vue, au-delà de la passion qui l'anime, exprime autre chose, dont le locuteur n'a pas conscience, à savoir qu'il se considère implicitement comme étant porteur d'une vérité qui serait définitive de telle sorte que toute manifestation d'opposition ne serait que la marque d'une incompréhension, d'une mauvaise foi « évidente » ou d'une volonté d'en découdre.

Or, cette vérité définitive, parfois simulée en vue de défendre certains intérêts cachés, n'est qu'une vue de l'esprit. Chacun des locuteurs est faillible et le médiateur lui-même est faillible. Ce qui lui est dit n'a qu'une valeur relative et il en va autant de ce qu'il a entendu et retenu, quelle que soit la qualité de son écoute. Et donc, il doit se garder de juger. Juger quoi et au nom de quoi ? Son rôle est de comprendre la complexité d'une situation, d'une situation au sein de laquelle interagissent des personnes qui ont chacune un point de vue qui lui est propre et qu'elle a de « bonnes raisons » de soutenir. Ce point de vue a pour elle une valeur absolue, mais elle n'a plus qu'une valeur relative au regard de la situation dans son ensemble, et c'est à cela que doit s'intéresser le médiateur. Il lui faudra ensuite « raconter » ce qu'il voit de là où il se trouve et qui échappe à ceux qui sont les acteurs engagés dans la situation qui les oppose. Il leur faudra en effet, à eux aussi, pour réussir, prendre de la hauteur, relativiser ce qui, pour eux, apparaissait comme étant d'une urgence absolue, dépourvue d'alternative, à quoi tout autre objectif, venant de quiconque d'autre, devrait se soumettre.

Car chacun, à son arrivée, se trouve enfermé dans ses « bonnes raisons ». Il s'agit pour lui, non seulement d'avoir raison, mais d'avoir raison de l'autre, le tout se jouant dans une sorte de « tout ou rien ». Cet autre n'est pas considéré pour ce qu'il est, dans un effort de compréhension de son altérité, mais comme un obstacle à la réalisation de ce que l'on a soi-même conçu comme le « vrai » et le « bon », vrai et bon du point de vue où l'on se place et donc vrai et bon qui doit l'être pour l'autre. Et donc, le médiateur va devra l'amener à comprendre que, certes, il n'a pas tort, mais que l'autre, en s'opposant, n'a pas tort non plus. Le médiateur ne peut lui ordonner de changer de point de vue. Il ne peut que créer les conditions qui lui permettront, par un acte personnel, de prendre du champ. Cela peut demander un effort important à qui se trouve muré dans ses certitudes. Tous n'en sont pas capables – où ne le sont que lorsqu'il est trop tard.

3 - Mais en même temps, le médiateur va devoir s'efforcer de se mettre à la place de chacun des acteurs en présence. Il lui faut accéder à une vision globale de la situation dans le champ qui est celui de son intervention. Cette vision globale n'est autre que celle du joueur d'échecs devant son échiquier ou du joueur de go devant son goban. Une différence fondamentale, de la plus haute importance de la perspective d'une médiation, distingue toutefois le jeu d'échecs et le jeu de go :

- Le jeu d'échec vise à la victoire totale de l'un des joueurs sur l'autre ; il ne s'agit donc pas de trouver un accommodement entre l'un et l'autre de sorte que la partie se réduit à un affrontement : les blancs contre les noirs ;
- Le jeu de go vise au contraire à l'invention conjointe d'une coexistence entre l'un et l'autre joueur ; les 361 intersections de l'espace du plateau se répartiront selon un équilibre où intervient l''intelligence stratégique de chacun des joueurs ; mais il s'agit d'un équilibre, non d'une lutte à mort qui signera la fin de la partie. Un équilibre finalement défavorable au joueur débutant ne sera donc pas une défaite ; ce sera même peut-être une victoire par rapport à ce qu'il espérait obtenir face au joueur expérimenté qui lui fait face.

