

La lettre des

MEDIATIONS

édition électronique - en langue française

Hors-série N°1 – Mars 2026

Récits de médiation : cheminements, transformations

Coordination : Chantal JAMET, Zohra BEROS, Françoise HOUSTY

Table des matières

Éditorial La médiation, un métier vivant ! Chantal Jamet, Zohra Beros, Françoise Housty	Médieur et médiateur : la médiation groupale, un apprentissage de vie pour tous Joëlle Timmermans
2	38
Les fondations vivantes du métier : postures, réflexivité, humanité	La médiation dans l'enseignement supérieur et la recherche Virginie Engrand Linder
	45
Remarques de fond tirées de ma pratique Michèle Guillaume-Hofnung	Médiations du vivant : altérités et écologies relationnelles
5	
Le médiateur à l'épreuve de lui-même : réflexivité, tensions et ajustements de pratique Françoise Housty	La médiation animale, Les avantages de la présence animale en médiation Patricia Arnoux
9	50
Témoignage : Des moments de médiation qui ont fait évoluer ma pratique Chantal Jamet	La médiation comme outil stratégique de gestion de l'eau approche du Chili et du Pérou - Pía M. Moscoso Restovic & Josselyn Zeballos Deza
16	54
Familles et transmissions : le laboratoire de l'humain	Mondes et politiques du lien : la médiation en contexte
Entretien de Lorraine FILLION Zohra Beros	Vision d'un médiateur pragmatique Emanuela Pucci
23	60
Témoignage d'une médiatrice familiale Alexia Maiset	La promotion de la médiation en Chine et en France Lionel Gueth Wolf
28	63
Travail, institution et gouvernance : le collectif à l'épreuve	Du récit au chemin commun des médiateurs
Expérience de médiatrice en entreprise Patricia Malbosc	De la parole partagée à la pensée du lien : ce que l'analyse des pratiques fait à la médiation Françoise Housty
32	69

Editorial

LA MEDIATION, UN METIER VIVANT !

TRAJECTOIRES D'UN ARTISANAT RELATIONNEL

Chantal JAMET,

Avocate honoraire, Médiateur - Formateur

Zohra BEROUS, Médiateur - Formateur

Françoise HOUSTY, Directrice du de Médiation
de l'UT Capitole, Médiateur - Formateur

Ce numéro hors-série part d'un désir et d'une conviction simple : la médiation s'apprend au contact des médiateurs. Il invite à voir la médiation comme un mouvement, non comme une méthode ; comme une expérience du vivant qui en filigrane célèbre une conviction : tant que des médiateurs accepteront d'être touchés sans être emportés, de douter pour mieux comprendre, la médiation continuera d'exister, certes fragile, indocile mais essentielle.

Nous avons voulu redonner toute sa place à cet aspect humain essentiel. Les contributions réunies dans ce hors-série invitent ainsi à entrer dans la médiation comme dans un artisanat relationnel vivant. Derrière les modèles et les références théoriques nécessaires, se déploie avant tout une présence : celle du tiers, engagé dans une relation qu'il habite avec rigueur, vigilance et sensibilité. La médiation y apparaît moins comme une méthode figée que comme une expérience d'hommes et de femmes qui, chaque jour, inventent des chemins de parole, d'écoute et de transformation.

Les fondations vivantes du métier : postures, réflexivité, humanité

La première partie explore la posture du médiateur comme fondement de l'acte de médiation. Au-delà des savoir-faire, les médiateurs insistent sur la qualité de présence du tiers et sur l'éthique qui oriente ses choix en situation.

La posture du doute habité trouve un écho dans l'exigence de rigueur théorique que défend Michèle Guillaume-Hofnung, qui rappelle que la justesse du médiateur suppose un cadre solide, garant de la liberté des parties.

Françoise Housty propose une lecture réflexive de la posture du médiateur. Elle décrit la médiation comme une pratique vivante, traversée de doutes, de fragilités et de résonances intérieures.

Chantal Jamet inscrit la réflexion dans la matérialité du geste professionnel. Le dispositif devient alors support de transformation : une chaise vide, un dessin, un mot écrit, un silence peuvent devenir des médiations dans la médiation.

Le fil commun à ces contributions tient dans une conviction partagée : le médiateur ne sort jamais indemne d'une rencontre ; il s'y recompose, apprend à déplacer ses certitudes. Ce mouvement permanent d'ajustement fait de la médiation une praxis réflexive, où l'agir et le penser ne cessent de dialoguer.

Famille et trajectoires : laboratoires du lien

La deuxième partie se concentre sur la médiation familiale, présentée comme un lieu d'épreuve, un laboratoire du lien humain.

Lorraine Filion, pionnière de la médiation familiale au Québec, plaide pour une pratique intégrative et humaniste. En conjuguant les apports du narratif, du transformatif et du facilitateur, elle montre que la véritable efficacité du processus ne tient pas à la pureté méthodologique, mais à la souplesse de la posture du médiateur empreinte d'humilité, ainsi qu'à l'auto-détermination et aux compétences des personnes, y compris celle de l'enfant. Ce qui se joue, dit-elle, c'est moins la recherche d'un accord que l'émergence d'une parole capable de restaurer la dignité de chacun. Aussi, pour elle, la médiation repose sur « l'art du silence », cette capacité du médiateur à se taire pour permettre à la parole des autres d'émerger et de reprendre sa juste place.

Alexia Maiset propose une plongée fine dans la pratique quotidienne de la médiation familiale. Ancrée dans l'écoute rogérienne, elle met en évidence la nécessité d'une présence à la fois contenant et empathique. Les outils qu'elle mobilise, contes, dessins, symboles, ou même la présence de ce chien médiateur comme pour Patricia Arnoux, ne sont pas des accessoires mais des voies d'accès à l'indicible. Par ces dispositifs sensibles, ces deux auteures invitent à penser la médiation comme une pédagogie du lien où l'imaginaire et l'émotion deviennent ressources de transformation.

Dans ces contributions, la famille apparaît comme un microcosme de la société : un espace où se rejouent les tensions de l'altérité, du pouvoir, de la transmission et de la vulnérabilité. Médiation conjugale, parentale ou intergénérationnelle, toutes révèlent le même défi : comment tenir ensemble le

soin de la relation et l'autonomie des sujets ? Comment permettre à chacun d'exister sans effacer l'autre ?

Organisations, travail, université : gouvernance et apprentissages

La troisième partie explore la médiation dans les organisations et les institutions, où elle révèle sa dimension politique et structurante.

Patricia Malbosc relate une expérience de médiation collective en entreprise, marquée par l'intensité des rapports de pouvoir. Son travail montre comment un dispositif soigneusement construit en collaboration avec des co-médiateurs peuvent transformer un conflit ouvert en espace de coopération durable.

Joëlle Timmermans introduit la médiation restaurative dans le champ du travail. Sa pratique, inspirée des principes de justice restaurative, met l'accent sur la reconnaissance des préjudices et des vécus. Elle propose une médiation orientée non vers l'accord, mais vers la réparation du lien et la restauration de la confiance.

Virginie Engrand Linder interroge le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche. Sa contribution met en évidence la spécificité de ce milieu : un système complexe, autonome, mais hiérarchisé, où coexistent étudiants, enseignants, chercheurs et personnels administratifs. Elle montre comment la médiation réintroduit de l'écoute et du sens là où la bureaucratie tend à réduire la relation à une procédure, comment elle contribue à faire émerger une culture du dialogue et un cadre éthique commun au sein du monde universitaire.

De ces trois contributions se dégage une vision convergente : la médiation dans les organisations, qu'elles soient économiques, publiques ou académiques, participe à la démocratisation des relations professionnelles.

Comparaisons et politiques publiques : regarder autrement

La médiation se pense également à travers les frontières. Loin d'un modèle unique, les textes rassemblés dans ce numéro témoignent d'une pluralité de cultures et de cadres normatifs qui façonnent la pratique. De la rigueur conceptuelle de Michèle Guillaume-Hofnung à la médiation comparée entre l'Italie et la France d'Emanuela Pucci, entre la France, le Luxembourg et la Chine de Lionel Gueth-Wolf, se dessine une interrogation commune : comment la médiation peut-elle concilier autonomie du sujet et inscription collective dans la loi, dans les institutions, dans les cultures ?

Forte de sa double appartenance culturelle, Emanuela Pucci propose un regard croisé entre la France et l'Italie. Elle met en lumière les différences d'approche : en Italie, une médiation davantage orientée vers la négociation et l'accord ; en France,

une médiation plus attentive à la transformation du lien. Son analyse ouvre la voie à une médiation européenne enrichie par ces complémentarités.

Lionel Gueth Wolf élargit encore la perspective en comparant les politiques de médiation en Chine, en France et au Luxembourg. Il montre comment la médiation peut être tour à tour outil d'accès à la justice ou instrument de stabilité sociale, révélant des conceptions contrastées du rôle de l'État et du lien social.

Qu'elle soit impulsée « par le haut » comme en Chine, ou encouragée « par le milieu » comme en Europe, la médiation apparaît comme un instrument de gouvernance capable de traduire dans le champ institutionnel des exigences d'équilibre traversé par les orientations de l'état concerné.

Environnement et communs : la médiation stratégique des ressources

Dans les contributions de Pía M. Moscoso Restovic et Josselyn Zeballos Deza, la médiation s'aventure hors des espaces familiers du social, du travail ou du familial pour se confronter aux communs environnementaux.

Celles-ci analysent des dispositifs de médiation autour de la gestion de l'eau au Chili et au Pérou. Leur approche met en lumière la complexité des jeux d'acteurs et l'importance d'une médiation déployée en amont des projets. Elles montrent que la médiation environnementale ne peut faire l'économie d'une réflexion éthique sur les asymétries de pouvoir et la justice écologique.

Regards croisés - Vers une pensée de la médiation comme mouvement

À travers la pluralité des terrains et des écritures réunis dans ce numéro, une évidence se dégage : la médiation n'est pas une technique, encore moins une doctrine close. Elle est un mouvement vivant, une praxis en transformation continue, où la rencontre entre les êtres et les contextes devient matière à penser autant qu'à agir.

Chaque auteur en témoigne à sa manière : qu'il s'agisse de la famille, du travail, de l'université, du champ international ou de l'environnement, tous montrent que la médiation se construit dans le devenir, à la croisée du singulier et du collectif.

La médiation engage une écologie du tiers, au sens fort : elle appelle une posture réflexive partagée, une vigilance aux effets du geste tiers, une capacité à apprendre du doute, à accueillir la fragilité comme un espace d'ouverture.

En ce sens, penser la médiation comme mouvement, c'est refuser la clôture des modèles pour retrouver le

souffle d'une pensée vivante, en dialogue constant avec la réalité humaine.

C'est aussi reconnaître que son avenir se joue moins dans sa normalisation que dans sa capacité à demeurer ouverte, traversante, relationnelle, une pratique du lien qui, tout en se professionnalisant, ne perd jamais sa part d'humanité.

[Retour à la table des matières](#)

Les fondations vivantes du métier : postures, réflexivité, humanité

REMARQUES DE FOND TIREES DE MA PRATIQUE

Michèle GUILLAUME-HOFNUNG

Professeure des universités émérite en droit public,

Responsable honoraire du DU de médiation de l'Université de Paris 2, Membre du CNM

Quand une pratique s'étale sur 40 ans, elle évolue nécessairement surtout lorsque ses débuts coïncident avec l'émergence d'une révolution sociétale. Une révolution pour faire des brèches dans les murs d'incompréhension et construire des passerelles d'inter compréhension. Je remercie la Revue des Médiations de m'amener à y réfléchir.

Les axes constants de ma pratique de médiatrice ou de formatrice :

1) Exclusivement conventionnelle parce que pour moi la distinction médiation judiciaire médiation conventionnelle n'a pas de sens. Elle est même néfaste en envoyant le signal subliminal qu'elle ne serait pas tout à fait de même nature, elle installe une menace autoréalisatrice. Tant que la médiation n'est pas obligatoire, ce qui serait un oxymore légal, elle repose sur l'accord de volonté, ce qui est la définition de la convention. Je bannis les termes risquant de réintroduire dans la médiation la mentalité du procès. Il n'est jamais question de « parties » mais de personnes ou de participants, voire de partenaires. La recevabilité, la saisine, le dossier n'ont jamais eu leur place dans ma pratique.

2) Marquée par des allers-retours incessants entre la pratique, sa traduction théorique, leur consolidation ou leurs ajustements réciproques. Le document pédagogique « Fiche pour cas pratiques » élaboré avec Clovis Hofnung co-fondateur de l'IMGH (Institut de Médiation Guillaume-Hofnung), par ailleurs co-directeur du D.U de médiation à l'Université de Paris 2 l'illustre bien. Nous l'avons élaboré pour partager notre méthode de médiation mais aussi pour nous rappeler à nous-même que nous devons la suivre pour chaque médiation.

3) Fondée sur une définition de la médiation à la fois rigoureuse et ouverte à de nombreux champs. C'est grâce à sa rigueur qu'elle peut être souple. À partir du moment où la définition de la médiation sur laquelle j'appuie ma pratique extrait véritablement l'ADN de la médiation, je peux m'aventurer dans tous les domaines sans risque de dériver vers un bricolage médiation-conciliation- ou médiation-arbitrage ou médiation-négociation.

4) Fondée sur la conscience que nous ne sommes que des accoucheurs, que les experts de la situation et les destinataires de la médiation ce sont

les médiés. Je ne dis jamais « j'ai fait une médiation » mais « j'ai participé à une médiation ».

5) Le médiateur n'est pas la finalité de la parole des médiés il n'en n'est que le vecteur. Bien sûr je dois écouter, je m'y suis formée, mais je ne suis pas là que pour écouter. Mon rôle principal est de garantir que ce que l'un vient de dire va être entendu par l'autre. Entendu va plus loin qu'être écouté, c'est être aussi compris au sens du 17^{ème} siècle. C'est pourquoi plus ma pratique avance et plus je suis convaincue que la médiation est essentiellement un processus de communication éthique.

6) Fondée sur l'unité fondamentale de la médiation - ce qui m'a permis et me permet encore une pratique délibérément généraliste. J'ai toujours considéré que l'adjonction d'un adjectif qualificatif au mot médiation loin de le préciser le mutile ou le fait dériver en autre chose (conciliation négociation ...). J'ai pu vérifier que dans la pratique, la spécialisation est plus mutilante qu'enrichissante.

7) Fondée sur une solide formation. Lorsqu'en 1987 j'ai participé au lancement de la première formation à la médiation c'est à la suite d'une longue formation mutuelle entre les fondateurs. Comment oser former les autres sans être formée soi-même. Pendant deux ans de 1985 à 1987, ce furent des soirées ou des journées en immersion entre fondateurs, pour expérimenter le type de cours, mettre au point leur contenu, se former mutuellement. En outre, pendant tout le cursus que nous avons fini par oser lancer, nous avons suivi l'intégralité des cours auxquels s'astreignaient les futurs diplômés. Nous avons donc suivi deux fois 190 heures sans compter les week-ends d'intégration à raison de 4 par an.

8) Fondée sur une présence à l'autre. Je ne prends jamais de notes pendant les médiations tant pendant les entretiens individuels que pendant les plénières. Tous les médiateurs connaissent l'importance du langage corporel, de la puissance du soutien qu'apporte le regard du médiateur. Ils savent tous que dans l'extrême tension qui fouaille les médiés craignent que leurs paroles soient prises en note et retenues contre eux. Un médiateur qui prendrait des notes susciterait de la méfiance. J'ai dû mettre au point des stratégies pour préserver le climat relationnel et confidentiel de la médiation tout en

ménageant des éléments écrits pour mémoriser, structurer, les échanges. Je les partage à l'occasion des formations ou des analyses de pratiques proposées par mon institut.

9) Fondée sur une constante remise en discussion grâce à la participation à des colloques, à des groupes de travail, à des lectures et la réalité du terrain.

Les principales modifications apportées à ma pratique : l'innocence perdue des temps pionniers.

1) Ma pratique est longtemps restée marquée par l'absence de formalisme. Il me semblait contraire à la fluidité et à l'oralité de communication liée à l'esprit de médiation. Les personnes auprès desquelles nous intervenions appartenaient souvent à des cultures fort éloignées de l'écrit. Dans les milieux paysans ou dans les banlieues qui furent mes premiers lieux de pratique, une médiatrice arrivant avec un parchemin à faire signer aurait suscité la méfiance. L'oral et l'informel convenaient bien. Cela ne m'empêchait pas de poser un cadre rigoureux garantissant le déroulement d'une médiation authentique. De plus en plus j'ai dû rédiger des conventions d'entrée en médiation, elles sont devenues de plus en plus complètes. Comme tout médiatrice je dois maintenant me préserver du risque de mise en cause professionnelle. Les conventions de sortie de médiation deviennent elles aussi de plus en plus lourdes, heureusement je ne les rédige pas.

2) Face à la multiplication des contrefaçons législativement labelisées il faut consacrer de plus en plus de temps à expliquer aux futurs médiés ce que la médiation n'est pas. On le sait bien la contrefaçon nuit à l'original. Les médiés ayant entendu parler de « médiateurs » qui rendent des avis en équité, ou des conseils, voire des quasi-décisions arrivent avec des attentes incompatibles avec la médiation. Avant l'apparition de textes multipliant les approximations terminologiques, il me suffisait d'expliquer ce qu'est le processus de médiation, de décrire les caractéristiques du médiateur. L'absence de définition réelle de médiation qui mine les définitions autodétruites en raison de la formule « quelle que soit la dénomination » n'est pas ce qui me gêne le plus. En revanche, il m'est plus difficile de ramer contre la croyance que je peux arbitrer, concilier, trancher en équité, aviser en expert parce que je suis professeure de droit émérite. Cela prend du temps et doit toujours être rappelé en cours de processus.