La médiation s'inscrit donc davantage dans la perspective (orientale) du jeu de go que dans celle (occidentale) du jeu d'échecs. Mais ce n'est pas tout : sur l'échiquier, chacune des pièces prend place à l'intérieur d'un carré, autrement dit dans un espace clos ; sur le goban au contraire, chacune des pierres, ainsi qu'on les appelle, prend place sur une intersection entre quatre lignes ; autrement dit, ce sont les rapports entre les lignes et ce qui s'y trouve qui préexistent par rapport aux espaces qu'elles dessinent.

Quoi qu'il en soit, le médiateur devra observer l'ensemble de la scène indépendamment du jeu propre à chacun des deux joueurs et sans marquer sa préférence pour l'un ou pour l'autre. Il doit considérer leur comportement à l'un et à l'autre dans le champ d'un unique évènement ; et c'est la signification de cet unique évènement qu'il doit leur restituer, à l'un et à l'autre, afin de l'amener à un niveau de compréhension supérieur à celui qui animait ses décisions. C'est alors que chacun des joueurs, ayant été ainsi ramené à la « réalité du terrain », au-delà de son hubris personnel, pourra prendre les décisions susceptibles de clore le conflit par l'invention partagée d'un équilibre fondé sur des considérations elles-mêmes partagées.

4 - Chacun des acteurs se trouvait en effet muré dans son propre projet, ne voyant pas d'autre issue possible et souhaitable que son accomplissement intégral. Il se trouvait enfermé dans l'espace de ses certitudes et de ses ambitions. Dans cette perspective, l'autre, dans sa singularité et son altérité, était réduit à n'être plus qu'un obstacle, un obstacle à lever. Il n'y avait pas à s'intéresser à ce qu'il avait éventuellement à dire. Nul éclaircissement n'en était attendu. Et donc, il n'y avait pas à l'écouter, sinon de façon distraite, pour la forme, ou afin de trouver argument à lui opposer. Telle est souvent l'attitude de quiconque est imprégné de certitudes idéologiques qui lui interdisent par avance de prendre en considération le discours d'un interlocuteur animé d'une idéologie différente - et contradictoire, au moins en apparence. Un tel « dialogue » évoque alors celui qui pourrait s'ouvrir entre un poste de télévision et un autre poste de télévision, l'un et l'autre captant des chaînes différentes.

Le rôle du médiateur sera donc de tenter d'ouvrir son espace à « un entre-deux » et à lui donner sa chance. Il y a là deux ethos, deux hubris, qui sont en concurrence et incapables de communiquer. Chacun s'est muré dans ses certitudes et considère qu'il n'y a pas d'autre possibilité que la mise en œuvre des ambitions qu'il met en avant. Toute remise en question serait un aveu d'échec. Pour chacune des parties prenantes, les choses sont parfaitement claires. Il y a le blanc et le noir, le vrai et le faux, le bien et le mal. Il s'agit là d'une perspective qui s'exprime sous une forme binaire : c'est soit l'un soit l'autre. Et c'est pourquoi il n'y a rien à entendre de l'autre. Y prêter oreille serait prendre le risque de mettre en danger ses propres convictions. La seule attitude raisonnable est celle du déni et de la confrontation.

Or, c'est ce blocage que doit lever le médiateur. On lui dit que c'est « soit l'un soit l'autre ». Et pourquoi ne serait-ce pas : « et l'un et l'autre », où : « ni l'un ni l'autre » ? C'est ce questionnement qu'il va devoir suggérer, et ceci – on y reviendra – en entraînant les parties en conflit à un autre niveau de réalité, où les oppositions pourront se dissoudre, ou tout au moins se maintenir en équilibre par rapport à autre chose, de plus important pour l'un comme pour l'autre. Deux enfants se disputent, à bon droit leur

semble-t-il à l'un comme à l'autre, dans la cour de récréation. La cloche sonne. Mieux vaut alors pour l'un comme pour l'autre s'incliner face à un impératif qui s'impose à l'un comme à l'autre. Cet impératif sonne le retour à la commune réalité au sein de laquelle ils se meuvent.

5 - Il n'est pas du pouvoir du médiateur, toutefois, de mettre les enfants en rang. S'imposerait-il, ce ne serait plus un médiateur, ce serait le comportement de celui qui a pouvoir de décider et d'imposer. Il est là pour ouvrir des portes, suggérer des espaces d'entente qui permettront de sortir par le haut d'une situation de blocage générée par des hubris opposés. Il ne saurait imposer quoi que ce soit. Ce serait priver les parties opposées de leur liberté, et aussi de leur responsabilité. Pour chacune d'entre elles, il ne s'agit pas seulement, en effet, d'entrapercevoir, ne serait-ce que dans un éclair, la possibilité d'une solution partagée, il s'agit de s'engager en ce sens. Or, bien souvent, cela ne va pas de soi. Cela demande du courage. Il lui faut en effet, au-delà de ses convictions, modifier sa posture et accepter, autrement dit, de tenir un discours un peu différent de celui qu'il tenait. Et il lui faut, sur cette base nouvelle, entraîner la conviction, de ceux qui lui faisaient confiance, d'une part, de ceux qui, en face, se méfient de lui, d'autre part.

Or, cela peut être compliqué, et ceci d'autant moins que les points de vue « irréconciliables » et que les engagements « indéfectibles » se seront davantage, et hautement, exprimés à l'entour. Peut-être faudra-t-il alors non seulement compter sur la présence modératrice du médiateur mais en appeler à un « fait nouveau » sur lequel s'appuyer de part et d'autre afin de pouvoir affirmer que la situation elle-même est nouvelle et qu'elle appelle par conséquent, de part et d'autre, un « positionnement » différent. Ce fait nouveau n'a d'autre rôle que celui d'un déclencheur, ou d'un prétexte. On pourra dire de lui qu'il permet de part et d'autre de sauver la face. Ce fait nouveau, ce peut être un fait extérieur aux parties en conflit. Mais ce peut être aussi la simple présence du médiateur, qui fera voir ce qui n'avait pas été vu ni même imaginé, que ce soit d'un côté comme de l'autre. Alors, ce changement ayant été acté de part et d'autre, le médiateur doit se retirer en toute discrétion. Il a mené à bonne fin sa mission, et ne doit surtout pas en tirer gloire.

L'enquête préalable

Quand, à l'initiative de l'une ou l'autre des parties prenantes, avec l'acceptation de l'autre, il est fait appel au médiateur, ce n'est pas tant une « médiation » que l'on attend de lui qu'une solution à un problème. Attendre de lui une médiation reviendrait à accepter ipso facto le fait de n'être pas détenteur unique de la vérité qui devrait par conséquent s'imposer comme étant seule raisonnable. Et donc, on espère de l'intervenant extérieur auquel on a recours qu'il soit en mesure d'exprimer, et ainsi d'imposer, cette vérité que l'autre récuse. La question qui lui est posée est donc : « que faire pour obtenir raison ? » Il s'agirait de trouver la sortie du labyrinthe en se fondant sur les présupposés dont l'intéressé est animé et qui l'absorbent tout entier : « aidez-moi à obtenir raison ». Cet objectif se comprend, dans la position qui est la sienne, mais le médiateur ne saurait y souscrire. Il ne saurait non plus, sans perdre la confiance de son interlocuteur, le contredire. Et donc, son attitude consistera à l'écouter avec attention et à lui répondre sans ambiguïté : « je ne sais pas ». « Je ne sais pas ce qu'il faut faire parce qu'il faut d'abord que je comprenne les tenants et les aboutissants de la situation. Et pour cela, il faut que je procède à une enquête ». Ce qu'il ne dira pas nécessairement, c'est que cette enquête prendra la forme d'un audit.

Encore faut-il que l'autre partie prenante de la situation soit elle-même d'accord pour qu'il soit procédé à une telle enquête. Il faut pour cela qu'elle soit sollicitée. Si elle ne l'est pas ou si sa réponse est négative, il est inutile d'aller plus loin. Cela arrive. Mais cela suppose au moins un premier échange entre les parties en présence. Et si elles sont d'accord conjointement pour qu'il soit procédé, par un tiers indépendant, à cette enquête, il s'agira là d'un premier pas dans le sens de la future solution, telle qu'elle reste à trouver. S'étant ainsi entretenu avec son premier interlocuteur, le médiateur va donc s'adresser à l'autre, représentant, si l'on puit dire, la « partie adverse ». Celui-ci peut avoir de bonnes raisons de ne pas lui accorder de prime abord sa confiance. Il ne le connaît pas ; et son intervention est proposée par son adversaire. Pour le médiateur, cette confiance demande donc à être sollicitée :

- (Le délégué syndical) : « vous allez être payé par la Direction, donc vous ne pouvez pas être objectif ».