Ce que j'ai au contraire renforcé tant dans ma pratique de médiatrice que de formatrice

1) « La médiation c'est comme les antibiotiques, ce n'est pas automatique ». Cette phrase ouvre la fiche pratique que le co-fondateur de l'IMGH, Clovis Hofnung et moi avons mise au point sur la base de

notre expérience. Elle sert de support aux enseignements pratiques du D.U « La médiation » que j'ai fondé au Centre de Formation Permanente de l'Université de Paris 2 Panthéon-Assas. Elle sert bien sûr de support aux cas pratiques des formations que propose l'Institut de Médiation Guillaume-Hofnung (IMGH). Elle insiste sur l'absolue nécessité d'une série de questions détaillées avant toute acceptation d'une demande de médiation. Au fil des années, j'ai renforcé mon respect de ce principe d'action et de pédagogie pour deux raisons.

1.1 - En pédagogie, il préserve les apprenants d'un réflexe qui sera source de danger pour les médiés, celui d'un médiateur qui sous-estimerait les risques pour lui et pour les médiés, et qui se surestimerait. De plus le réflexe d'acceptation automatique pourrait les faire accepter l'idée qu'un jour la médiation devienne obligatoire.

1.2 - Dans ma pratique j'ai constaté que, le simple fait de proposer à la personne qui demande la médiation de la rencontrer pour s'assurer de la nécessité et de la possibilité d'une médiation dans la situation qu'elle vous présente, opère une révolution copernicienne. Cette étape renforce deux mots importants dans la définition que je donne à la médiation « autonomie » et « responsabilité »

2) La conviction qu'il faut savoir ce qu'on fait. Avant chaque rendez-vous de médiation, avant chaque cours, je me récite la définition dont je suis pourtant l'auteur : – Globalement la médiation se définit avant tout comme un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers – impartial, indépendant, neutre, avec la seule autorité que lui reconnaissent les médiateurs – favorise par des entretiens confidentiels l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause.

On me demande d'illustrer ces remarques de fond tirées de ma pratique. J'ai choisi deux exemples que je fais travailler en formation. Ils correspondent à des médiations auxquelles j'ai vraiment participé. Les noms et les lieux sont considérablement modifiés afin de respecter la confidentialité, base de la déontologie du médiateur.

Le refus de soin du « père indigne »

Monsieur L, 60 ans, est hospitalisé dans le service oncologie d'un grand hôpital. Après une opération de la prostate, l'équipe médicale dirigée par le Professeur X. s'apprête à mettre en œuvre le traitement post opératoire complémentaire. Monsieur L. refuse immédiatement.

Le Professeur X. se déplace en personne mais Monsieur L. persiste dans son refus L'hôpital ne va bientôt plus pouvoir garder Monsieur L.

Au même moment, au hasard d'un colloque médical le Professeur X me demande de tenter une médiation

« dans le conflit qui l'oppose à un malade récalcitrant ». « J'ai bien aimé votre formule communication éthique » et « vous avez ajouté que le processus n'est possible que si le médiateur vient de l'extérieur ». Le patient a littéralement « jeté » la psychologue de l'hôpital que j'avais envoyée, « je ne veux plus voir de blouse blanche ». C'est en raison de cette caractéristique d'extériorité qu'il se tourne vers moi.

Voici ce qui a pu émerger grâce au processus de médiation qui a commencé par un entretien confidentiel entre Monsieur L. et moi :

M. L. a vécu maritalement avec Mme B. dont il a eu trois enfants, reconnus par lui : deux garçons et une fille. Aussitôt après la naissance de la troisième, M. L. s'est envolé, pour un vagabondage de séducteur. Sa dernière compagne, beaucoup plus jeune que lui, vient de le quitter en apprenant la nécessité d'un traitement long. Elle croyait que l'opération suffirait. La phrase sans appel de la jeune femme « je n'aime pas les vieux encore moins quand ils sont malades » sonne encore à ses oreilles. Il s'ouvre à moi de ses regrets et de ses remords. Il évoque ses enfants, qui maintenant ont 20, 22, 25 ans. Il se déclare légitimement puni de son abandon, « je suis un salaud, j'ai ce que je mérite, je n'ai plus qu'à crever seul comme un chien que je suis » est une phrase récurrente.

Ce cas permet de percevoir :

- Que la médiation existe en dehors de la sphère judiciaire.
- Que la complexité qui caractérise les situations réelles invalide la distinction entre la médiation de conflit et la médiation de lien.
- Que la complexité humaine rend impossible la sectorisation de la médiation en secteurs spécialisés. Il s'agissait au départ d'une médiation qu'on pouvait croire médicale puisque demandée comme telle par un médecin pour surmonter le conflit qui, croit-il, l'opposait à un patient. On découvre en cours de médiation que la clef est dans une médiation familiale. C'est parce que le patient se trouve dans une impasse familiale qu'il ne se voit pas d'avenir et donc refuse le soin. J'ai dû opérer une **délicate** médiation familiale à multiples facettes, en créant le lien avec la fille la plus jeune des trois enfants, pour amorcer avec son appui, sa recreation avec le plus jeune des deux fils. Une médiation de règlement du conflit très violent entre le malade sa compagne abandonnée et son fils aîné n'était pas réaliste à ce stade, je l'ai estimée prématurée. Elle a pu se dérouler un an plus tard, seule la rencontre avec la fille s'est déroulée à l'hôpital.
- La nécessité corollaire d'une formation généraliste au processus de médiation et pluridisciplinaire. Un médiateur ou une médiatrice formé.e à un domaine trop spécialisé dès le départ sera semblable à l'ivrogne qui recherche

désespérément, sous un réverbère, la montre qu'il a perdue ; non pas parce qu'elle y est, mais parce que c'est le seul endroit éclairé ! Dans cette médiation j'ai dû mobiliser tous les acquis de ma formation, l'instinct et la bonne volonté ne suffisaient pas !

Je me suis appuyée sur l'analyse systémique pour essayer de voir qui dans la constellation familiale pouvait bouger et pour commencer pouvait avoir envie de bouger. Les bases de psychologie que m'avait inculquées Régine Langendorff m'ont beaucoup servi à identifier la fille comme point de départ de la stratégie de médiation. Elles m'ont aussi servi à ne pas faire de dégâts par excès de bonne volonté de faire. Je me suis entourée de précautions. Je me suis aussi préparée à la violence de la fille. Je me suis aussi entourée de précautions pour ne mettre personne en danger et pour respecter malgré l'urgence de la première rencontre avec la fille l'autonomie et la responsabilité des deux médiés de départ.

Cas Monsieur Gaston

Monsieur GASTON a 54 ans, il est serveur depuis 35 ans dans une grande et célèbre brasserie. Il entretient avec cet établissement des rapports complexes et presque familiaux.

Il a été élevé par sa tante habitant un studio fort modeste d'un vieil immeuble situé dans une rue populaire mais proche de la brasserie. Sa tante a été caissière dans la brasserie pendant toute sa vie professionnelle. Le jeudi quand elle ne trouvait pas de solution pour le garder, elle était autorisée à emmener le jeune GASTON. Une amitié s'établit à cette occasion, entre GASTON et Monsieur GÉRARD, le fils des propriétaires du même âge que lui. Adolescent GASTON y gagnait déjà son argent de poche en rendant de menus services.

Le restaurant offrit à Monsieur GASTON son premier travail. Après l'interruption du service militaire il y revint définitivement.

Pour les habitués dont certains forts célèbres Monsieur GASTON était une des figures emblématiques du quartier et un des piliers de la brasserie. Certains guides touristiques le mentionnent même. Il gagne bien et se voit confier des responsabilités grandissantes, sans modification de son contrat initial. Comme le salaire suit cette promotion informelle, il ne fait rien préciser par écrit. De plus son « vrai » contrat ne part que de la date de son retour du service militaire.

LA DÉGRADATION PROGRESSIVE :

- La mort de sa tante, puis la nécessité de quitter le studio, l'immeuble étant par ailleurs promis à une rénovation prochaine.
- Le départ en retraite des propriétaires de la brasserie. La mort du mari, père de GÉRARD.
- La mise en gérance de la brasserie, car si Monsieur GÉRARD après des études d'architecture

refuse de prendre la succession, il n'ose pas vendre la brasserie pour ne pas peiner sa mère.

- Quelques ennuis de santé de Monsieur GASTON, très discret sur le sujet.

- Ils résultent en partie de son déménagement en lointaine banlieue parisienne dans un deux pièces dont il vient d'hériter à la mort de son père. Père qu'il connaissait peu.

- La décision de Monsieur GÉRARD, à la mort de sa mère, de finalement céder la brasserie à un grand groupe, le groupe BICATEL Il a besoin de liquidités pour réaliser enfin son grand projet professionnel.

- Le changement de style radical de la nouvelle Direction, par rapport à l'ambiance familiale du temps des parents de Monsieur GÉRARD.

- L'arrivée d'équipes venant des autres établissements du Groupe d'abord progressive puis en nombre telle que l'équipe historique se trouve complètement noyée.

- La baisse de qualité des produits servis aux clients gêne le personnel qui se sent rétrogradé d'une certaine manière.

- Des contraintes horaires nouvelles mal expliquées, et donc mal comprises. Monsieur GASTON est mis en difficulté par la pratique systématique des « services coupés ». Certains jours, on lui demande d'arriver à 06h30 et de travailler jusqu'à 13h puis après une interruption de 6 h reprendre de 19h jusqu'à 23h. Avant c'était exceptionnel et cela ne le gênait pas car il habitait à côté ; au contraire il rentrait faire la sieste. Mais maintenant non seulement cela n'est plus possible car il habite trop loin pour rentrer pendant la pause involontaire, mais en plus en raison de l'éloignement de son domicile il arrive chez lui vers une heure du matin. Il habite une banlieue mal desservie. La nouvelle direction ne tient compte ni des usages professionnels ni de la convention collective. On ne doit pas demander à un employé de faire le service coupé plus de 3 fois dans la semaine. De plus on ne doit pas commencer tôt le matin quand on a terminé tard la veille. Mais « ... on vous le demande et il est difficile de refuser ». « On est des pions, la Direction organise les plannings d'équipe à sa guise. » « La convention collective c'est quand ils veulent, quand ça les arrange »

Le climat impersonnel : Monsieur GASTON se sent « un simple numéro ».

LE CLASH :

Monsieur GASTON arrivé en retard et fatigué à la brasserie prend son service avec lenteur. Il avait fait un « coupé » la veille.

- Ce matin-là, le chef de rang n'arrête pas de le secouer et puis de le réprimander.

- Dans ce climat de nervosité Monsieur GASTON d'habitude habile fait involontairement tomber un plat. Le chef de rang le traite alors de

« vieux mec hors service ». Cette fois ci c'est volontairement que Monsieur GASTON en casse un autre.

- Il est immédiatement licencié.

LA DEMANDE DE MEDIATION :

Lorsque quelques jours plus tard Monsieur GÉRARD vient déjeuner, surpris de ne pas voir GASTON, il demande des nouvelles de son ami d'enfance. Il apprend le licenciement et prend encore plus nettement la mesure du mauvais climat qui règne dans la brasserie où le licenciement de Monsieur GASTON est qualifié d'injuste par le personnel. Il apprend qu'un soir à l'arrivée du directeur le personnel a commencé une sorte de haie d'honneur, serviette sur l'épaule, puis au passage de celui-ci s'est tourné d'un bloc, tous lui tournant le dos pour une haie d'honneur inversée.

Monsieur GÉRARD se renseigne auprès de la nouvelle Direction, plaide la cause de Monsieur GASTON, « ne pourrait-on pas le réintégrer ? ». « Trop vieux » lui répond la direction, et puis « comme il a saisi les prud'hommes il a choisi la guerre ». Monsieur GÉRARD n'est pas venu déjeuner seul, les autres clients témoignent leur désapprobation, certains clients constituent un comité de soutien. Des célébrités en font partie, or elles constituent le fond de clientèle qui fait la réputation de la brasserie

Monsieur GÉRARD, tracassé par le sort de son ami revient à la charge quelques jours plus tard et suggère une médiation dont la direction finit par accepter le principe.

La direction du Groupe BICATEL s'est adressée à moi.

Mes remarques théorico-pratiques :

- Il n'était pas nécessaire d'être juriste. Pour éviter toute croyance risquant de faire dériver l'attente des participants, j'ai demandé au groupe employeur BICATEL : « Pourquoi m'avez-vous choisie ? » « Parce que je suis professeure de droit ? Quel dommage ! vous auriez dû me choisir parce que je suis blonde ». « Oui parce que les blondes sont stupides et posent des questions naïves qui font avancer le processus de communication. » « Vous verrez, si nous acceptons mutuellement cette médiation, que c'est grâce à mes questions naïves et stupides de blonde que le dialogue progressera ». « Je ne prends pas en charge les aspects juridiques de ce que je me refuse par ailleurs d'appeler un dossier », « Vous avez un service juridique suffisamment costaud. Monsieur Gaston sera informé de la nécessité de prendre conseil soit d'un avocat soit d'un syndicat.

- Il faut juste avoir reçu une formation au cours de laquelle on vous enseigne absolument l'existence de règle d'ordre public, dont même les médiés ne disposent pas. En droit du travail tout particulièrement. J'ai refusé qu'on m'apporte un dossier. La médiation prend en charge la lourde part affective, émotionnelle de la situation ainsi que l'évaluation des intérêts bien compris des participants. Le Groupe BICATEL y est venu en raison du risque réputationnel.

- Une conciliation aurait été tout à fait envisageable, auquel cas les aspects juridiques auraient occupé une part importante. Elle aurait nécessité une expertise et des connaissances juridiques.

- J'ai dû en revanche mobiliser toute la stratégie dont une bonne formation dote le médiateur. Elle permet d'identifier qui est concerné par la médiation. Il ne faut pas s'alourdir de participants qui ne sont pas au cœur de la situation. À l'inverse il ne faut pas oublier les échelons décisionnels finaux même s'ils n'ont pas eu de contact direct avec les personnes concernées. J'ai dû combiner ce qui concernait la brasserie avec ce qui concernait un énorme groupe de la restauration.

À titre de synthèse : Les remarques de fond tirées de ma pratique de médiatrice comme de formatrice se ramènent à un précepte. Il faut absolument porter le plus grand respect à la théorie et ne pas tomber dans le primat de l'urgence pratique. Le pragmatisme à

outrance est une vaste illusion qui conduit souvent à n'importe quoi, et qui sape lui-même sa justification. La réussite constituant la preuve de son bien-fondé, les échecs et les retards de développement auxquels il a conduit en matière de médiation invalident sa pertinence. Portée par une définition rigoureuse mettant son ADN en lumière et un régime juridique respectant sa nature, la médiation aurait pu apporter à nos sociétés tout le potentiel que les pionniers mettaient à sa disposition dès les années 80. Or nos lois dans la mouvance des textes européens continuent à croire définir la médiation en introduisant jusqu'au cœur de pseudo définitions la formule létale « quelle que soit la dénomination ». Pendant ce temps, l'impérieuse nécessité de la médiation ne reçoit pas de réponse. Les microfissures se diffusent dans toutes les alvéoles sociales. Quand elles auront rejoint les fractures sociales que les prophètes de rétroviseurs nous annoncent avec 40 ans de retard, les humbles tisserands de l'intercompréhension que nous sommes seront-ils assez nombreux ?

Il est temps de trouver un remède contre la DTLA la *Dégénérescence terminologique liée à l'anomie* qui nous afflige. Portalis revient !

[Retour à la table des matières](#)

LE MEDiateur A L'EPREUVE DE LUI-MEME : REFLEXIVITE, TENSIONS ET AJUSTEMENTS DE PRATIQUE

Françoise Housty
Directrice du de Médiation de l'UT Capitole
Directrice du DEMF INKIPIT Toulouse
Médiateur - formateur

Il n'y a pas de médiation type, pas de récit linéaire capable de dire ce que fait une situation à celui qui la traverse. Depuis plus de vingt ans, ma posture s'est façonnée moins par rupture que par frottements, surprises, résistances ; par ces petits écarts entre ce que j'avais imaginé et ce qui, soudain, advient. L'écriture suit ce mouvement : au lieu d'un cas emblématique, j'ai choisi d'assembler des fragments. Des scènes, modestes ou décisives, qui m'ont saisie. Non pour en faire des modèles, mais parce qu'elles m'ont déplacée, transformée, obligée à reconsidérer ce que c'est qu'être médiatrice, dans l'épaisseur du réel et la fulgurance de l'instant.

Ce geste de réflexivité n'est pas une méthode parmi d'autres : il est une manière d'habiter la pratique, de demeurer dans l'ouverture, parfois dans l'inconfort, en acceptant que l'on se découvre affectée,

travaillée, remaniée. Il ne s'agit pas d'un regard surplombant, mais d'un retour à soi en situation, fragile, situé, vivant.

Un jour, alors que j'intervenais dans un contexte tendu, un participant, à la fin d'une séance très intense, m'a fixée longuement avant de murmurer : « Et vous êtes restée. » Rien d'autre ; ce peu-là qui disait tout. Le choix de ne pas fuir, de ne pas tout savoir, mais de rester — pleinement présente, sans solution magique. C'est de là que part cet article.

Ce que je tente de capter, plus simplement, ce sont les frémissements d'une pensée en acte : ce qui surgit lorsqu'un silence devient impossible à tenir, lorsqu'un geste s'impose sans avoir été pensé, lorsqu'un mot fend l'espace et nous oblige à choisir entre le retrait ou la présence.

Dans ces instants, la réflexivité est engagement. Elle est épreuve de justesse. Elle se joue dans l'ajustement immédiat, ce moment où la posture ne suffit plus, où le médiateur vacille, cherche, hésite, mais continue de se tenir là.

C'est à cette réflexivité située, relationnelle, vulnérable parfois, que je consacre ces pages. Trois parties en dessinent la trame : le doute comme seuil nécessaire du travail de médiation : transformation du regard, d'ouverture à l'altérité et de reconnaissance de ses propres limites ; puis la manière dont la présence du médiateur peut se redéployer dans l'imprévisible : comment articuler cadre et fluidité, légitimité et incertitude, dans des situations parfois inhospitalières ; enfin s'attarder sur la notion de réflexivité située : un va-et-vient entre opacité de soi, co-construction relationnelle et apprentissage en acte.