- (Le médiateur) : « et vous, quand vous êtes en délégation, vous êtes payé par qui ? Donc, si vous voulez bien, parlons méthodologie et déontologie… ».

Cette méfiance est justifiée. Après tout, le « médiateur » pourrait bien n'être qu'un agent de la partie adverse visant à faire accepter son point de vue à qui s'y oppose. Et donc, il s'agit là d'une question qui appelle nécessairement une réponse. Et d'abord une réponse de principe : « quand je m'adresse à mon médecin, je ne le paye pas pour qu'il me dise uniquement des choses agréables. Je le paye pour qu'il trouve un remède aux maux dont je souffre ». Ensuite, une réponse d'ordre méthodologique : le médiateur, pour entreprendre son audit de la situation, devra bénéficier d'un certain nombre de garanties :

- Son indépendance par rapport aux parties en présence, ce qui passe par la liberté pour lui de mener librement ses investigations en se gardant bien d'ignorer tel ou tel interlocuteur dont le témoignage serait « malvenu » aux yeux de l'une ou l'autre des parties en présence,
- Son équidistance par rapport aux points de vue recueillis, ceci l'obligeant à garder pour lui les sentiments que lui inspire tel ou tel propos ou tel ou tel de ses interlocuteurs, son point de vue personnel devant rester extérieur à sa mission,
- Être assuré de la garantie que ses conclusions seront transmises dans des conditions identiques à chacune des parties prenantes et ceci sans aucune omission qui revendrait à les déformer,
- Assurer les personnes dont il va recueillir le témoignage de la confidentialité de leurs propos et de l'anonymat de ce qui en sera éventuellement rendu public.

Ceci, d'un point de vue académique, peut sembler aller de soi, mais c'est sans compter les circonstances, les arrières pensées des acteurs en présence, leurs manœuvre respectives en vue d'instrumentaliser l'auditeur à leur profit, ou tout simplement leur négligence. Tel exige d'obtenir communication du rapport d'enquête avant les autres et entend obtenir sa modification sur tel ou tel point ; tel autre « oublie » de transmettre le document à ses interlocuteurs comme il s'y était engagé ; tel autre propose à l'auditeur de lui adresser une caisse de bouteilles de vin de champagne. La pratique offre ainsi un large spectre de manœuvres que l'auditeur devra s'efforcer de déjouer. Il lui faudra en outre faire face à toutes sortes d'imprévus auxquels il lui faudra trouver d'urgence une solution, parfois à l'improviste.

Ayant ainsi conduit les entretiens en vis-à-vis qui lui auront permis de documenter la situation et consulté quelques documents susceptibles d'enrichir son information, il lui faudra rendre compte de ses conclusions à ceux qui l'attendent dans l'espoir de trouver une issue à la situation en apparence sans issue dans laquelle ils se sentent enfermés. Ici s'imposent deux observations :

D'une part, ces conclusions sont attendues avec d'autant plus d'impatience que la situation rend le dénouement plus urgent ; de cela, l'auditeur n'exclue pas de jouer en vue d'asseoir la crédibilité de ce qu'il aura à dire. Le fait même qu'ait lieu une enquête, confiée à un tiers d'un commun accord, constitue un évènement qui a pour effet de modifier déjà les relations entre les acteurs opposés les uns aux autres et que tout opposait. De ce point de vue, il est permis d'affirmer que cette enquête, menée d'un commun accord entre les uns et les autres, constitue déjà l'amorce d'une reprise de dialogue et d'une recherche conjointe de la solution qui permettra d'en finir avec leur différend.

D'autre part, la présentation de ces conclusions doit être organisée avec soin. Elle peut prendre une forme orale, soit d'abord devant les uns et ensuite les autres, soit, mieux, devant les protagonistes réunis face à l'auditeur, soit encore devant des publics particuliers : personnes ayant apporté leur témoignage, managers, représentants du personnel. Bien entendu, une présentation au contenu identique et assurée en des formes identiques n'exclut pas les commentaires particuliers à l'intention des uns ou des autres dans la mesure où ils peuvent faciliter le dénouement. Bien entendu également, quand une présentation orale est impossible, voire d'une façon complémentaire à celle-ci, il sera procédé à la présentation d'un rapport écrit, souvent assorti d'une note de synthèse. Il s'agit là, à proprement parler, venant du médiateur, d'un rôle diplomatique : trouver les voies et moyens d'un compromis également satisfaisant pour les parties en présence et qui tienne compte des différents aspects de la situation, telle qu'elle s'impose aux uns et aux autres.

Ce compromis contient nécessairement autre chose que ce que laissaient prévoir les positions en présence. Il fait appel à des éléments qui se situent au-delà de l'espace où chacun se trouvait au départ

enfermé. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'un mixage des prétentions qui animaient chacun des protagonistes. Il s'y trouve des éléments des diagnostic et de solution auxquels ils n'avaient pas pensé. En outre, le rapport constitue en soi un élément nouveau et peut provoquer un effet de catalyse provenant en même temps de la présence du médiateur. Celui-ci peut prendre l'initiative de dire, ou de suggérer, ce que personne ne pouvait proposer. Il lance une balle ; elle sera ou non saisie ; il n'est pas en son pouvoir de se substituer à la liberté des parties en conflit. Il ne peut que suggérer un cheminement ; c'est à eux ensuite de s'y engager ou non. Son rôle se limite à lancer une dynamique qui ira son chemin, vite ou moins vite, loin ou moins loin, cependant que le médiateur lui-même se sera déjà éloigné.

Un exemple de médiation

Il s'agit d'une usine agro-alimentaire, moderne, très automatisée, occupant quelque 300 personnes, et ceci dans un environnement rural. La Direction de l'usine et le syndicat majoritaire sont en conflit depuis longtemps et le climat social s'en trouve dégradé. L'inspecteur du travail a réussi à convaincre l'une et l'autre des deux parties en présence à recourir à une médiation afin d'examiner sérieusement les problèmes restés latents et de réfléchir ensemble aux solutions à leur trouver. Sous son hospice, une équipe de trois médiateurs est désignée.

Les médiateurs suggèrent la création d'un comité de pilotage paritaire en vue d'une enquête auprès du personnel sur les problèmes en suspens. Ce comité de pilotage constitué de six personnes (trois représentants de la Direction et trois représentants du personnel) aura à décider la méthodologie qui sera mise en œuvre, le champ de l'enquête (faut-il, par exemple, l'étendre aux intérimaires ?), les questions à aborder, les personnes à interroger, l'information à diffuser auprès du personnel.

Trois réunions d'information sont organisées (matin, après-midi et soirée) à des horaires permettant à chacun d'y assister. Beaucoup font part de leur scepticisme devant la démarche proposée, manifestant leur peu de confiance à l'égard de la Direction de l'usine. Le délégué syndical, pourtant, soutient la démarche tout en soulignant que « ce n'est pas gagné… ».

Les entretiens en vis-à-vis débutent selon un calendrier assez serré. La liste des volontaires a été constituée de façon à représenter toutes les catégories de personnel. Symboliquement, ces entretiens ont lieu dans les salles destinées à la formation. Peu à peu, la situation, aux yeux des auditeurs, commence à se dessiner :

- L'usine a été créée, il y a plusieurs dizaines d'années, sous forme de coopérative ; elle est très enracinée dans son terroir ;
- Par suite de difficultés économiques, elle a été rachetée par une multinationale américaine, qui a désigné un nouveau directeur et cherché à mettre en œuvre les principes qui, pour elle, vont de soi mais qui sont très éloignés de la culture d'origine du personnel ;
- Stratégie commerciale et méthodes de management sont mal comprises par le personnel, qui dénonce une recherche de la rentabilité au détriment de la qualité du produit ainsi que la mise en œuvre d'une organisation incompréhensible ;
- Non seulement les problèmes qui se posaient au moment de la reprise par la multinationale n'ont pas été résolus mais son arrivée a eu pour effet d'en poser d'autres ; de part et d'autre dans l'usine, l'incompréhension s'installe ; il commence à être question de la pérennité de l'établissement.