1. Le cadre vacille : tensions, ruptures et dépassements

Quand le conflit résiste : apprendre à habiter l'impasse

Je me souviens d'une médiation où deux cofondateurs d'une structure militante s'affrontaient sans jamais véritablement se rencontrer. Leurs mots ne s'ajustaient pas, deux soliloques qui s'ignorent :

« Tu t'es compromis avec les financeurs, tu as trahi notre indépendance. » « Tu refuses de voir le réel. Il faut des compromis pour survivre. »

Chacun affirmait, dénonçait, sans jamais s'adresser à l'autre. L'espace semblait occupé non par deux interlocuteurs, mais par deux fidélités rivales : l'histoire, l'idéal, un public intérieur. Mes outils, reformulation, écoute active, recherche des besoins — glissaient sur cette opacité.

J'ai eu cette sensation vertigineuse : non pas d'un conflit intense, mais d'un refus d'être là ensemble. Plus rien ne tenait : ni le rôle, ni la technique. J'ai dit simplement, dans un mouvement sans stratégie : « Je crois que je vais m'arrêter là. Quelque chose m'échappe profondément. Est-ce que vous aussi, vous sentez qu'il y a quelque chose qui ne peut pas ou ne veut pas se dire ? »

Et alors, dans cette vacance, l'un d'eux a parlé, non à l'autre, ni à moi, mais à lui-même : « En fait... je ne t'ai jamais dit à quel point j'ai mal vécu ce moment-là. Ma mère mourait... et tu as continué le projet sans moi. J'ai eu l'impression qu'on n'était plus frères, mais concurrents. »

Ce jour-là, le conflit idéologique s'est fissuré. Une couche plus souterraine a émergé : le sentiment d'abandon, la loyauté blessée, l'effacement. Rien ne s'est "résolu", mais l'espace s'est déplacé. Et j'ai

compris que l'impasse, parfois, n'est pas à franchir. Elle est à habiter.

Cela m'a appris qu'être médiateur, c'est aussi savoir ne rien faire, ou plutôt, faire place à ce qui résiste à toute résolution.

Comme le souligne Donald A. Schön (1983), la pensée en acte émerge précisément lorsque les modèles habituels s'effondrent et qu'on accepte de « suspendre l'instant » pour entendre ce que la situation dit d'elle-même. Je retrouve ce vertige dans la pensée de Ricoeur (1985) qui parle de la « disponibilité au surgissement » : « Comprendre, ce n'est pas maîtriser, c'est se laisser affecter par ce qui vient. »

Depuis ce jour-là, je n'ai plus redouté l'impasse en intégrant qu'elle est parfois l'autre nom de l'essentiel.

Quand le cadre vacille : dire autrement, pour (re)lier

C'était une médiation familiale en apparence classique : une mère et sa fille adulte, en désaccord sur les suites à donner à une succession après le décès de la grand-mère. Les deux femmes avaient toujours eu une relation très fusionnelle, mais empreinte d'une parole saturée, parfois brutale. Ce n'était pas le silence qui posait problème ici, mais l'excès de mots. Une valse verbale effrénée, un tourbillon de reproches et de justifications se percutant sans cesse. Chacune connaissait par cœur les pas de l'autre, mais continuait à danser, comme emportée par une mécanique usée et douloureuse.

Face à cette intensité, j'ai d'abord tenté de rappeler le cadre. Rien n'y faisait. Tout semblait se dire sans jamais atteindre le lien, comme gelé. Il fallait rompre cette valse non par interdiction, mais par déplacement du regard. J'ai alors posé, doucement, une pierre blanche lisse au centre de la table : une pierre ramenée de Galice, que je garde parfois pour rappeler la possibilité d'un point fixe quand tout tange.

Ce geste, déroutant, presque impensable dans une médiation strictement codifiée, a créé une suspension. Les deux femmes se sont tues. Leurs regards se sont posés sur la pierre, puis sur moi. Et j'ai dit : « Peut-être qu'on peut faire autre chose ici. Plutôt que de continuer à se débattre dans ce qui oppose, essayer de sentir ce qui, en chacune, résiste à la perte du lien. »

La fille s'est mise à pleurer, sans un mot. La mère a baissé la tête. Dans ce silence, quelque chose s'est déplacé : l'écoute, soudain, s'est ouverte.

Ce moment fut une bascule. Il m'a appris que le cadre ne suffit pas toujours à contenir ce qui déborde, ce qui relève du sensible, du non linéaire. Dans ces instants, l'estime, ce lieu entre intime et public décrit

par Serge Tisseron (2001), peut devenir une voie d'accès à la relation. En mettant en jeu un objet signifiant, chargé d'une histoire personnelle mais offert au regard commun, le médiateur peut suspendre le script habituel.

La pierre est ici devenue un outil d'éthologie relationnelle, au sens où elle a interrompu un comportement ritualisé et dysfonctionnel. Cette idée rejoint les travaux de Donald Schön (1983 / 2000) : c'est dans l'improvisation prudente, dans le *reflection-in-action*, que le professionnel ajuste son geste à ce qui se joue réellement, et non à ce qui était prévu.

Cette capacité à « écouter pour faire advenir », plutôt que pour répondre, est ce qui m'a guidée : je ne voulais pas résoudre, mais ouvrir un espace où quelque chose puisse émerger, lentement, autrement, en touchant peut-être ce qui, jusque-là, résistait.

Loyauté fissurée, cadre ébranlé : quand le pacte est rompu

Le déclencheur officiel : un désaccord sur un dossier sensible. Très vite, il est apparu que le problème n'était pas technique, mais éthique, si ce n'est affectif. Entre deux salariées, Hélène et Nora, il ne s'agissait pas d'un différend de fond, mais de la chute d'une confiance passée, d'une amitié brisée en silence. Lors de la première séance, Nora avait confié, à demi-mots, dans cet espace protégé, son impression d'avoir été instrumentalisée, sa souffrance à ne plus reconnaître celle qu'elle appelait autrefois « sa sœur de travail ».

Je me souvenais de cette phrase murmurée, les yeux pleins de larmes : « Je crois que je n'ai jamais su si tu m'appréciais vraiment. » Ce n'était ni une accusation ni une plainte, mais l'esquisse fragile d'une parole intime, peut-être réparatrice.

La deuxième séance a tout fait vaciller. Hélène est arrivée avec un dossier sous le bras. Silencieuse. Tendue. Elle a posé une feuille sur la table, puis a déclaré : « Voilà ce qui circule dans le service ! » Une transcription partielle de propos tenus en médiation : des extraits du récit de Nora, réécrits, sortis de leur contexte, colportés dans l'équipe. Nora a blêmi : « Qui t'a montré ça ? » Hélène a haussé les épaules : « Peu importe. Les gens parlent. »

L'essentiel était ailleurs : Rien d'humiliant en soi. Mais ce geste, une trahison, une faille dans la loyauté... le pacte avait été rompu. Nora avait eu besoin de soutien ; elle avait parlé. Et ce seul mouvement avait fissuré la fragile architecture de la médiation.

Deux voies s'ouvraient alors à moi : la voie procédurale, suspendre la médiation, sanctionner symboliquement la rupture ; ou la voie de la minimisation au nom du pragmatisme et de la continuité en rappelant la confidentialité... In fine, ces deux options auraient placé le débat hors de la relation.

Il fallait recréer les conditions d'un espace de confiance en tentant un geste symbolique. Je me suis levée en silence. J'ai pris mon carnet « secret » pour y écrire lentement, à la vue des deux femmes, sans parler. Puis j'ai tourné le carnet vers elles pour qu'elles lisent : « Ce qui semble détruit peut-il encore faire lien ? »

Un long silence a suivi. Nora fixait la table. Hélène, raide, semblait prête à fuir. Alors j'ai dit : « Ce qui se dit ici doit rester ici. C'est la seule condition pour que vous puissiez, un jour, vous reparler. Ce n'est pas une règle pour moi, c'est un engagement entre vous. Ce qui a été trahi, ce n'est pas le protocole : c'est le possible » Puis, plus bas : « On peut arrêter. Mais on peut aussi, si vous le souhaitez, essayer autrement. Il faudra alors dire autre chose : non pas ce qui s'est dit dans le service, mais ce que cela vous fait, à vous. »

J'ai attendu. Ce moment avait besoin d'être traversé, pas commenté.

Ce geste m'a été inspiré par ce que Jacques Ardoino (1993) nomme une « pédagogie du sensible » en ce qu'il porte une attention fine aux dimensions symboliques, sensibles, affectives de la relation : dans les relations humaines, la symbolisation a parfois plus de poids qu'un rappel normatif. Mon carnet, d'ordinaire fermé, « secret », était devenu un tiers muet, un pont, un miroir.

2. Tensions réflexives au cœur de la pratique

Trois d'entre elles, en particulier, ont façonné pour moi, ce travail intérieur et extérieur : la lucidité face à l'impuissance, la quête de justesse dans un univers mouvant, et le fragile équilibre entre engagement et retrait.

Lucidité dans l'impossible : de l'impuissance apparente à la présence agissante

La médiation n'a pas toujours lieu dans des espaces propices. Un jour, en milieu hospitalier, j'ai été appelée dans l'urgence pour une médiation entre une équipe soignante à bout de souffle et la famille d'un patient en fin de vie. L'équipe se disait injustement mise en cause après des semaines de soins éprouvants. La famille, elle, débordée par l'angoisse, exprimait un sentiment d'abandon profond.

La rencontre se tient dans une salle glaciale, impersonnelle. Le médecin entre en blouse, reste debout. Les proches, assis, les traits tirés, les mains crispées sur les accoudoirs, paraissent à la fois présents et absents, hébétés par l'épreuve. Le déséquilibre est flagrant — statutaire, spatial, émotionnel. Et moi, là, au centre d'un dispositif bancal. Trop tard, mal préparée, mal située.

Une lucidité brutale me traverse : rien ne peut vraiment se dire dans ces conditions. Et pourtant, je

reste. Non pas pour « agir », mais pour « tenir présence ». Je propose un silence, comme une brèche dans le tumulte. Puis je dis simplement : « Je crois que nous ne sommes pas encore prêts à nous comprendre. Mais peut-être pouvons-nous déjà nous écouter. »

Et, dans ce climat figé, j'invite doucement le médecin à s'asseoir. Il accepte. Ce geste presque invisible, non verbal, rétablit une forme d'égalité. La parole peut alors, modestement, circuler.

Il n'y a pas eu d'accord, ni de réconciliation spectaculaire. Mais quelque chose a tremblé. Une forme d'apaisement ténu s'est frayée un chemin. Hors du cadre, hors de l'objectif de concilier, s'est ouverte une reconnaissance mutuelle, silencieuse, fragile, mais réelle.

C'est dans ce type de situation que je comprends autrement ce que signifie poser un cadre. Comme le souligne Paul Ricoeur « La parole est acte, et l'acte suscite parole » (Soi-même comme un autre, 1990).

Énoncer un cadre ne suffit pas : il faut l'habiter, l'incarner, le faire vivre au rythme de ce qui advient. Le cadre n'est pas un dispositif figé, mais un appui souple, mouvant, qui demande au médiateur d'ajuster sans cesse sa présence, entre parole et silence, posture et retrait. Cette responsabilité n'est pas seulement méthodologique ou éthique, elle est existentielle.

Marcel Cifali (2012) nomme cela une éthique du trouble. La lucidité, ici, n'est pas une clarté triomphante, elle est une conscience vibrante de ce qui nous échappe. Et c'est dans cette impuissance reconnue que se réinvente parfois, à bas bruit, la justesse d'un geste.

Justesse et légitimité : trouver la voix dans l'incertitude

Un autre exemple surgit lors d'une médiation interservices dans une grande institution publique. Les conflits de territoire étaient profonds, souvent tus, liés à des enjeux de pouvoir et d'identité professionnelle. Je sentais que chaque mot, chaque silence, portait un poids lourd. À la deuxième séance, alors que tout semblait figé, l'un des chefs de service souvent marginalisé dans les prises de décision, éclate soudainement : « Vous ne comprenez rien à ce qu'on vit ici ! »

Un moment de rejet frontal ; remise en question de ma légitimité, médiateur, mais aussi de la médiation elle-même, perçue comme inefficace, naïve, incapable de changer les rapports de force. Il portait en lui une colère accumulée, un sentiment d'injustice qui explosait.

Sur le moment, sans réfléchir, sans préméditation, j'ai senti qu'il fallait accueillir cette colère autrement qu'en cherchant à me défendre. J'ai donc laissé le silence s'installer pour mieux poser une provocation

discrète : « Vous avez raison. Je ne prétends pas tout comprendre, ni ne cherche à me substituer à vous. Mais je suis là pour tenir l'espace où, peut-être, vos mots pourront se frayer un chemin — non pour les modeler, mais pour les entendre. C'est là que se joue ma légitimité : non dans l'assurance d'une réponse, mais dans la disponibilité à soutenir ce dialogue fragile, à porter ce risque d'inconfort et d'incertitude. » « Ce que vous venez de dire, c'est peut-être ce qui manquait pour que quelque chose commence. »

La réflexivité s'exerce ici "sur la pratique" — ce moment où l'on suspend l'automatisme, où l'on pense à ce que produit notre parole, notre silence, notre façon d'être. Elle est moins une maîtrise qu'un recentrage. Comme le souligne Barbier (2011), « penser sa pratique, c'est s'engager dans un processus d'individuation et de mise en jeu de soi dans l'action ».

Cette capacité de résonance, d'ouverture à l'imprévisible, est au cœur de la justesse en médiation : une justesse relationnelle et située, jamais acquise à l'avance, mais négociée dans l'instant. Comme l'écrit Cynthia Fleury (2019), « la justesse ne précède pas l'action, elle en est la conquête fragile ». Elle se construit dans le risque, dans l'écoute, dans cet espace entre le prescrit et le réel où le médiateur doit parfois inventer sans trahir.

Cette justesse-là ne vise pas seulement l'efficacité : elle engage le médiateur dans une disponibilité profonde, où la relation prime sur la réponse.

Le corps, engagement et retrait : retenue et présence silencieuse

Dans un contexte associatif particulièrement conflictuel, j'ai été sollicitée pour accompagner un groupe en rupture, où les blessures anciennes se mêlaient à des clivages idéologiques vifs. Deux camps se faisaient face : l'un attendait de moi un engagement implicite, un signe de reconnaissance de leur légitimité. L'autre redoutait précisément cette possibilité, soupçonnant en moi une proximité dissimulée. Très vite, ma présence est devenue un enjeu en soi.

Il ne s'agissait pas seulement d'écouter ou de relancer : chaque geste, chaque micro-mouvement semblait interprété comme un signe d'adhésion ou de défiance. J'ai alors ressenti à quel point le corps du médiateur devient lui-même un lieu de projection, d'intensité, de lecture.

Lors d'une séance plutôt que de chercher à verbaliser immédiatement, j'ai choisi de poser mes mains, lentement, à plat sur la table, paumes ancrées, dans un mouvement habité, stable, silencieux, buste redressé. Ce geste, imperceptible pour certains, a pourtant modifié l'atmosphère : les voix se sont posées, le rythme s'est ralenti. Un espace autre est advenu.

Ce moment m'a permis de mesurer à quel point la posture du médiateur ne se réduit pas à un rôle ou à une fonction technique. Comme l'écrit Cynthia Fleury « la distance n'est pas froideur, mais attention portée à l'espace relationnel, pour ne pas l'envahir » (Le soin est un humanisme, 2019, p. 101). Il s'agit d'habiter cet espace, y compris dans et par le corps. Le médiateur devient alors un « résonateur silencieux », selon les mots de la philosophe Shoshana Felman (2002), un corps sensible qui module l'intensité sans la neutraliser.

Ce geste ne disait rien, mais il portait ma présence entière, dans un équilibre entre engagement et retenue. Il ne s'agissait pas de se retirer, mais d'agir sans parler, de réguler sans diriger.

Bien plus tard, un participant m'a confié : « On a senti que vous étiez là, sans prendre parti. On s'est sentis regardés, mais pas jugés. » Ce retour a mis en mots ce que j'essayais de tenir : une présence incarnée mais non invasive, une posture ajustée, qui prend soin du cadre sans s'y dissoudre. C'est dans cette retenue active, soutenue par une écoute corporelle fine, que se déploie une autre forme d'autorité : ni autoritarisme, ni effacement, mais présence contenue et structurante.

3. Réflexivité située : entre savoir, non-savoir et transformation

La réflexivité en médiation n'est ni une neutralité absolue ni une transparence parfaite. Elle se déploie dans un espace complexe, toujours situé, où le médiateur navigue entre ce qu'il sait, ce qu'il ignore, et ce qu'il découvre au fil de la relation. Ce positionnement exige un engagement profond, marqué par une tension constante entre certitudes et doutes, savoirs et non-savoirs, présence et retrait.

L'impartialité habitée : réflexivité et opacité du médiateur

La médiation s'inscrit souvent dans une attente implicite : celle d'une impartialité évidente, d'une neutralité sans faille, d'une objectivité presque surhumaine. Or, dans l'expérience, cette **neutralité parfaite est un leurre**. Le médiateur est un sujet : il pense, ressent, imagine. Il réagit, parfois à son insu.

Le médiateur n'est jamais un écran neutre : il est un miroir partiel, traversé d'ombres. Ce qui importe, ce n'est pas d'être transparent, mais de savoir où l'on est opaque. Ce n'est pas la transparence qui rend un médiateur fiable, c'est sa lucidité sur ce qui lui échappe.

Lors d'une médiation familiale, j'ai été traversée par une émotion de colère sourde, en réaction à un sous-entendu blessant. Cette colère ne m'appartenait pas entièrement. Elle émanait de la résonance entre le récit d'une partie et une mémoire personnelle. La reconnaître, intérieurement, sans la projeter, m'a

permis de **rester présente sans surjouer une fausse neutralité**.