Les conclusions de l'enquête seront d'abord présentées au comité de pilotage, en présence de l'inspecteur du travail, puis, en trois réunions, là encore, à l'ensemble du personnel. Il apparaît clairement que l'obstacle à la recherche de solutions est clairement d'ordre culturel : d'un côté des salariés enracinés dans leur terroir, de l'autre une Direction lointaine, aux orientations jugées équivoques. Le fait de désigner cet obstacle culturel et ses effets ouvre le chemin à la recherche de solutions faisant sens d'un côté comme de l'autre.

Après le départ de l'équipe de médiateurs, une négociation sera ainsi engagée en vue de remettre à jour la grille de classification des postes de travail, devenue largement obsolète, ce qui répond d'une part aux préoccupations de la Direction de l'usine, soucieuse de remettre de l'ordre dans le process de production, et d'autre part, à celles des représentants du personnel, soucieux de leur côté de montrer à leur électeurs l'efficacité de leur action et le bien-fondé de l'attitude ouverte à la négociation qu'ils ne cessent de défendre. La dynamique est lancée.

De la médiation à la diplomatie

On aura compris que les propos qui précèdent sont fondés sur une expérience professionnelle, celle qui aura fait de l'auteur un « réparateur de pots cassés » dans des organisations de tailles très variables. Mais il est permis de penser qu'elle peut être étendue à des situations où il ne s'agit plus d'entreprises, d'associations ou de services publics, mais de relations entre ces entités politiques beaucoup plus vaste, et notamment les États, tels qu'ils se confrontent les uns aux autres dans l'espace international. Ces tensions opposent des intérêts différents, des cultures, des ethos et des histoires nationales différentes, des contraintes et des ambitions différentes. Parmi d'autres, le conflit dans la bande de Gaza, au Proche-Orient, et le conflit en Ukraine en offrent, hélas, deux exemples frappants. On prendra ci-dessous le cas de l'Ukraine comme l'exemple calamiteux d'un conflit qui aurait pu être évité si l'esprit de médiation l'avait emporté sur l'esprit d'affrontement.

Ce qui s'oppose, ce sont bien entendu, mais pas seulement, des intérêts. Ils sont extrêmement variés et, souvent, peu visibles : les marchands d'armes (fabricants et trafiquants) ont des intérêts, les semenciers ont des intérêts. On pourrait poursuivre la liste. Ces intérêts se répartissent entre des États, des compagnies commerciales, des « oligarques » nationaux et des trafiquants de toutes sortes. Mais il s'agit également de visions du monde différentes. Pour simplifier, on citera ainsi les deux « grands récits » les plus visibles :

- Selon les puissances occidentales (Etats-Unis et pays européens), la Russie se présenterait comme une puissance menaçante, héritière de l'Empire russe et de l'URSS. La sécurité des pays européens est donc menacée et il convient donc d'arrêter les ambitions qui lui sont prêtées. Du reste, son agression à l'égard de l'Ukraine en offre l'illustration. C'est donc la démocratie qui demande à être défendue face à ce que l'on pourrait qualifier de despotisme oriental.
- Pour la Russie, tout au contraire, c'est l'Occident qui se sera montré agressif en élargissant son alliance militaire, l'OTAN, jusqu'aux pays voisins de la Russie et en ne respectant pas les engagements pris à Minsk en 2015 et 2016. Elle aura donc dû intervenir afin de défendre les populations russes ou russophones du Dombass, victimes, depuis 2014, de multiples bombardements commandités par le gouvernement ukrainien issu de la « révolution de Maïdan ». Il se sera agi ainsi de stopper les agissements américains en Ukraine, tels qu'ils menaçaient directement la Russie et mettaient en danger son existence même. Quant à l'Europe, elle se réduit à un rôle de participation à la mise en œuvre de la politique américaine.
- A cela s'ajoutent des narratifs locaux, issus de l'histoire. La Pologne a toujours eu de relations compliquées avec la Russie. Le point de vue des Ukrainiens de l'ouest, de culture austro-hongroise, n'est pas celles de Ukrainiens de l'est, qui s'identifient au monde slave. Ces multiples particularismes se trouvent relayés par des discours politiques dont l'influence peut varier avec le temps et au fur et à mesure du déroulement des évènements.

Voilà donc le tiers en position d'observation confronté à un véritable imbroglio. Il peut être tentant pour lui de s'aligner alors sur l'un ou sur l'autre des deux grands narratifs en présence, soit sous l'emprise de l'émotion suscitée par les médias, soit par l'effet d'une simplification abusive résultant de l'ignorance des faits. Et c'est donc ainsi, à partir de février 2022, que les pays européens auront été soumis à un discours unilatéral visant à condamner sans restriction la Russie et à justifier une aide conséquente à l'Ukraine tout en évitant absolument un engagement direct. La première difficulté, pour le tiers impartial, face à un tel déferlement d'opinions et de faits, souvent non vérifiés, choisis pour leur caractère illustratif du narratif dissimulé en arrière-plan, est de garder la tête froide.

Ceci n'a rien d'évident. Il peut être tenté, en effet, de céder à la pression de la *vox populi* et, se sentant isolé, de craindre de s'être trompé. Par ailleurs, il lui faut se garder de ses propres préférences, dont il peut ne pas avoir conscience. Il risque à tout moment de céder à la passion, soit en s'opposant au discours dominant auquel il ne veut pas céder, soit en tombant dans le piège affectif que lui tendent les informations destinées à l'émouvoir et à susciter de sa part une indignation morale, cette indignation morale étant destinée à justifier le narratif officiel.

Il lui faut donc prendre du recul. Pour cela, il doit revenir aux faits, tels qu'il peut en avoir connaissance. Cela suppose une véritable hygiène informationnelle : distinguer le fait lui-même du commentaire qui

l'accompagne, ne serait-ce que sous la forme d'adjectifs visant à susciter, sans qu'il y paraisse, une réaction d'approbation ou de désapprobation. S'interroger sur les raisons qui font que ce fait-là, et non pas un autre, ait fait l'objet d'une présentation. Autrement dit, se demander sur quelle grille de lecture repose le narratif dans lequel prennent place les éléments d'information dont il prend connaissance. Distinguer soigneusement les informations vérifiées, issues d'une source indépendante, de celles qui visent à justifier un narratif ou une politique. Varier, donc, les sources d'information, y compris celles d'origine douteuse ou de toute évidence partiale.

Ces faits, il faudra ensuite les inscrire dans une suite cohérente. Celle-ci ne peut que s'inscrire dans le temps. Ils constituent le dernier épisode de relations, entre la Russie et l'Occident, qui remontent jusqu'à Charlemagne, qui se fondent sur des politiques aujourd'hui oubliées, sur des arguments théologiques tombés en désuétude. L'espace aujourd'hui connu sous le nom d'Ukraine apparaît alors comme un enjeu pour des puissances qui la dépassent. La solution du problème était pourtant connue avant même le déclenchement des hostilités. Le conflit ayant commencé, les négociations qui s'ouvrirent presqu'immédiatement furent brutalement interrompues par une injonction anglo-saxonne. Le conflit désormais changeait de nature : il ne s'agissait plus du statut des habitants du Donbass mais des relations entre les puissances qui se disputent l'empire du monde.

Dès le printemps 2022, le rôle de médiateur fut assuré par la Turquie. Il s'agissant de répondre aux préoccupations des uns et des autres : mise en sécurité des habitants du Donbass et possibilité pour eux de faire valoir leur particularisme culturel, mise en sécurité de la Russie par un engagement de l'Ukraine à ne pas intégrer l'OTAN ni à accueillir d'armes offensives, mise en sécurité de l'Ukraine par un parrainage international garantissant sa neutralité. Le rejet d'une telle solution avait donc pour effet de déplacer l'enjeu du conflit : il s'agissait dès lors, pour les Etats-Unis, d'en finir avec la Russie et, pour la Russie, de maintenir son indépendance par rapport à l'hégémonie américaine. Ce qui était en jeu, c'était l'émergence d'un nouvel ordre du monde : unilatéralisme contre multilatéralisme.