Cette reconnaissance de ma propre **opacité subjective** m'a rappelé la pensée de Paul Ricoeur (1990), selon laquelle le sujet n'est jamais totalement transparent à lui-même. Il dialogue en permanence avec un « autre de soi », un foyer de sens et de trouble. La **réflexivité** n'est pas un exercice froid de recul analytique, mais un **travail de discernement en situation**, où le médiateur accepte de ne pas tout maîtriser — mais s'efforce de tout **accueillir lucidement**.

Cela suppose aussi de sortir du mythe de l'impartialité comme position figée. Comme l'écrivait Jacques Ardoino, la posture juste est celle d'une « implication distanciée », qui consiste à être affecté sans être absorbé, à être présent sans s'aligner, à être engagé sans prendre parti.

La réflexivité située, dans cette perspective, n'est pas un savoir acquis mais une vigilance habitée, une conscience active de ce que le médiateur déplace en lui pour mieux accompagner ce qui se déplace chez les autres.

Comme l'affirme Erving Goffman (1973), toute interaction sociale est une mise en scène partielle : chacun y négocie ce qu'il donne à voir et ce qu'il retient. Le médiateur n'échappe pas à cette règle. Mais il peut, par sa réflexivité, transformer cette scène en un espace d'écoute asymétrique mais équitable, où il est à la fois dedans et dehors, impliqué et en retrait, visible et opaque.

C'est cette tension — acceptée, assumée, rendue opérante — qui permet de tenir l'impartialité comme une présence vivante, et non comme un dogme glacé. Elle est à la fois condition de confiance, d'altérité, et d'ajustement permanent.

Le doute comme boussole : agir sans certitude

Le doute n'est pas seulement une suspension ou une prudence. Il peut être un **point d'appui pour agir** autrement, pour inventer une réponse singulière dans un contexte incertain. En médiation, il ne s'agit pas de « savoir » pour intervenir, mais d'oser intervenir sans savoir complètement, avec justesse plutôt qu'avec certitude.

Je repense à une médiation de crise dans un établissement scolaire en zone rurale. Une élève de seconde, nouvellement arrivée dans l'établissement, avait tenu des propos accusatoires graves à l'encontre d'une infirmière. Elle disait s'être sentie « humiliée », « menacée », « rabaissée ». Le professeur principal de son côté, parlait d'une élève « en opposition constante », « provocante », « instable ». Rapidement, la situation a clivé l'équipe : certains adultes soutenaient l'élève, d'autres l'enseignant. L'ambiance devenait délétère. Les familles s'étaient saisies de l'affaire. La direction me sollicitait : «

Pouvez-vous clarifier, ouvrir un espace, calmer le jeu ? »

Mais clarifier quoi, au juste ? Les récits étaient incompatibles. Les émotions brutes. Le terrain explosif. Aucune volonté affirmée de dialogue de part et d'autre. Je me suis interrogée longuement. Faut-il ouvrir une médiation entre l'élève et l'enseignant ? Est-ce légitime ? Le risque d'exposition, pour chacun d'eux, mais aussi pour moi, me semblait élevé. Le silence, cette fois, paraissait plus confortable, mais aussi plus complice. J'ai alors choisi d'initier une démarche indirecte par le truchement d'entretiens individuels. D'abord avec l'élève, seuls, dans un cadre très protégé. Puis avec l'enseignant, quelques jours plus tard. Et j'ai dit mon incertitude : « Je ne sais pas ce qu'il est juste de faire. Mais je sens que si rien ne se dit, la violence va circuler autrement. »

Ce choix n'était pas neutre. Il m'a exposée. Et pourtant, à travers cette démarche, quelque chose s'est déplacé : non pas la vérité des faits, mais la possibilité d'une reconfiguration symbolique. L'élève a pu formuler un besoin de reconnaissance en lien avec une histoire antérieure de mise à l'écart scolaire. L'enseignant a pu dire sa sidération, sans être sommé de se défendre d'une violation de son autorité, son désarroi, sa peur d'être désavoué sans avoir pu s'expliquer. Aucune réparation ne s'est faite ce jour-là. Mais un espace tiers a émergé, fragile, incertain, qui a permis à chacun de se repositionner.

Dans cette situation, le doute n'a pas paralysé, il a guidé une action fine, responsable, située. Comme l'écrit Hannah Arendt (1978), « penser, c'est vivre avec l'indécidable » Le médiateur n'est pas celui qui tranche, mais celui qui tente un passage dans le chaos, quitte à marcher sans carte.

Ce doute actif, ni sceptique, ni passif, devient alors une éthique en mouvement, qui ne se réfugie ni dans la toute-puissance du savoir, ni dans le confort du retrait. Il permet de transformer un système figé en créant un espace de déplacement. Un lieu de respiration dans la densité du conflit.

Se transformer avec la relation : réflexivité située et co-construction

La réflexivité située n'est pas une démarche purement personnelle. Elle s'inscrit dans la relation, dans l'espace intersubjectif, dans les systèmes que la médiation traverse. Elle engage une co-présence vivante, dans laquelle le médiateur peut, parfois, se dévoiler prudemment, non pour occuper la scène, mais pour desserrer un système figé.

Dans une médiation entre voisins, les échanges étaient bloqués depuis des mois. Soupçons, ressentiments et vieilles blessures rendaient toute parole suspecte. En séance, alors que les voix se durcissaient, j'ai simplement dit : « Chacun se défend, fort, très fort ! Et si, pendant quelques minutes, on

essayait non pas de convaincre, mais de comprendre ce qui est vulnérable ici ? »

Ce léger changement d'adresse, du débat à la vulnérabilité, a déplacé la scène. Pendant un instant, il n'était plus question d'avoir raison, mais de retrouver une part humaine laissée au seuil du conflit.

Comme l'écrit Cynthia Fleury, « la distance n'est pas froideur, mais attention portée à l'espace relationnel, pour ne pas l'envahir » (Le soin est un humanisme, 2019). En osant se situer comme sujet affecté dans le système, sans sortir de son rôle, c'est une invite à faire de même.

Ce processus rejoint la notion de « savoir impliqué » formulée par Vinciane Despret (2004), qui insiste sur le fait que toute connaissance est située, relationnelle, affectée par les interactions. En médiation, le savoir ne précède pas l'action : il naît dans l'action, avec les autres, par eux et parfois malgré soi.

Ainsi comprise, la réflexivité située est transformationnelle. Non parce qu'elle résout, mais parce qu'elle déplace. Elle modifie les relations, les rôles, les cadres implicites. Elle fait advenir un nouvel espace possible.

Conclusion fragments d'une pratique en mouvement

Il n'y a pas de point fixe dans ce métier. La réflexivité n'est pas un miroir bien poli où le médiateur se contemplerait. C'est une marche, souvent incertaine, entre des récits qui s'affrontent, des affects qui débordent, des attentes parfois impossibles, dans cette attention qui accepte de ne pas savoir et qui, dans ce non-savoir cherche à faire place à l'autre sans s'effacer soi.

La réflexivité n'est pas seulement un retour sur expérience. Elle est ce qui fait lien entre penser, sentir et agir, dans une posture jamais totalement neutre mais jamais hors-sol. Elle oblige à rester poreux sans se dissoudre, à être affecté sans se laisser emporter, à penser sans se couper.

Il m'est arrivé de sortir d'une médiation sans savoir si elle avait "fonctionné". Mais je me souviens d'un regard, d'un soupir, d'un mot à demi prononcé. Ces petits signes qui ne font pas la paix, mais qui déplacent. Un espace qui s'ouvre. Une tension qui se relâche. Un sujet qui ose dire : « Je n'avais jamais vu les choses comme ça. ». Alors je comprends que ce que nous avons tenté là, ensemble, tient plus de l'art que de la méthode.

Être médiateur, ce n'est pas apprendre à intervenir dans les conflits : c'est apprendre à le traverser sans s'y engloutir, avec le doute comme boussole, la présence comme outil, la responsabilité comme fil rouge. Comme le dit si justement Cynthia Fleury : « La réflexivité n'est pas un repli narcissique. Elle est le souci de l'autre en soi. » (Ci-gît l'amer, 2020).

C'est là, peut-être, que se tient l'exigence la plus discrète, et la plus vivante, de ce métier en mouvement.

[Retour à la table des matières](#)

Bibliographie

Ardoino, J. (1993). *Éducation et politique*. PUF. (Coll. « Éducation et société »), p. 120.

Barbier, R. (2011). *Éthique de la pratique réflexive*. Paris : L'Harmattan, coll. Savoir et formation, p. 109.

Cifali, M. (2012). *Tenir parole. Responsabilité éducative et réflexivité professionnelle*. Toulouse : Érès, p. 36.

Despret, Vinciane. Article : « Les émotions : passants clandestins de la recherche », in *Les Cahiers du Genre*, n°36, 2004. p. 123-142, et en particulier p. 136-138.

Felman, S. (2002). *The Juridical Unconscious: Trials and Traumas in the Twentieth Century*. Cambridge, MA : Harvard University Press, p. 15.

(texte en anglais : Felman y évoque la posture de l'auditeur engagé, dont le silence n'est ni passivité ni neutralité, mais une forme de résonance éthique)

Fleury, C. (2019). *Le soin est un humanisme*. Paris: Gallimard, coll. Tracts, p. 94.

Fleury, C. (2019). *Le soin est un humanisme*. Paris: Gallimard, coll. Tracts, p. 101.

Fleury, C. (2019). *Le soin est un humanisme*. Paris : Gallimard, coll. Tracts, p. 42-45 (sur la distance éthique et la présence).

Goffman, Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*, Paris, Minuit, 1973.

Passage sur la scène sociale, la gestion des impressions — Introduction, p. 13-20 et Chapitre 1, p. 31-34.

Arendt, Hannah. *La vie de l'esprit*, Paris, PUF, 1978 (trad. de *The Life of the Mind*, 1971). Volume 1, *La pensée*, p. 52-53 et p. 187 (réflexion sur l'indécidable).

Ricoeur, Paul. *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil, coll. Points Essais, 1990, p. 111.

Ricoeur, Paul, *Temps et récit*, tome 1, *La narration comme expérience humaine*. Éd. Seuil, coll. "La Librairie du XXe siècle", 1983 (première édition), notamment pp. 21-40, où il traite de la disponibilité herméneutique, de l'ouverture au sens qui surgit dans l'expérience narrative.

Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books, 1983 — chapitre 3 "Reflection-in-action", pp. 49-69.

Texte traduit en français : *Le praticien réflexif : À la recherche du savoir caché dans l'action*, Presses de l'École des Mines, 2000, traduction Pierre R. Salmon.

Tisseron, S. (2001). *L'intimité surexposée*. Paris : Hachette Littératures.

TÉMOIGNAGE : DES MOMENTS DE MÉDIATION QUI ONT FAIT ÉVOLUER MA PRATIQUE

Chantal JAMET
Avocat honoraire - Médiatrice
Présidente de l'association Egregorian
Formatrice certifiée Qualiopi

Parler de ma pratique et des moments particuliers vécus en médiation qui ont participé à faire de moi le médiateur (la médiatrice) que je suis aujourd'hui, en m'attachant à ces moments précieux, fragiles, parfois difficiles mais ô combien enrichissants, qui m'ont ouvert le champ des possibles en médiation, c'est la tâche que nous nous sommes assignées pour ce numéro 6 de la Revue des Médiations.

Ces moments particuliers ont permis aux participants d'avancer dans leur vie et m'ont aidée à tisser mon modèle de médiation en m'adaptant à eux, à leur histoire, avec respect.

Mes Maîtres, tels que Jacques Salzer, Thomas Fiutak, et bien d'autres, m'ont permis, depuis le début de mes formations à la médiation en 1999, d'approcher différents modèles de médiation, de négociation et d'autres modes amiables de règlement des conflits. Comme d'autres médiateurs, j'ai obtenu un diplôme universitaire de médiation. J'ai aussi beaucoup aimé picorer à droite, à gauche, m'ouvrant à d'autres façons de faire une médiation, d'autres procédés, d'autres méthodes. Je cite, pêle-mêle, la médiation transformative avec John Peter Weldon et Marianne Souquet, la médiation humaniste avec Jacqueline Morineau, la médiation familiale avec de nombreux médiateurs chevronnés en France et avec nos collègues québécois, de même que la communication bienveillante, l'analyse systémique, l'analyse transactionnelle... avec d'éminents formateurs et médiateurs.

Pourtant, ceux qui m'ont davantage permis de faire évoluer ma pratique ont été mes clients. C'est à eux que je dois aimer autant être médiatrice, métier difficile mais tellement gratifiant humainement (pas vraiment financièrement).

C'est ce que je vais essayer de montrer au travers de quelques moments clés au cours de deux médiations, instants fugaces qui m'ont permis de trouver ma façon d'être médiatrice.

Modeste juriste, n'étant pas littéraire, encore moins scientifique, pas plus que psychologue ou psychiatre, je vais essayer, avec mes mots, d'expliquer ce que j'ai ressenti et ce que j'ai perçu des participants grâce à mes outils que sont mon empathie, l'utilisation d'une écoute active pleine et de quelques autres techniques, dans le respect des participants et de l'éthique de ce métier. Je vous prie par avance de bien vouloir excuser cette simplicité, laissant aux

professionnels qui le souhaitent le soin d'expliquer scientifiquement ce qu'ils auront perçu de ma pratique.

Avertissements

Au cours d'une médiation, les médiateurs et le(s) médiateur(s) interfèrent en permanence. Des mouvements de leurs interactions naissent d'autres mouvements, ouvertures, portes, qui se dévoilent dans l'arène de médiation (*Fiutak, 2009*). Le médiateur ne peut en aucun cas être neutre. Il doit être conscient de ce que, si minime soit ses actions, il produit une réaction chez les participants ainsi que chez lui.

Donc, dans un premier temps, *exit* la neutralité, si ce n'est une tentative de neutralité externe en ne se laissant pas influencer par l'extérieur, les autres, et une neutralité interne qui consiste à ne pas laisser son vécu, ses *aprioris*, interférer dans la médiation.

Le choix des techniques de différents modèles de médiation en cours de médiation, l'utilisation de sa voix, sa personnalité, sa présence plus ou moins marquée, sont autant de critères qui entrent en ligne de compte dans une médiation. Le choix de l'exercice que l'on donne aux participants est important et peut avoir des conséquences en fonction de la façon dont il est bien ou mal utilisé et maîtrisé.

Je choisis deux moments autour d'une chaise qui ont été particulièrement significatifs.

La chaise vide de l'absent :

Bien souvent, en cours de médiation, les absents peuvent sembler très présents. Comme s'ils avaient « besoin » d'être là. Qu'il s'agisse des enfants d'un couple, d'un mort, de partenaires ou de contradicteurs, d'une organisation, d'un tiers au conflit ou au problème, son influence paraît déterminante, cruciale, pour l'avancée de la médiation. Notamment, dans le cadre de successions, avec les partenaires en affaires, les associés mais aussi dans tout domaine où l'absent a une raison d'être là. Car les absents « parlent » beaucoup ou, plus exactement, ils font dire beaucoup de choses aux participants.

J'utilise une chaise pour matérialiser cette absence, l'absent. Le choix d'une chaise signifie non seulement un emplacement, une position, mais encore la présence de cette chaise vide interroge.

L'absence du mort est un des exemples qu'il m'a été donné de vivre en médiation.

Une belle-mère et son beau-fils sont en procès depuis plus de quinze ans au sujet de la succession de feu l'époux pour l'une, du père pour l'autre.

C'est le plus souvent sur un moment de blocage, lorsqu'on sent que l'« on tourne en rond », que la nécessité de trouver un moyen de sortir de ce cercle infernal se fait sentir. Une des méthodes consiste à changer de rythme, à modifier l'angle de vue sur lequel les participants ont focalisé jusqu'alors. Le médiateur se doit d'agir tactiquement, avec doigté, et, en même temps, avec fermeté.

Dans les médiations que j'ai faites, j'ai pu remarquer que les participants apprécient d'être quelque peu encadrés, soutenus car, pour paraphraser une de mes « inter-viseuses » (superviseur), les participants arrivent en médiation en position d'attente, de faiblesse, en se posant des questions, s'inquiétant de ce qu'il va advenir, de ce qui peut leur arriver au cours de cette médiation : « *Ils sont redevenus des enfants, des patients* » durant le temps de la médiation. Quelques directives leur conviennent pour faire évoluer la situation, de la même façon qu'un patient attend une médication de son médecin pour améliorer sa santé, qu'un justiciable attend la parole de soutien de son avocat.

Dans la médiation dont il s'agit ici, médiation en matière familiale et de succession, lors d'une pause, mon collègue et moi évoquons ce mouvement circulaire duquel les participants ne peuvent se dégager, ressassant les mêmes arguments, sans arriver à sortir de ce cercle vicieux. Je lui propose l'exercice de la chaise, option qu'il accepte.

Revenus en médiation, nous positionnons une chaise supplémentaire, vide, dans l'espace de médiation. Un des avocats présents essaie de s'y asseoir, je l'en dissuade. L'autre avocat esquisse un geste pour pousser cette chaise qui lui paraît inutile. Mon collègue lui fait signe de la laisser où elle est. Tout le monde s'installe. Les avocats regardent d'un air dubitatif la chaise puis les médiateurs.

Les participants attendent sans poser de question.

Mon Collègue prend la parole et résume ce qui s'est passé lors des précédents rendez-vous de médiation...

Les Médiateurs

Pouvez-vous nous expliquer, chacun selon son vécu, ses souvenirs, qui était le défunt pour vous ? Nous vous rappelons que vous devez parler en utilisant le mot « Je », la première personne du singulier.

Madame

Je n'ai rien à dire.

Monsieur

J'ai beaucoup de respect pour mon père et il m'a aidé à devenir la personne que je suis aujourd'hui.

Madame, ironiquement,

Bien sûr, en me spoliant alors que je lui ai consacré ma vie. J'ai participé au moins pour moitié à l'édification de la fortune dont tu profites !