Mais en même temps, le déroulé même du conflit aura eu pour effet d'en modifier la donne. La Russie pouvait paraître isolée par rapport à la « communauté internationale » conduite par les Etats-Unis. Cet isolement, tout relatif, aura été définitivement rompu par son adossement à la Chine et avec la montée en puissances des BRICS. Et c'est ainsi que les Etats-Unis auront fini par se trouver finalement à peu près isolés, à l'ONU, lors des votes relatifs à ce qui se passe à Gaza. Une médiation, face à cette évolution de la situation, appellera donc une appréciation réaliste de l'évolution de l'ordre du monde. Or, s'y opposent d'une part les passions déchaînées, dans le « Sud profond », par l'affaiblissement de la puissance américaine et le discrédit jeté sur sa politique et, d'autre part, par l'incapacité des anciennes puissances industrielles à abandonner l'attitude liée à la supériorité qui fut la leur durant trois siècles - et qu'elles imaginaient donc comme étant définitive.

Et donc, il y a là l'illustration d'une situation qui appelle deux attitudes possibles. La première est le recours à la force : « j'ai raison et vous avez tort, il n'y a donc pas de discussion possible ». La seconde consiste, au-delà des préjugés qui subsistent, à rechercher ce qui permettra au mieux de répondre aux préoccupations des acteurs en présence. Cette attitude, c'est l'exercice diplomatique, tel qu'il vise à trouver le point d'équilibre également souhaitable par les uns et par les autres, ceci en recourant, le cas échéant, à des solutions inattendues. Cette attitude, c'est celle du médiateur.

La nécessité d'une approche transdisciplinaire

Reprenons brièvement les principes de l'approche transdisciplinaire : tiers inclus, niveaux de réalité, complexité. L'affaire ukrainienne vient illustrer sa pertinence en vue d'un retour à une situation vivable pour les uns et pour les autres :

- Le contexte est terriblement complexe, compte tenu de ses dimensions géopolitiques, économiques, historiques et culturelles, ainsi que de la multiplicité des acteurs concernés,
- La situation demande à être examinée à plusieurs niveaux de réalité : l'affrontement entre l'est et l'ouest de l'Ukraine, l'affrontement entre l'Ukraine et son voisin russe, l'affrontement entre l'OTAN pilotée par les Etats-Unis et la Russie, elle-même adossée à ses alliés, l'affrontement, enfin, entre l'Occident, les Etats-Unis à sa tête, et le reste du monde, décidé enfin à relever la tête,

- Entre les uns et les autres, on ne saurait dire que les uns ont tort et les autres raisons : il s'agit là d'une logique du tiers exclu qui conduit nécessairement à l'affrontement ; et donc, il s'agit pour la pensée de s'insinuer dans une zone grise qui se situe quelque part entre les positions en présence et dont le contenu reste à identifier, sinon à inventer.

C'est cela que le médiateur cherche à faire valoir dans les organisations où il intervient en vue de trouver une issue à un différend en apparence sans appel. Il vient de l'extérieur. Il voit des choses que les interlocuteurs, prisonniers de leur interaction conflictuelle, ne voient pas. Il ne donne raison ni aux uns ni aux autres. Il cherche à comprendre la logique de la situation indépendamment du comportement de tel ou tel parmi les acteurs impliqués. Il imagine un équilibre possible et en suggère les fondements. Et il cherche ainsi à les engager dans une démarche qui les conduira à une solution qui après-coup, mais après-coup seulement, leur apparaîtra comme évidente et la seule qui fût possible. Cette démarche le conduira à les inviter à sortir de l'immédiateté sur laquelle se fonde leur émotion, d'un côté comme de l'autre, et à s'inscrire dans un temps plus long, où prend son sens le conflit qui les oppose.