Le ton monte...

Monsieur

C'est tout de même à cause de toi que mes parents ont divorcé...

Madame, montant le ton,

Tu ne sais pas de quoi tu parles !

L'un des Médiateurs

Que pourrait dire votre père s'il était présent ?

Madame, en colère,

Qu'il m'a grugée en me faisant croire que je participais à la construction de notre fortune, en me disant que j'aurais la moitié de nos possessions mais en la donnant à son fils qui est seul héritier à ce jour !!!

Monsieur, sur le même ton,

Je refuse d'entendre parler de mes parents sur ce ton. Si ça continue je quitte la médiation !

S'il ne t'avait pas connu, nous formerions encore une vraie famille mon père, ma mère et moi !

Madame, sur le même ton,

Je n'ai jamais rien dit depuis 30 ans par respect justement ! La vérité c'est que ton père a quitté ta mère parce que tout était passé dessus, sauf le train !

Silence médusé dans la salle...

Dois-je dire que nous n'avons pas tenté de faire la reformulation rituelle que nous pratiquons tous - quel que soit le modèle de médiation - qui consiste à redire succinctement les propos du narrateur sur un mode apaisé ? Nous avons préféré laisser planer un long silence puis nous avons suggéré à chacun de prendre le temps d'assimiler l'information et de nous retrouver lors d'un autre rendez-vous à une date que nous fixerions ensemble ultérieurement. Ce fut accepté par tous. Six mois se sont écoulés avant que la médiation puisse reprendre.

Le résultat fut le suivant :

Ces personnes ont pu se revoir, se parler. Madame a pu rencontrer ses arrière-petits-enfants qu'elle ne connaissait pas... Son beau-fils a reconnu l'existence de sa belle-mère, lui donnant sa place au sein de la famille, place qu'elle a dans un premier temps refusé puis dans laquelle elle s'est peu à peu installée.

Que s'est-il passé ?

Les choses ont été tout simplement dites, mises au jour, et ont permis de remettre l'histoire véritable à la place de l'histoire imaginée. Chacun a évolué retrouvant un schéma familial, même si la succession n'a pu être réglée en médiation.

Pour mon collègue et moi, l'essentiel était atteint : le lien était renoué.

Mon constat

La capacité à rebondir, le pouvoir de résilience des participants, est la clé de ce style d'exercice. Le médiateur ne fait que proposer, écouter, observer, ne dirigeant les échanges que quand il préconise cet exercice de la chaise, lorsqu'il présente l'intérêt de cette pratique, encourageant, stimulant les participants pour qu'ils parviennent à faire l'exercice en en tirant le meilleur.

En réalité, le vrai travail est fait par les participants eux-mêmes qui se prêtent à l'exercice et qui, souvent inconsciemment, prennent en compte la « présence » de cet objet insolite qu'est la chaise vide. Elle produit un effet similaire à celui des cartes (cartes d'état de la personne, de ressentis divers...) que l'on présente aux médiateurs en leur demandant d'en choisir une parmi celles présentées. Le médiateur permet ainsi aux médiateurs de se projeter sur un objet, d'y mettre leurs attentes, leurs espoirs, de voir, d'imaginer, ce qu'ils veulent. Par ce biais, le médiateur leur offre une possibilité de sortir du cercle infernal des revendications, des plaintes et des regrets. Il leur présente une porte à ouvrir vers une « autre chose », une opportunité nouvelle.

Les médiateurs trouvent alors un autre rythme dans la médiation, s'ouvrent à d'autres façons de voir, de ressentir, acceptent mieux le ressenti, le vécu, la façon différente de concevoir les choses qu'ont les autres participants. La chaise vide représentant l'absent leur permet de se projeter en dehors de leur problème, d'imaginer, de percevoir différemment de leurs routines en envisageant ce que l'absent pourrait dire, penser, ressentir. Ils ont un objet d'attention qui leur permet de percevoir, de concevoir autrement les intérêts, ressentis, qui leur permet de parvenir à se repentir, à pardonner, à s'excuser.

La chaise devient alors un truchement, un moyen de regarder, de sentir, en regardant, en présentant sous un autre biais, un autre angle, quitter le mode de ce que l'on appelle en approche systémique du « faire toujours la même chose ». C'est un peu comme regarder de l'autre côté de la longue vue ou de la « lorgnette ». Les participants, médiateur compris, parviennent à agrandir le cercle, à activer d'autres champs des possibles à s'ouvrir à d'autres façons de percevoir la situation, les personnes, le problème, le lien ou l'absence de lien.

Plus particulièrement, le médiateur pourra mieux percevoir le « climat » du problème, la situation, la (les) culture(s) dans laquelle (lesquelles) évoluent les participants, s'ouvrir à d'autres perceptions, comprenant mieux les attentes, les ressentis, les véritables intérêts, objectifs, valeurs des participants, leurs attentes, il sera à même de poser les bonnes questions, de se servir du silence au moment où il est nécessaire.

L'échange des chaises entre les participants à la médiation

Il s'agit ici de se mettre à la place de l'autre pendant quelques instants, d'échanger physiquement de place, de changer de personnage en changeant de chaise.

Dans ce cas de médiation familiale que je faisais seule, j'ai rencontré un homme et une femme en état de choc affectif. Lui, ancré dans son refus de divorcer, son amour toujours intact pour elle, elle encore capable d'écouter mais bien décidée à divorcer.

Je me suis rapidement retrouvée dans la situation classique du « on tourne en rond... », le cercle fermé dont il semble que l'on ne puisse plus sortir.

Amener les participants à échanger, à s'écouter véritablement, était alors devenu impossible.

Les entretiens individuels n'y faisaient rien. Le temps donné entre deux rendez-vous, les questions à travailler chez soi, pas d'avantage.

Je devais déverrouiller la situation. J'ai finalement opté pour l'échange des chaises qui me paraissait la seule solution efficace dans cette situation.

Le Médiateur

Je vais vous demander de bien vouloir échanger vos places.

Monsieur

Pardon ?...

Le Médiateur

Cela consiste en cela : Monsieur devient Madame et Madame devient Monsieur. Pour cela, je vous demande d'échanger vos chaises. Vous, Madame, vous vous mettez à la place de Monsieur et vous, Monsieur, vous vous mettez à la place de Madame.

Monsieur

Pourquoi ?

Le Médiateur

Je vais vous demander d'échanger vos rôles. Et de le faire sincèrement, vraiment. Vous venez chacun de dire des choses très intéressantes. Chacun de vous va redire les propos de l'autre en se mettant à sa place, physiquement et mentalement.

Monsieur

Je n'y arriverai pas... J'ai déjà du mal à dire ce que

je ressens. Comment voulez-vous que j'y arrive... Je ne peux pas me mettre à sa place.

Madame, jusqu'ici silencieuse,
Je vais essayer si vous le voulez bien...

Le Médiateur

Monsieur est-ce que vous voulez bien que Madame essaie de commencer ?

Monsieur

Oui.

Madame, à la place de Monsieur, prenant peu à peu plus facilement le ton de celui-ci

Je t'aime toujours... Je ne veux pas divorcer... Je sais que je n'aurais pas dû faire ça mais je ne sais pas comment exprimer ce que je ressens. Je ne veux pas que tu me quittes.

Le Médiateur reformule comme si c'était Monsieur qui parlait

Monsieur, vous nous dites que vous aimez toujours Madame, que vous ne voulez pas divorcer et que vous n'auriez pas dû faire cela mais que c'est votre façon de vous exprimer. Est-ce bien cela ?

Madame et Monsieur en même temps

Oui.

Le Médiateur, s'adressant à Monsieur dans le rôle de Madame,

Et vous, Madame, que voulez-vous dire ?

Monsieur qui essaie de rentrer dans le rôle de Madame sans y arriver

Je veux divorcer... *Puis se reprenant,* Non je ne peux pas dire ça...

Le Médiateur, d'un ton apaisant,

Essayez, vous allez y arriver... C'est plus facile pour les femmes que pour les hommes généralement mais vous pouvez le faire. Mettez-vous à la place de Madame. Dites-nous ce qu'elle ressent...

Monsieur, de plus en plus ému

Je ne peux plus vivre comme ça... Tu es devenu violent. J'ai peur pour les enfants. Pleurant : Je voudrais que tu puisses t'entendre avec eux...

Madame, se levant en larmes

Tu as enfin compris ! Tu viens de comprendre ma vraie raison !

Monsieur et Madame en larmes dans les bras l'un de l'autre...

Que s'est-il passé ?

Il s'est avéré que j'ai été également impactée par leur catharsis. D'une part, ils avaient réussi à se comprendre et à dépasser leur impossibilité de communiquer et, d'autre part, je venais de vivre le Graal du médiateur : un moment de reconnaissance réciproque parfaite. Cerise sur le gâteau, j'ai été moi-

même simplement, les participants et moi acceptant mes émotions.

Le résultat : La suite de la médiation a été beaucoup plus facile, des accords ont pu être trouvés. Même si Monsieur ne voulait toujours pas divorcer, il a reconnu la volonté de Madame et participé à une solution intermédiaire d'attente.

Mon constat

De mes expériences de l'échange de chaise, j'ai retenu que son utilisation doit se faire dans un temps très court, quelques cinq minutes, car la tension est forte, tant du côté des participants que du médiateur. Cela peut être fatigant et, si cet exercice est poursuivi trop longtemps, il peut s'avérer épuisant, voire contreproductif et dangereux pour les participants. Cela demande à tous, médiateur compris, beaucoup de concentration.

L'échange de chaise a pour utilité d'obliger les participants à changer de personnage en profondeur, à se positionner différemment en prenant la place de l'autre, c'est à dire d'entrer sincèrement « dans la peau de l'autre » pour parvenir à comprendre, sinon à saisir, ce qu'a pu ressentir, vivre l'autre, au moins partiellement, toucher du doigt un commencement de résilience.

Cet exercice est souvent plus facile pour une femme que pour un homme, plus réservé, généralement plus réticent à être une femme même quelques minutes. Il nécessite que les participants acceptent de jouer le jeu, qu'ils en respectent les règles (respect mutuel, sincérité), qu'ils fassent l'effort d'accueillir et de restituer le ressenti de l'autre participant, qu'ils saisissent la finalité de l'exercice.

Pour ce faire, le médiateur doit avoir un langage qui reste à la portée de chaque participant, dans un profond respect et avec beaucoup d'humilité. Il doit aussi, dans le respect de l'éthique de ce métier, veiller constamment à ce que les médiateurs ne soient pas mis en échec, en porte-à-faux, en position de faiblesse, vis-à-vis de l'autre participant. Il doit expliquer le pourquoi, le comment, la finalité, et, une fois l'exercice terminé, féliciter les participants pour le résultat auquel ils sont parvenus et l'effort qu'ils ont fait.

Cette pratique doit être utilisée avec des personnes dont le médiateur sent qu'elles y sont réceptives, en capacité de le faire et qu'elles auront peu tendance à faire un blocage, à arrêter la médiation, à se sentir en état d'infériorité ou ressentir la peur de se montrer trop vulnérable, peur de montrer leur vrai visage, sans masque.

Les leçons que j'en ai retirées

Cela a été la démonstration efficace qu'avec une écoute active pleine le médiateur percevant le langage corporel, il pourra comprendre s'il doit mettre

fin à ce qui pourrait être un supplice pour les participants comme des réserves, des mises en retrait, des refus, des non-dits sous-jacents.

Les leçons ont été, pour moi, d'avoir une plus grande confiance en moi et dans ma pratique, de me sentir plus à l'aise dans mon rôle de médiatrice, d'avoir mis le doigt sur l'essentiel de la relation à l'autre et, surtout, de me rendre compte que faire les choses avec naturel, en étant moi-même, sans jouer un rôle, ne pas être dans la position dominante de l'avocate, me permettait de rejoindre plus profondément la sincérité des participants et d'obtenir leur confiance pour les aider à réussir leur médiation.

J'ai aussi appris à ne pas avoir peur de mes propres émotions en médiation, émotions qui, plutôt que de les réfréner et de me perdre dans ce qui ne me correspondait pas, me permettaient de m'ouvrir à d'autres champs des possibles, et cela, autant pour les médians que pour moi. Mon rôle de médiateur, au fil du temps et des expériences acquises, s'est fait plus dense, plus concret et plus sensible à ce qui était, faisait, « vrai ».

Les participants qui ont saisi mon émotion se sont sentis autorisés à exprimer les leurs, pleinement, sans honte, sans crainte. Mes émotions, non réprimées - dans la bienséance tout de même -, leur ont fait comprendre que j'étais comme eux et cela m'a rendue plus crédible, plus vraie, à leurs yeux. La relation de confiance entre eux deux, entre eux et moi, s'en est trouvée renforcée.

Le choix d'un exercice plutôt qu'un autre, d'un modèle plutôt qu'un autre, à un moment donné de la médiation (sachant qu'on se sert de plusieurs modèles au cours d'une médiation), est complexe car le médiateur doit, en un instant relativement court, « saisir » les personnes, le(s) problème(s), leurs besoins, leurs intérêts, les raisons cachées, les perceptions individuelles de la réalité de la situation, au milieu de la diversité des personnalités et des croyances de chacun.

Pour être complète, je dois aussi faire part de la leçon bénéfique des échecs car, il est bien connu que l'on apprend surtout de ses échecs que l'on se doit de transformer en « possibles ».

Et, pour n'en citer qu'un parmi d'autres, voici le biais qui consiste à s'arc-bouter sur une certitude apprise dans ses autres formations ou formatages. Ce fut, pour moi, la convention d'entrée en médiation, juridiquement préparée et rédigée.

Fraîche émoulue de ma première formation à la médiation, j'ai tenté d'imposer la signature d'une convention d'entrée en médiation à quelqu'un qui y était farouchement opposé. Le résultat ne s'est pas fait attendre, la personne a quitté la médiation.

M'en étant à l'époque ouverte à mon formateur et « inter-viseur », Jacques Salzer, celui-ci me fit remarquer que j'étais trop axée sur mes habitudes d'avocate qui me collaient à la peau. J'aurais dû accepter de ne pas faire signer la convention d'entrée en médiation, me laisser guider par le souhait des participants, oublier mes réflexes professionnels. Pourquoi vouloir un écrit à tout prix ? Je pouvais obtenir l'engagement verbal de chacun des participants à respecter les accords qu'ils trouveraient ensemble.

La complexité de la médiation, son aspect protéiforme, met en exergue l'habit de caméléon que doit revêtir le médiateur pour être dans son rôle. Ne pas oublier que le résultat de la médiation n'est pas son affaire, la seule chose à laquelle il est tenu est d'aider les médiateurs à créer ou recréer du lien, voire de prévenir ou régler un conflit, un problème. Ce dernier n'est pas de sa responsabilité. Il n'est qu'un tiers de passage qui œuvre pour les aider à se parler, à échanger. C'est son seul rôle.

A ceux qui pensent que la médiation peut s'apprendre en quelques heures de formation, je dirais que non seulement quelques heures ne suffisent pas mais qu'elle exige, outre une formation de base et des apprentissages, une sincérité absolue envers soi-même et les autres, ne pas avoir peur de se remettre en question, de se regarder dans le miroir. Ces savoirs s'acquièrent avec l'expérience du terrain, une formation continue véritable et des formateurs qui soient eux-mêmes des médiateurs qui transmettent leur expérience, leur savoir-faire, communiquent leur savoir-être aux apprenants et aux médiateurs quelles que soient leurs connaissances.

Il est aussi utile de savoir se servir de l'Intelligence Artificielle (IA-AI), d'utiliser tous les outils mis à notre disposition, avec circonspection, afin de pouvoir améliorer notre pratique, notre abord des participants pour que notre médiation devienne la plus fine, la plus fluide possible. Et ceci, en n'oubliant jamais que le plus important reste l'*anima*, l'intelligence du cœur, que possède l'humain, le vivant d'une façon générale. Ce *know-how*, si particulier au médiateur, fait d'une approche centrée sur la personne (Roger, 2009, 2018a, 2018b), d'écoute active pleine, de sensibilité, d'empathie, de communication bienveillante (Rosenberg, 2003, 2005, 2021), est et restera irremplaçable, quoi qu'on en dise.

Plus encore que dans un autre métier, on ne cesse d'apprendre et de se remettre en question pour améliorer son « instrument » en tant que médiateur. Comme un chanteur qui entraîne tous les jours sa voix, le médiateur doit pouvoir suivre des « stages » auprès de médiateurs chevronnés qui lui permettront de s'ouvrir à d'autres façons de « faire médiation ». La nécessité d'une approche fine, dans le respect des personnes, demande au médiateur non seulement de se former mais aussi de lire les ouvrages, nombreux,

sur la médiation, d'approfondir ses techniques et ses outils, de suivre des médiations en co-médiation avec des médiateurs aguerris, pour parvenir à maîtriser les multiples compétences que requiert ce métier.

Le médiateur, outre le respect du code de déontologie des médiateurs, doit agir avec éthique, c'est à dire, évaluer les risques, réfléchir aux effets possibles que peuvent avoir son intervention, ses questions, vérifier qu'elles ne soient pas mal orientées, mal exprimées, conduisant à de interprétations néfastes pour les participants qui peuvent être fragilisés, déstabilisés.

Suivre des formations multiples avec des formateurs d'horizons différents, pratiquant des modèles différents, colloques, stages, co-médiations, médiations, sont autant de canaux de perfectionnement avec lesquels le médiateur façonne peu à peu son propre modèle de médiation, améliorant sans cesse sa façon d'être, de percevoir, d'accueillir les médieurs, de les écouter, mais également de re-connaître ses *aprioris*, ses craintes et de les dépasser.

Ceci conduit à ne plus avoir besoin de s'agripper à la rampe d'escalier que constituent le processus et les leçons apprises. Une fois digérés, intégrés, ces savoirs et savoir-faire permettent d'obtenir son savoir-être en médiation.

Il est bien sûr nécessaire d'avoir, à la base de sa personnalité, des qualités que sont l'empathie, l'humilité, l'ouverture d'esprit... afin de développer une écoute active pleine qui passe par nos cinq sens (Miller, 2014) pour mieux percevoir le langage non verbal. Redevenir un animal aux aguets, prêt à saisir tout ce qui peut lui permettre de lire, de percevoir, ce qui se joue devant lui (Michalon, 2017).

Avocate avant tout, j'étais non seulement pétie de certitudes légales et, comme beaucoup de mes Confrères, douée d'un égo (pour rester convenable) « confortablement dimensionné ». Or, être médiateur c'est aussi apprendre à laisser son égo de côté, à se mettre en retrait, à ne pas tout colorer de droit (ou de quelques spécialités), de ses *aprioris*, quelle que soit la profession exercée en parallèle. C'est un chemin ardu pour un spécialiste « pur et dur ». Ce pourquoi tout le monde ne peut pas devenir médiateur.

Même si la formation d'avocat donne beaucoup d'avantages à un médiateur (autant que d'être médecin, architecte, expert...), je répète aux

personnes que je forme que la première des choses qu'ils doivent apprendre est de « se détricoter pour se re-tricoter », écartier les réflexes professionnels pour revenir à plus de simplicité, savoir écouter, s'écouter, ne pas trouver la solution qui, étant la nôtre, ne sera jamais celles des médians, donc pas la bonne pour eux.

Expérience après expérience, j'ai appris à prendre de la distance avec mon métier d'avocat pour me rendre compte qu'il m'était devenu difficile d'être à la fois avocat et médiateur. Je n'arrivais plus à exercer mon métier d'avocat avec la même froideur, la même distance obligatoire, que l'on met entre soi et le dossier, les participants au conflit. Ces évolutions m'ont conduite peu à peu, entre autres, à ne plus pouvoir exercer mon métier initial, ma formation première, mon « formatage » d'avocate, ne correspondant plus aux exigences de l'exercice du métier de médiateur. J'avais alors 62 ans.

Honoraire depuis environ 12 ans, la médiation, outre qu'elle est pour moi une passion, m'est devenue plus facile à pratiquer, à vivre, que mon précédent métier.

Être médiateur, c'est, peut-être simplement, recevoir les participants dans l'état dans lequel ils se trouvent, en les respectant, accepter de pratiquer son art en restant soi-même, avec humilité, avec empathie, pour les aider à trouver (re-trouver) eux-mêmes leur *empowerment*, leur capacité à reprendre les rênes de leur vie.

Je suis persuadée, mais cela n'engage que moi, que nous sommes un simple truchement, une entremise, un moyen d'aider les médians à passer une porte, un cap. A la fois tant et rien de plus.

J'ajoute à mon témoignage un lien vers la page de mon site (<https://www.chantaljamet.fr/>) qui mène au questionnaire d'auto-évaluation du médiateur que j'ai créé pour ma formation continue, notamment lors des analyses des pratiques que je dispense.

Il me semble être un bon outil de réflexivité pour aider les médiateurs à juger et évaluer par eux-mêmes leurs pratiques de médiateur.

J'utilise également ce questionnaire pour le grand oral en situation réelle qui ponctue la fin de ma formation d'approfondissement à la médiation.

[Retour à la table des matières](#)

Bibliographie

Ben Mrad, F., Pignault, A., & Houssemand, C. (2017). La situation nécessite de perpétuelles adaptations aux singularités de l'action, des anticipations diverses, la création de circonstances favorables et fait alors appel à l'intelligence pratique du médiateur et à celle des médiés. *Négociations*, 28(2), 175-190. <https://shs.cairn.info/revue-negociations-2017-2-page-175?lang=fr&tab=auteurs>

Fiutak, T. (2009). *Le médiateur dans l'arène*. Toulouse : Érès.

Lesoeurs G., Ben Mrad F. & Guillaume-Hofnung M., 2009, Le médiateur vu par lui-même : Résultats d'une enquête

qualitative auprès des médiateurs, *Humanisme et Entreprise*, 294, 45-60.

DOI : [10.3917/hume.294.0045](https://doi.org/10.3917/hume.294.0045)

Michalon, J. (2017). *Panser avec les animaux*. Presses des Mines.

Miller, A. (2014). *Notre corps ne ment jamais*. Flammarion. (Coll. Champs-Essais)

Rogers, C. (2009). *Psychothérapie et relations humaines*. Paris : ESF Éditeur

Rogers, C. (2018a). *Le développement de la personne*. Paris : InterEditions.

Rogers, C. (2018b). *Les groupes de rencontres*. Paris : InterEditions.

Rosenberg, M. B. (2003). *La communication non-violente au quotidien*. Paris : Jouvence Éditions.

Rosenberg, M. B. (2005). *Les mots sont des fenêtres*. Paris : La Découverte.

Rosenberg, M. B. (2021). *Communication non violente et pouvoir*. Paris : InterEditions.

Familles et transmissions : le laboratoire de l'humain

ENTRETIEN AVEC LORRAINE FILION

Propos recueillis par Zohra Beros - juillet 2025

Travailleuse sociale, médiatrice familiale et coach coparental, Lorraine Filion est l'une des figures majeures de la médiation familiale, reconnue pour son engagement et sa contribution à l'évolution de cette pratique. Pionnière de l'implantation de la médiation familiale au Québec, elle a, dès le début des années 80, œuvré à faire entendre la voix de l'enfant dans le contexte de la séparation. Elle a également contribué à l'élaboration des normes de pratique pour les médiateurs familiaux du Québec. C'est en 2003, qu'elle fonde l'AIFI, l'Association internationale francophone des intervenants auprès des familles séparées, témoignant de sa volonté de rassembler, de structurer et de transmettre.

Bonjour Lorraine, nous avons le privilège de vous recevoir dans le cadre du numéro de la Revue des Médiations, consacré aux récits et aux expériences de médiation.

Pour débiter, pourriez-vous nous raconter une expérience dans votre carrière qui vous a marquée ?

C'est un privilège partagé que d'avoir cette opportunité de réflexion. Une médiation qui m'a particulièrement marquée... Évidemment, en quarante années d'expérience, il y en a eu plusieurs. L'une d'elles me revient avec une sensibilité particulière : une médiation menée auprès d'une enfant de sept ans, Maryline (nom fictif), qui n'avait pas vu son père depuis deux ans.

Il s'agissait d'établir une reprise de contact, une remise en relation (et non d'une « remise en lien » – expression que je n'apprécie guère, car le lien, le lien biologique, demeure toujours.).

Les parents étaient séparés depuis cinq ans. Pour que la rencontre puisse avoir lieu, il me fallait d'abord instaurer un climat de confiance, en particulier avec la mère, très inquiète vis-à-vis de ce père autrefois très présent, puis disparu, réapparu, avant de disparaître à nouveau. De son côté, le père affirmait être désormais stable, installé avec une nouvelle compagne et prêt à s'engager durablement auprès de sa fille.

J'ai dans un premier temps reçu Maryline. D'une étonnante maturité, elle m'a confié son désir de parler à son père, de lui poser des questions essentielles, douloureuses : pourquoi l'avait-il « abandonnée » ? Elle était très en colère. Elle avait appris, par sa tante, que son père avait désormais une autre compagne et un autre enfant. Elle ne comprenait pas pourquoi il

semblait capable d'assumer son rôle de père auprès de cet autre enfant, mais pas auprès d'elle.

Le père avait été préparé à écouter et à recevoir les questions de sa fille. Lors de la rencontre, il a accueilli la tristesse et la colère de son enfant, puis s'est excusé. Ce fut un moment d'une grande intensité. Le père a pleuré, Maryline également, et moi-même j'ai eu beaucoup de peine à contenir mon émotion. Puis le père lui a offert un cadeau d'anniversaire, expliquant : « Je n'étais pas là pour tes cinq ans, ni pour tes six ans, mais je suis présent pour ton septième anniversaire. » Après une hésitation, l'enfant l'a ouvert. Ravie de ce que son père avait choisi pour elle, elle s'est levée et l'a serré dans ses bras. Ce fut une étreinte longue et émouvante, accompagnée de larmes partagées.

À cet instant, j'ai pris conscience que quelque chose de très important se jouait entre eux. Je me suis tue, pratiquant ce que j'enseigne : l'art du silence. Laisser place à leur autonomie, à leur autodétermination. J'ai proposé de les laisser seuls quelques instants. C'est l'enfant qui, après un moment, est venue me chercher pour poursuivre l'entretien.

Lorsque le père est parti, il me fallait prendre soin de la mère, très inquiète. Imaginez pendant le temps de la rencontre ce que pouvait se dire la maman : « Que se passe-t-il ? Le père dit-il du mal de moi ? Et si Maryline refusait de lui parler ? »

J'ai fait entrer la mère, La mère, très émue, voyait bien que sa fille avait pleuré et m'a naturellement demandé comment l'entretien s'était déroulé. Je lui ai proposé de demander directement à Maryline. L'enfant a reflété avec justesse que ce moment avait été difficile mais que son père avait répondu à ses questions. Au début, elle disait : « Je pensais qu'il m'avait oubliée. » Le père avait alors répondu : « Ce

n'est pas parce que je ne t'ai pas vue pendant deux ans que j'ai cessé de t'aimer. » Ces mots, d'une grande force, ont marqué le cœur de l'enfant. Là encore, je n'ai pas eu besoin d'intervenir : le dialogue se suffisait à lui-même.

La conclusion de cette médiation ne résidait pas dans la signature d'un accord, mais dans la reprise d'un dialogue et d'une relation. Par la suite, les rencontres père-fille sont devenues régulières. Et quelques années plus tard, j'ai appris que Maryline est allée vivre chez son père.

En quoi cette médiation a-t-elle été une expérience marquante, peut-être même transformatrice, pour vous ?

Cette médiation a eu lieu il y a une vingtaine d'années, à mi-parcours de mon expérience professionnelle. Ce qui l'a rendue marquante, c'est la démonstration des compétences des personnes à dire, à écouter et à recevoir.

Elle a révélé la force de l'enfant, sa capacité à s'exprimer avec clarté et sincérité. Elle a également mis en lumière la capacité du père à reconnaître son absence et à dire à sa fille : « Je suis désolé si je t'ai fait de la peine. Mais sache que tu étais toujours dans mon cœur. Je ne t'ai pas oubliée. » ; et celle de la mère qui, malgré ses inquiétudes, a accepté la reprise de contact.

Et pour moi, en tant que médiatrice, l'enseignement a été majeur : adopter une posture humble et discrète, laissant aux personnes la liberté et la dignité de se dire et d'accomplir elles-mêmes ce pas essentiel. Je n'étais pas là pour guider leurs mots, encore moins pour agir à leur place.

C'est en cela que cette expérience a été transformatrice : elle m'a rappelé que la médiation consiste avant tout à créer un espace où les individus peuvent redevenir acteurs de leur histoire.

Vous parlez d'autodétermination, de compétences des personnes, y compris celle de l'enfant.

Oui, absolument. Dans ma carrière de médiatrice – qui n'est pas terminée, je n'ai pas encore « accroché mes patins », comme on dit chez nous au Québec – la place de l'enfant a toujours été déterminante en médiation familiale.

Un enfant m'avait dit un jour : « Je ne suis pas une demi-portion, comme au restaurant. Je suis capable de dire. » Cette phrase, à elle seule, illustre la force et la légitimité de la parole de l'enfant dans ce processus.

Vous évoquez la posture humble du médiateur et l'art de se taire. Avez-vous utilisé, en plus, des

outils particuliers - comme la visualisation, par exemple - pour accompagner cette démarche ?

Oui. Un des outils que j'utilise lorsque je reçois des enfants consiste à leur offrir un goûter. Ce simple geste devient un rituel de partage : les parents me guident sur les préférences de leur enfant, et je prépare en fonction de ces indications. Je prends également en compte ce que préfèrent les parents. Ainsi, chacun trouve sa place autour de ce goûter, dans un temps convivial qui favorise la détente et ouvre l'espace de la parole.

Un autre outil, qui reste optionnel, est le dessin. Je propose à l'enfant de dessiner, s'il en a envie : me représenter, raconter l'histoire de sa famille, ou simplement exprimer ce qu'il souhaite par une lettre ou par un écrit. Dans le cas de Maryline, elle avait d'abord dessiné une petite fille en colère, très en colère. Par la suite, elle avait réalisé un second dessin : celui de ce qu'elle souhaitait, où elle se représentait joyeuse.

L'absence de son père l'avait profondément marquée. Elle manquait parfois de concentration à l'école, elle se sentait triste, surtout lorsqu'elle se comparait à ses camarades. Vous savez, on me demande parfois ce qui a changé en quarante ans. Il n'y avait pas moins de chagrin autrefois, mais il y avait moins de séparations. De ce fait, l'enfant avait moins de points de comparaison avec ses pairs. Aujourd'hui, avec une famille sur deux séparée, les enfants trouvent davantage de camarades vivant une expérience similaire. Et ils partagent entre eux leur peine, leur colère, leur tristesse. Certains me confient : « J'en parle avec Marie-Laure, parce que ses parents sont séparés, elle me comprend. »

Pouvez-vous partager une autre situation qui vous a marquée ?

Oui. Je souhaiterais partager une médiation familiale internationale qui a eu lieu il y a deux ans. J'en ai accompagné plusieurs, et elles sont toujours particulièrement douloureuses. Pour l'enfant comme pour les parents, elles soulèvent une question délicate : comment maintenir le lien quand l'un des parents décide de repartir vivre dans son pays d'origine ? Comment rester en contact et préserver la relation ?

Dans cette situation, il s'agissait d'une mère franco-italienne qui, après quinze années de vie commune, souhaitait se séparer de son mari québécois. Elle envisageait de rentrer en Italie avec leur fils de douze ans, Leonardo (nom fictif), afin de se rapprocher et de s'occuper de ses parents âgés et malades. Elle était persuadée que son fils accepterait sans hésitation de la suivre, car il adorait passer ses étés auprès de ses grands-parents, dans un très beau cadre de vacances. Le père, très investi depuis la

naissance de Leonardo, était dévasté à l'idée d'être séparé de son fils.

J'ai eu un long entretien avec Leonardo. Il s'est montré très expressif, désireux de partager ce qu'il vivait. Il m'a confié à quel point la séparation de ses parents le bouleversait, et qu'il ne se voyait pas dans le projet de sa mère. Il se sentait partagé : d'un côté, l'Italie, ses étés heureux auprès de ses grands-parents au bord de la mer ; de l'autre, sa vie au Québec, rythmée par l'école et les activités, notamment le ski qu'il partageait avec son père. Il ne voulait pas être privé de cela. Ce qui m'a frappée, c'est la manière dont il parvenait à se montrer stratégique dans ses propos.

Lorsque je lui ai demandé : « Et maintenant, qu'aimerais-tu dire à tes parents ? », il a répondu qu'il souhaitait leur parler directement, leur dire ce qu'il avait sur le cœur. Nous avons donc organisé un entretien familial.

Au cours de celui-ci, Leonardo s'est tourné vers moi et a déclaré : « Ce que j'aimerais, Lorraine, c'est continuer dans la même école. J'ai mes amis, et c'est une école axée sur les sciences. J'adore les sciences. » Il s'adressait à moi plutôt qu'à ses parents, car il est parfois plus facile pour l'enfant de passer par le médiateur. C'est une stratégie que j'utilise souvent.

Je suis restée silencieuse, fidèle à ma posture basse de médiatrice : je n'interviens pas, j'attends. La mère s'est mise à pleurer. Elle a reconnu le souhait de son enfant : « Je comprends, Leonardo, que tu souhaites rester dans la même école. », puis submergée par l'émotion, elle a quitté la pièce.

Ému à son tour, l'enfant a pleuré. Son père l'a consolé. Je me suis alors retirée en m'excusant : à cet instant, ils n'avaient pas besoin du médiateur.

Lorsque j'ai retrouvé la mère dans la salle d'attente, elle pleurait encore et m'a dit : « Je comprends que mon fils souhaite rester au Québec... J'ai besoin de temps pour recevoir ce message, et réfléchir. » Puis elle est partie.

Je suis retournée auprès du père et de Leonardo. L'enfant était inquiet. Je l'ai rassuré : « Ta maman est rentrée à la maison. Elle a besoin de temps pour réfléchir. » C'est le père qui a ramené Leonardo à la maison.

Par la suite, la mère a décidé de ne pas quitter le Québec : elle ne se voyait pas vivre loin de son fils. Les parents ont alors convenu d'une résidence alternée, tandis que la mère organisait autrement le soutien à ses parents en Italie : elle avait négocié avec son frère, célibataire et demeurant sur place, qu'il puisse s'occuper d'eux et qu'elle vienne périodiquement sans son fils prendre la relève. En concluant une résidence alternée, les parents avaient

trouvé une solution qui respectait à la fois les besoins de la mère, de l'enfant et du père. Il régnait beaucoup de respect et d'affection entre ces personnes.

Ce qui m'a marquée, une fois encore, c'est la capacité des personnes à dire, à entendre et à agir.

Lorsque j'étais allée retrouver la mère dans la salle d'attente, ce n'était pas pour la convaincre ni pour lui proposer un projet, mais simplement de voir comment elle allait, et ce qu'elle avait l'intention de faire.

Le médiateur ne doit jamais avoir de projet pour les personnes. Croire en la compétence des personnes, respecter leur rythme et leurs choix, sans jamais imposer une solution toute faite : c'est, à mes yeux, l'essence même de la médiation familiale.

Comment décririez-vous l'évolution de votre posture de médiatrice au fil du temps ? Y a-t-il des courants (médiation transformative, narrative, facilitatrice...) avec lesquels vous vous sentez particulièrement proche ?

Je me situe dans une approche hybride. Au fil de ces quarante années, j'ai suivi diverses formations, explorant les différents courants de la médiation familiale : transformatif, narratif, facilitateur, négociation sur intérêts...

Lorsque j'ai étudié le service social à l'université dans les années 1970, l'enseignement de Carl Rogers faisait partie intégrante de la formation. Aussi, avant même d'être formée à la médiation, j'étais déjà nourrie de ce courant humaniste qu'il avait développé aux États-Unis dans les années 1960.

J'ai ensuite commencé ma formation en médiation au début des années 1980 avec un formateur américain qui travaillait selon le modèle facilitateur. Plus tard, j'ai découvert le modèle transformatif grâce au Québécois John-Peter Weldon, invité comme formateur dans le service de médiation que je dirigeais alors. Ce modèle puissant met l'accent sur la capacité des personnes à transformer leur conflit en travaillant sur la relation.

Du modèle narratif, développé en Europe par Liliana Perrone, j'ai retenu l'importance de la place de l'enfant en médiation familiale. Il ne s'agit pas pour moi d'entendre systématiquement l'enfant. Certaines situations ne s'y prêtent pas ; parfois les parents ne le souhaitent pas, et il arrive aussi que l'enfant lui-même n'en ait pas envie. Mais lorsque les conditions sont réunies et que cela me semble pertinent, je choisis de lui offrir cet espace de parole.

J'ai également trouvé des ressources dans l'approche orientée solution d'Insoo Kim Berg, parfois intégrée dans le cadre narratif.

Chaque modèle offre des apports précieux. J'ai choisi d'y recourir en fonction des besoins de chaque

situation. Comme l'exprime Jacques Faget dans *Les Ateliers silencieux de la démocratie*, ce n'est pas aux personnes de s'adapter à notre modèle, mais à nous de nous ajuster à elles et à la singularité de chaque situation.

Au regard de votre parcours, pourriez-vous nous dire quelques mots sur le coaching coparental ? Qu'est-ce qui vous a conduit à cette pratique et en quoi se distingue-t-elle, selon vous, de la médiation familiale ?

Le coaching coparental pour les parents séparés est un champ de pratique né aux États-Unis, auquel je me suis intéressée il y a une quinzaine d'années. À la différence du coaching parental, qui accompagne un seul parent, il implique l'engagement des deux.

Ce qui m'y a conduit ? Dans certaines médiations marquées par un haut niveau de conflit, je ne parvenais pas toujours - avec ma posture basse de médiatrice - à aider les parents à prendre en compte les besoins de leurs enfants. Ou parfois les parents avaient conclu des ententes mais peinaient à les mettre en pratique. Dans ces situations, la coopération reste difficile, la coparentalité compliquée. L'enfant en souffre, car il se retrouve au cœur du conflit.

Le coaching m'a alors offert d'autres outils : je me suis formée et j'ai intégré cette approche.

La différence avec la médiation ? Les objectifs ne sont pas les mêmes. En coaching, il ne s'agit pas de trouver des accords, mais d'accompagner les parents à communiquer et à mieux exercer leur coparentalité. C'est un accompagnement qui s'inscrit dans la durée - souvent six à neuf mois - et qui vise une coparentalité fonctionnelle.

Concrètement, nous travaillons sur la communication, le partage des informations et des tâches, ainsi que sur la reconnaissance de la place de l'autre parent - ce que j'appelle « la coexistence de l'autre parent ». Dans certains cas, un parent n'accorde pas de place à l'autre ou, inversement, l'autre parent peine à prendre sa place.

Permettez-moi de donner un exemple pour illustrer cette reconnaissance de l'autre parent : lorsqu'une mère prépare son enfant à aller chez son père le week-end, je lui demande « Le vendredi soir, comment préparez-vous votre enfant à aller chez son père ? » Souvent, la réponse est : « Je lui dis simplement qu'il doit aller chez son père... Mais parfois, il résiste, il pleure. » Alors je lui pose une autre question : « Comment vous, Madame, vous préparez-vous à vous séparer de votre enfant ? »

Il est essentiel que le parent « hébergeant » transmette à l'enfant un message rassurant, et le laisse partir avec un petit sac à dos léger : « C'est bien que tu ailles chez papa, tu vas t'amuser. »

Cette reconnaissance vaut également pour le père qui ramène son enfant le dimanche soir. Si l'enfant lui dit : « papa, je n'ai pas envie, je veux rester avec toi », au père de répondre : « c'est maintenant le temps de maman ... »

Ce qui me frappe, c'est que les parents savent trouver les mots pour préparer leur enfant à la rentrée scolaire, après un long congé, quand celui-ci proteste : « Ça va aller, tu vas retrouver tes amis, tu vas t'amuser. ». En revanche, lorsqu'il s'agit de préparer leur enfant à passer du temps chez l'autre parent, ces mêmes parents se retrouvent souvent démunis.

Une autre différence avec la médiation réside dans le rythme des rencontres : plusieurs séances individuelles avec les parents sont prévues, en complément des séances collectives.

L'accompagnement peut également inclure l'enfant, souvent pris dans un conflit de loyauté. En médiation, lorsque je rencontre un enfant, l'objectif est différent : lui offrir un espace d'expression afin que ses parents puissent ensuite l'écouter et prendre les décisions appropriées.

Par ailleurs, le coach peut aller plus loin et associer, lorsque cela lui semble pertinent, les beaux-parents dans les familles recomposées. C'est une démarche systémique.

Enfin, le coaching coparental s'appuie sur un partenariat étroit avec les avocats, afin d'assurer la cohérence des démarches et d'éviter un retour devant le tribunal.

Revenons à la médiation : comment percevez-vous son avenir face aux enjeux sociétaux actuels ?

Écoutez, je ne suis pas sociologue ; je vous répondrai donc en tant que travailleuse sociale et femme de terrain.

La médiation familiale ne doit pas être envisagée de manière techniciste, figée ou enfermée. Elle a vocation à évoluer et s'adapter.

Si l'on revient aux grands courants de médiation, je constate que nous fonctionnons encore trop en silo : beaucoup se réclament d'un seul courant - transformatif, narratif ou facilitateur. Or, à mes yeux, c'est une limite. Le rôle du médiateur est, au contraire, de pouvoir s'adapter.

Ma première recommandation s'adresse aux formateurs : offrir une formation de base qui présente les différents modèles et apprenne aux futurs médiateurs à mobiliser des approches variées, adaptées aux situations et aux personnes.

Une seconde recommandation, au regard des évolutions sociales et de la multiplication des unions mixtes, serait de développer une véritable formation

continue. Avec la mondialisation, les unions interculturelles sont devenues courantes, et les médiateurs doivent intégrer cette réalité dans leur pratique.

J'ai moi-même suivi, il y a quelques années, une formation sur l'immigration qui m'a permis de mesurer l'importance d'explorer le processus migratoire d'une personne : qu'est-ce qui l'a amenée à choisir le Québec ? Est-elle venue par choix ou par contrainte, pour fuir une situation de danger ?

Prendre le temps de comprendre ce parcours, ainsi que les traumatismes éventuels, permet d'appréhender plus finement la personne, ses valeurs et la nature du conflit.

Une autre évolution concerne la durée des unions : elles sont de plus en plus courtes, et les enfants de plus en plus jeunes au moment des séparations. Lorsque j'ai commencé la médiation, il y a quarante ans, la majorité des enfants concernés étaient des adolescents, car les séparations survenaient après plusieurs années de vie commune. Aujourd'hui, elles interviennent parfois après seulement trois ou quatre ans.

Cette évolution oblige les médiateurs à développer de nouvelles compétences, en particulier sur la place du jeune enfant en médiation et sur la manière d'intervenir auprès de lui.

D'autres réalités sociales appellent aussi à l'ouverture et à la formation : l'homoparentalité, la transidentité, et plus largement toutes les formes de parentalité contemporaines. Le médiateur doit conjuguer savoir, savoir-faire et savoir-être. Il doit sans cesse se former, s'informer et s'adapter à l'évolution de la société.

J'aimerais aussi exprimer une préoccupation : les médiations à distance. À l'origine, elles ont été conçues pour les situations où les parents vivaient trop éloignés l'un de l'autre. En 2020, avec la pandémie de la COVID, nous n'avons pas eu le choix : elles se sont développées et largement diffusées. Aujourd'hui, au Québec, de nombreux médiateurs travaillent exclusivement en mode virtuel. On s'est peut-être trop habitués à la facilité d'être chez soi, avec un café à portée de main.

Je crois qu'il serait souhaitable de limiter le recours au virtuel et de le réserver aux situations où il s'avère véritablement nécessaire. Car le présentiel apporte une dimension irremplaçable : la présence physique, la possibilité d'observer les attitudes, les gestes, l'ensemble du langage corporel - ce que le virtuel réduit à une image partielle, limitée au haut du corps.

C'est pourquoi, dans ma pratique comme dans mon enseignement, j'insiste pour privilégier la rencontre en personne chaque fois que cela est possible, et à ne recourir au virtuel que dans des situations particulières : la longue distance ou encore, par exemple, cette mère que j'accompagne actuellement, atteinte de sclérose en plaques, pour qui les déplacements sont extrêmement difficiles.

La médiation en virtuel est devenue un modèle en soi, je trouve cela regrettable.

Pour conclure, si vous deviez exprimer, en une phrase, ce qui résume aujourd'hui votre vision de la médiation, quelle serait-elle ?

Je considère que la médiation consiste à mettre en présence des personnes compétentes, auprès desquelles le médiateur favorise l'écoute, le respect et l'autodétermination, tout en cultivant, pour sa part, l'art de se taire.

Quel message souhaitez-vous transmettre à un-e futur-e médiateur-trice ?

C'est un métier passionnant. Il requiert un véritable travail sur soi, l'adoption d'une posture humble, ainsi qu'une participation régulière aux analyses de pratique. Quelle que soit l'ancienneté, essentiel pour le médiateur de bénéficier d'un regard extérieur, de prendre un temps d'arrêt et d'échanger avec d'autres professionnels. C'est un métier que je continue à exercer avec bonheur.

Merci à vous

[Retour à la table des matières](#)

TÉMOIGNAGE D'UNE MÉDIATRICE FAMILIALE

Alexia MAISET

Médiatrice familiale et scolaire APSIS-Emergence

Mon métier était professeur de philosophie et psychologie de la communication. La jeune professeure que j'étais, était enthousiaste à l'idée de transmettre des savoirs aux jeunes avec la certitude qu'ils s'émerveilleraient au moins autant que moi de toutes ces pensées qui ouvrent l'esprit et qui nous font grandir. Je me sentais en accord avec mon besoin de contribuer. Je transmettais des pensées pour réfléchir et de l'autre côté, j'alliais la théorie à la pratique grâce à l'enseignement de la psychologie de la communication, une matière beaucoup plus concrète. Tout était en place et je me promettais un bel avenir d'enseignant. Métier qui n'était pourtant, ni mon rêve d'enfant, ni mon premier choix mais les épreuves de la vie m'avaient menées à cet endroit et sans croire à un quelconque destin, je prenais ces changements de direction avec philosophie et bien décidée à m'y épanouir.

Et puis, j'ai ouvert les yeux sur la réalité. J'aime enseigner, mais j'ai rapidement compris que pour qu'un jeune puisse apprendre, son esprit doit être libre. Lorsqu'il est submergé par des soucis importants, ceux-ci prennent le dessus et l'empêchent d'être disponible pour autre chose. Alors je me suis intéressée à ce qui empêchait mes étudiants de partager le plaisir d'apprendre. Les jeunes ont souvent des inquiétudes assez fortes sur toutes sortes de choses, la réussite scolaire, les relations sociales, les soucis économiques, etc... En y regardant de plus près, j'ai constaté qu'un problème revenait fréquemment : le niveau de conflictualité entre les parents. Ayant étudié la psychologie de l'enfant et de l'adolescent à l'université, je mesurais combien un climat conflictuel persistant pouvait profondément perturber les enfants et entraîner des répercussions importantes telles que le stress, l'agressivité, la perte de confiance en soi et en l'autre, voire la dépression.

Je prenais le temps de discuter avec ces jeunes qui me confiaient leur désarroi mais je n'avais pas beaucoup de marge de manœuvre. Certains d'entre eux allaient voir un psychologue et ça leur faisait du bien mais ça ne réglait pas les problèmes de leurs parents.

Je suis restée avec cette difficultés pendant longtemps et plus le temps passait, plus je voyais des jeunes aller mal, vivre constamment des émotions désagréables, être en colère ou au contraire, recroquevillés sur eux-mêmes. Cela m'a beaucoup pesée. Et puis, un jour, je suis tombée sur une émission consacrée à la médiation familiale. Une médiatrice expliquait qu'elle invitait les deux parents en conflits pour leur ouvrir un espace de paroles, de

dialogue afin qu'ils puissent parler ensemble de leurs enfants et trouver des solutions sereines et apaisées. Ça a été comme une révélation. J'ai terminé l'année et j'ai quitté l'éducation nationale pour m'inscrire au Diplôme d'État de médiateur familial. Aujourd'hui, cela fait 15 ans que j'exerce en tant que médiatrice familiale et je ne regrette pas du tout ma décision hâtive.

Je suis une personne plutôt calme et tempérée. Je ne rentre pas en conflit et pour m'en sortir, je préfère toujours privilégier le lien de la relation plutôt que l'objet du conflit. Lorsque je sens que l'on est en colère contre moi, je vais vers l'autre pour comprendre sa colère et j'oublie la mienne. L'apaisement est souvent immédiat. En même temps, je crois que je me sacrifiais beaucoup dans cette manière de faire. Je pense que si la médiation m'a plu, c'est parce que j'y ai appris que ce tiers, le médiateur, est là pour aider les personnes à faire ce chemin, c'est-à-dire à comprendre la colère de l'un et de l'autre. Le tiers permet à chacun d'être reconnu et donc, personne n'a besoin de se sacrifier. J'aime cette idée que le médiateur n'aime pas les conflits mais choisit au contraire de se rapprocher du conflit, de le côtoyer de près, d'apprendre à le connaître, et même à l'aimer. Je me souviens d'une médiation où le conflit entre les parents perdurait depuis au moins 10 ans. Les enfants en souffraient visiblement, avec notamment des comportements violents à l'école. Chacun des parents rejetait la responsabilité sur l'autre. C'est la mère qui, épuisée par cette guerre, a proposé la médiation familiale après en avoir entendu parler. Le père, lui, était venu à contrecœur — et il l'a clairement exprimé. Son visage était fermé, son attitude tendue. Il parlait fort, répétant qu'il ne voulait pas être là, que cela ne servirait à rien et qu'il n'avait pas l'intention de se laisser imposer quoi que ce soit. La médiation est une démarche libre et volontaire, d'ailleurs, sans la libre adhésion, elle n'a pas de sens. J'ai alors proposé à Monsieur, puisqu'il s'est déplacé jusqu'ici de prendre quelques minutes pour m'expliquer pourquoi il était venu quand-même et qui l'obligeait à venir ici. Je sais depuis longtemps que proposer un café chaud aux personnes détend l'atmosphère. Le monsieur accepte de venir s'asseoir, sur le fauteuil le plus éloignée de la dame. Je suis allée à la recherche de ce qui forçait Monsieur à venir. Je ne rentrerais pas dans les détails mais l'entretien a duré finalement presque 2h30 et c'est seulement à l'issue de cet entretien que la médiation aura pu commencer quelques jours plus tard avec l'adhésion libre et entière des deux parents. La colère est mauvaise conseillère mais il faut en prendre soin, sinon, elle se gonfle davantage.

Dans une autre médiation marquée elle aussi par un conflit parental de longue date, la femme lance soudain : « Tu te souviens du jour où je suis tombée sur le chemin caillouteux avec notre fils dans les bras ? Tu étais occupé ailleurs et tu n'es même pas venu me relever ! Je me suis fait mal ! C'est ce jour-là que j'ai compris que c'était fini entre nous. » Cette phrase a résonné comme un détonateur. L'homme se souvenait vaguement de la scène, mais son visage trahissait une profonde confusion. Comment un événement qui lui avait paru si anodin avait-il pu marquer à ce point leur histoire commune ? Une colère qui grandit pendant des années fait souvent des ravages. L'espace de médiation permet de revenir à la source de ces colères, de les partager. Le médiateur reprend la parole à ce moment pour figer un peu les émotions, les formuler et les reformuler, le temps de les voir en face, de les voir de près et d'observer que derrière cette colère se cache de la peur, de la tristesse, de la vulnérabilité. On les prend au creux de la main de chacun et on peut en prendre soin. Tout s'apaise.

Je crois profondément que la médiation familiale est un métier qui se construit avec le temps et l'expérience. Je me souviens de ma toute première médiation : elle n'a duré que vingt minutes, dont quinze consacrées à poser le cadre. Puis, brusquement, les deux personnes se sont levées, ont claqué la porte et sont parties dans des directions opposées, me laissant seule, stupéfaite et démunie face à ce qui venait de se passer. J'étais jeune et j'ai très vite appris qu'il me fallait me détacher de la théorie pour progressivement m'en défaire et aller vers l'humain. Je crois que les expériences, et pas seulement en médiation familiale, permettent d'acquérir un peu de sagesse. J'ai appris la patience et la tolérance aussi. Certaines personnes ne sont pas prêtes à venir dialoguer, leur souffrance est trop lourde et prend trop de place. Une jeune maman m'a dit une fois à la fin d'une rencontre en médiation, qu'elle comprenait vraiment l'intérêt de trouver des solutions amiables avec le papa de ses enfants mais qu'à ce stade de sa vie, elle ne voulait qu'une chose, qu'il souffre, même si les enfants devaient en assumer les conséquences. Le non-jugement du médiateur prend tout son sens dans cette situation car la jeune femme a pu faire confiance et avouer ce qui peut paraître insoutenable, ce qu'elle ne peut dire à d'autres. Et encore une fois, rendre clair et visible ce qui reste souvent caché, permet de le prendre en compte et de le travailler autrement, avec moins de douleur et de souffrance.

Chaque médiation apporte son lot de surprises, d'étonnement et de magie. Parfois, on bascule du côté obscur mais c'est lorsque l'on est dans l'ombre que l'on peut voir les touches de lumière. Je me rappelle ce père qui, dépité des reproches incessants de Madame, fini par capituler et lui demander : « Comment on va annoncer aux enfants que je

préfère ne plus les voir puisque je suis un mauvais papa pour eux ». Je ne saurai pas dire exactement ce qui s'est passé mais Madame s'est mise à complimenter le papa de ses enfants sur tout ce qu'il faisait de bien. Le dialogue s'est apaisé et des solutions ont été trouvées.

Évidemment, ce n'est pas toujours aussi magique. Il arrive que les personnes restent fâchées. Parfois, l'espace de médiation ne sert qu'à libérer des rancœurs profondément ancrées, qui rongent depuis longtemps. Le simple fait de pouvoir les exprimer permet déjà un certain apaisement intérieur. Le médiateur, dans ces moments-là, soutient chacun pour l'aider à entendre ce qui, a priori, semble inaudible. Par ma posture et mes mots choisis, je reformule avec calme et recul, non pour édulcorer, mais pour désamorcer l'attaque frontale et révéler la blessure qui se cache derrière la colère. Il m'arrive d'avoir recours à des caucus – ces courts entretiens individuels – pour offrir ce soutien indispensable. Car il est essentiel que les personnes ne quittent pas l'espace de médiation trop bouleversées. Je veille à cela. Je prends le temps. D'ailleurs, la médiation familiale est l'un des rares espaces où l'on s'autorise ce temps long. Un entretien peut durer plus de deux heures si nécessaire. C'est un élément de mon cadre : j'informe toujours les personnes qu'on prendra le temps qu'il faut, et qu'il est donc préférable de ne rien prévoir juste après.

La médiation familiale m'a permis de multiplier des expériences. J'ai testé diverses pratiques, j'ai développé ma créativité. Je me suis formée à plusieurs techniques. Je me suis passionnée pour la communication non violente de Marshall Rosenberg qui m'a apportée réflexion, patience, persévérance et surtout compréhension du fonctionnement des émotions humaines. Je me suis formée à la thérapie familiale systémique qui m'a donné une vision plus globale des relations humaines et des outils de communication divers et variés. Chaque année, j'ai eu la chance incroyable d'approfondir des connaissances, d'en apprendre davantage sur les conflits de haute intensité, sur les relations entre les parents et les adolescents, sur la communication non verbale, sur les personnalités difficiles, sur la vulnérabilité, sur la peur, sur le développement collectif et bien d'autres domaines encore. Cela m'a permis de proposer des outils adaptés aux besoins et aux sensibilités de chacun. Parmi les outils à ma disposition, j'ai des cartes projectives pour ceux qui peinent à mettre des mots sur ce qu'ils ressentent, comme ce père qui choisit la carte « cosmonaute » du dixit pour exprimer à sa fille qu'il n'arrive pas à la rejoindre, que la radio est cassée mais qu'il va tout tenter pour trouver une solution. J'invente des contes pour ceux qui préfèrent parler à travers les histoires, comme ce conte qui explique comment un poisson et un oiseau forts amoureux au départ ont eu du mal à apprivoiser le milieu de vie de l'un et de l'autre. J'ai

recours au dessin pour clarifier les points de vue, comme lorsqu'un couple séparé a schématisé leur séparation par un train composé de plusieurs wagons où la mère était dans le wagon locomotive alors que le père était encore en fin de rame. Le génogramme également est un bel outil de facilitation graphique car il représente la famille sous l'angle de l'enfant. Il replace l'enfant au centre des préoccupations de chacun. On y place les personnes importantes, la famille mais aussi les amis, parfois les animaux de compagnie. Je propose parfois « la ligne de vie », un outil qui permet aux personnes de retracer leur parcours, de se recentrer sur leurs réussites, leurs rêves et leurs envies lorsque tout allait bien, et d'identifier les moments où leur chemin a pris une autre direction. C'est un outil puissant, souvent source de fortes émotions. La chaise vide, quant à elle, peut représenter une personne absente, comme un enfant, un grand-parent ou un beau-parent. Dans une médiation, l'absence physique d'une personne peut parfois avoir un grand impact. En l'invitant virtuellement à rejoindre la discussion, on allège son pouvoir de décision. On lui demande ce qu'elle pense de la situation, mais on remet le pouvoir de décision aux personnes présentes en médiation, ce qui modifie totalement la dynamique. Tous ces outils s'adaptent à chacun, en fonction de leurs besoins et de leurs facilités ou difficultés d'expression, et viennent compléter la reformulation et l'écoute active. En permettant à la personne de s'exprimer de manière créative ou visuelle, ces techniques facilitent la compréhension mutuelle et ouvrent des pistes de dialogue qui n'auraient peut-être pas émergé autrement. Je suis toujours curieuse de développer d'autres outils, de m'approprier d'autres techniques, de m'enrichir de manière à garder mon esprit vif et créatif au service des personnes que j'accompagne.

J'ai apprivoisé les silences et j'ai renforcé mes capacités respiratoires lorsque les dialogues étaient un peu étouffants. La technique du feedback est parfois intéressante car les personnes ne s'y attendent pas. Cette technique consiste à exprimer de manière constructive ce que l'on a observé, ressenti et compris d'une situation, dans le but d'améliorer la communication et les relations entre les deux personnes.

Et depuis quatre ans, j'ai la chance d'adopter un chien médiateur, un adorable labrador couleur sable, prénommé Phénix, formé à l'école des chiens médiateurs de Woippy. Phénix est mis à disposition de l'association dans laquelle je travaille et j'ai l'immense honneur d'en être la référente. Il vit avec moi et travaille avec moi. Il est toujours très bien accueilli par les personnes qui viennent en médiation familiale. Phénix est toujours enthousiaste et de bonne humeur. Il ne juge jamais. La première réaction est de lui sourire, de le caresser et de lui parler. Pendant un petit temps, la préoccupation des conflits qui amènent les personnes en médiation

s'estompe parce que celles-ci s'intéressent à mon Phénix et échangent autour de lui. (Ils parlent de leur propre chien, de ceux qu'ils ont connus, ils posent la question : « c'est quoi un chien médiateur ? », ils le complimentent sur sa beauté, sa douceur, sa gentillesse, etc.... Après un tel échange cordial, l'atmosphère est tout de suite plus détendue et cela permet d'appréhender les conflits dans une ambiance plus sereine. Phénix est un chien très calme. Il dort la plupart du temps durant échanges en médiation. Cela permet de mener à bien la rencontre. Puis, parfois, il se lève et va s'asseoir à côté d'un médié. Sans même s'en rendre vraiment compte, la personne se met à le caresser. C'est très apaisant. On ne peut pas s'énervier en caressant un chien. Il arrive aussi, lorsque les échanges sont trop tendus, qu'il se lève, fasse un petit tour, baille, se frotte à un mur, souffle bruyamment, pose sa patte ou sa tête sur les genoux de l'un ou de l'autre, se couche sur les pieds, etc. Il attire l'attention sur lui et la pression baisse un peu. Un petit mot pour le remettre à sa place et les échanges reprennent plus calmement.

Aujourd'hui, la médiation familiale a un peu de mal à convaincre. Beaucoup ne croient pas en la force du dialogue amenée par un tiers. Les personnes souffrent et refusent de souffrir davantage. Les personnes ont un raisonnement biaisé. C'est souvent de l'œil pour œil, dent pour dent alors que le médiateur fait le pari inverse. Si tu me montres les crocs, je vais venir te rassurer et te caresser pour apaiser ta peur. Oui, il y a un risque et même si on se fait mordre une ou deux fois, le médiateur n'abandonne pas, jusqu'à ce que les gens comprennent qu'il ne leur veut pas de mal. La partie dite « adverse » a des peurs irraisonnées et se protège par l'attaque. Ce va et vient de violence peut s'inscrire dans une spirale sans fin. Le médiateur familial est comme un tisseur, les personnes viennent avec un écheveau de conflits, de rancœurs et de douleurs et le médiateur transforme ces écheveaux en un fil apaisant. Une fois le fil tissé, les personnes pourront tricoter tout ce qu'elles souhaitent et le résultat ne peut être que merveilleux pour eux. Chacun est fier de ce qu'il construit.

En médiation familiale, on apprend aussi à être modeste. Parfois, on doute et même on va jusqu'à désespérer. On essaye de convaincre avec passion parce qu'il n'y a que des personnes passionnées en médiation familiale. Je travaille dans une association subventionnée par la Caisse d'Allocations Familiales et parmi mes missions, il y a la communication. Je n'ai pas de talent particulier pour la communication mais j'ai une terrible envie de partager mon enthousiasme et je mets tout mon cœur à défendre les principes éthiques de la médiation familiale, les principes d'autonomie, de responsabilité et d'auto-détermination qui répondent à des besoins fondamentaux comme se sentir responsable, mieux communiquer entre êtres humains, entretenir les

solidarités familiales, préserver les droits de chacun et en particulier ceux des enfants, comprendre ces besoins fondamentaux et proposer une stratégie efficace et respectueuse pour les combler.

Le monde de la médiation est très petit et on y rencontre de belles personnes, inspirantes. Au fil de mon parcours, nourri par de nombreuses lectures que je poursuis encore aujourd'hui, j'ai eu la chance de croiser des personnes qui, chacune à leur manière, m'ont offert un regard neuf et singulier sur la médiation familiale, comme Stéphane Ditchef, Pierre Grand, Monique Stroobants, Damien D'Ursel,

Danièle Henrie, Marianne Soucquet, et beaucoup d'autres encore.

La médiation évolue à son rythme et j'ai confiance en l'avenir de ce métier que j'adore et que je ne quitterai pour rien au monde mais je suis parfois inquiète de certaines décisions politiques, du contexte géopolitique, de la culture de la confrontation qui se renforce de son côté. Peu importe le temps que cela peut prendre, j'ai la conviction d'apporter une modeste contribution au bonheur de ce monde que nous partageons tous, et cela me remplit de fierté.

Travail, institution et gouvernance : le collectif à l'épreuve

EXPERIENCE DE MEDIATRICE EN ENTREPRISE

Patricia MALBOSC
Médiatrice en entreprise
Présidente fondatrice de Planet'Mediation
Chargée d'enseignement dans le Supérieur

J'ai eu deux vies professionnelles, l'une de raison, l'autre de passion.

La raison m'a conduite à devenir conseil juridique et fiscal, puis avocate en droit fiscal. J'ai pratiqué pendant 20 ans, principalement auprès d'entreprises mais le contentieux m'a toujours rebutée. J'ai toujours pensé qu'il était important de trouver des solutions avant d'arriver au clash devant le tribunal. Ce que j'aimais avant tout, c'était de pouvoir apporter mon aide à mes clients.

J'ai rencontré la médiation grâce à une de mes amies, avocate elle aussi, et formée à la médiation. Cela a été pour moi un véritable déclic. Je suis allée me former en Belgique en 1992, car il n'existait en France aucune formation spécialisée en médiation d'entreprise. Là, je me suis sentie vraiment à ma place. Être ce fil d'Ariane qui permet aux entreprises, à leurs salariés et à leurs dirigeants, de sortir du labyrinthe et d'avoir des relations apaisées et sereines fut et est toujours pour moi une découverte et une satisfaction immense.

Aujourd'hui, je souhaite partager mon expérience au travers d'une médiation collective que j'ai réalisée il y a quelques années dans une multinationale spécialisée en informatique et qui m'a apportée de grandes satisfactions tant sur le plan professionnel que personnel.

COMITE D'ENTREPRISE EN SOUFFRANCE

Société de 2000 salariés
Siège de la Société : Paris

Participants :

Au départ six syndicalistes membres du Comité d'entreprise :

2 membres du syndicat CFTC : le secrétaire général Rachid et le trésorier Romain

2 membres de la CGT : le secrétaire général Pierre et le trésorier Marc

2 membres de la CFE-CGC : la Secrétaire générale Prune et le trésorier Gilles

44 élus membres du Comité d'entreprise, représentant les trois syndicats concernés par ce conflit

Durée :

6 mois à raison de 76 entretiens individuels et deux séances plénières

Lieu : neutre, externe à l'entreprise

Contexte

Il s'agit d'une médiation collective que j'ai réalisée en 2018 au sein d'une multinationale spécialisée en informatique basée à Paris, comptant un effectif de 2000 salariés principalement des ingénieurs et cadres. Cette médiation a impliqué au départ six personnes membres de trois syndicats différents, puis au total 50 personnes, à savoir, les élus de ces trois syndicats, non directement impliqués, mais impactés par ce conflit. La médiation s'est étalée sur une durée de six mois discontinus a mobilisé trois médiateurs.

1. La demande de l'entreprise

Je suis contactée par le Directeur des Ressources Humaines de cette société informatique qui m'informe d'un différend existant entre certains membres du Comité d'entreprise, impliquant trois syndicats. Il souhaite, à la demande de l'un des syndicalistes qui lui a communiqué mon nom, me rencontrer afin que je réalise une médiation entre ces six personnes membres de trois syndicats différents.

Lors de notre entrevue, il m'explique que, si ce conflit important existe entre les personnes impliquées, ce sont les deux membres du syndicat CFTC qui sont, selon leur dire, ostracisés. Il me communique les noms des personnes que je dois rencontrer. Ce sont les secrétaires généraux et trésoriers de chaque syndicat.

Il m'explique que ce conflit perturbe fortement les réunions du comité d'entreprise et qu'il faut trouver une solution pour que cela cesse afin que l'entreprise et ces syndicats retrouvent de la sérénité.

Avant d'accepter et de commencer ma mission j'établis un devis, puis une fois celui-ci accepté par la Direction, je rédige une convention entre cette entreprise et ma structure Planet'Mediation qui me mandate pour la réaliser en son nom. Dans ce contrat, outre nos honoraires et nos frais, j'indique les principes de la médiation et les conditions dans lesquelles elle va se dérouler. Je mentionne notamment le principe sacro-saint pour moi et non négociable de la confidentialité, précisant que je ne ferai aucun rapport écrit de la médiation et que je révélerai à l'entreprise uniquement de façon verbale,

ce que les parties en présence m'auront autorisée à transmettre et à dévoiler.

Je précise également dans ce contrat que je n'ai qu'une obligation de moyens et non de résultats et qu'en aucun cas ma responsabilité ne pourra être mise en cause si la médiation ne réussit pas.

2. Le processus de médiation

Une fois la convention signée, par l'entreprise et ma structure, je prends contact par téléphone avec chacune des personnes concernées en me présentant, même si bien évidemment, elles ont reçu un message de leur entreprise leur indiquant qu'elle m'a confié la mission de médiation. Je leur précise que je souhaite les rencontrer en entretien individuel afin de vérifier qu'elles sont d'accord de venir en médiation et ensuite qu'elles me racontent leur histoire et leur perception du conflit.

L'entretien individuel de médiation

Je commence toujours les médiations en rencontrant individuellement les personnes impliquées dans le conflit. Je sais que beaucoup de médiateurs préfèrent commencer directement par la séance plénière et mettre tout de suite les médiés en présence.

J'ai beaucoup échangé sur ce point notamment avec Thomas Fiutak (Médiateur américain) qui estime qu'il faut arriver « vierge » dans une médiation, ne pas voir les protagonistes avant et donc entrer directement dans le vif du sujet.

Je ne partage pas cette façon de voir, même si je la respecte. Lors de mon immersion d'une semaine au sein des Forces de la Défense canadienne à Petawawa (Ontario Canada - Service des modes alternatifs de résolution des conflits des forces de la défense canadienne), qui ont mis en place un service de mode alternatif de résolution des conflits, tant pour les militaires que les civils de l'armée canadienne, j'ai pu observer l'importance de l'entretien préalable de médiation. J'expliquerai pourquoi c'est important pour moi de rencontrer les personnes avant la ou les séances plénières.

Donc, dans cette entreprise informatique, je décide de rencontrer chacun des protagonistes, impliqués. Chaque syndicat m'a précisé que je rencontrerai le secrétaire général d'abord et ensuite le trésorier du syndicat. Ce qui représentait au total douze entretiens individuels.

Avec chacun, je fixe une date de rencontre en précisant que l'entretien aura lieu dans un lieu neutre hors de l'entreprise, ceci afin de préserver l'intimité, assurer la confidentialité de l'entretien, mais aussi pour les faire sortir de leur cadre de travail.

Rencontrer les parties individuellement au préalable me permet de me présenter, de préciser mon rôle qui n'est ni la recherche de la vérité, ni celle d'un

responsable ou d'un coupable, mais de les amener, en premier lieu, à comprendre comment ils en sont arrivés là et ensuite les aider à trouver une solution. Puis, après avoir obtenu leur consentement, indispensable pour poursuivre l'entretien, je leur explique le processus de médiation, ses principes, son cadre, son déroulement. Cet entretien est aussi pour moi une façon de créer la confiance indispensable à tout processus de médiation. Il ne faut pas oublier que je suis mandatée par l'entreprise et donc, au départ suspecte d'être un agent ou un espion de la Direction. Je dois donc au cours de cet entretien leur prouver mon indépendance vis-à-vis de mon mandant.

Ces entretiens vont également me permettre, une fois toutes les personnes entendues de mettre en place ma stratégie pour la plénière.

Pour préparer en amont cette rencontre individuelle, j'arrive dans la salle bien avant la personne et j'enlève toute table, afin de libérer l'espace et ne rien perdre du non-verbal et de l'attitude de mon interlocuteur. J'ai prévu de l'eau, du café et élément indispensable des mouchoirs, mais j'ai aussi du Rescue (Fleurs de Bach) et de l'arnica au cas où l'émotion serait trop forte. Cela arrive souvent et je dois savoir gérer ces moments douloureux en montrant de l'empathie, sans bien sûr prendre parti.

Pendant l'entretien, je reste concentrée sur mon attitude, je ne dois montrer aucun signe qui suggérerait que je suis d'accord ou non avec la personne. Mon visage n'exprime rien, mais je peux faire preuve d'empathie.

Dans le cas de cette entreprise, les personnes m'ont demandé combien de temps allait durer cet entretien. Je leur ai précisé que je suis là pour les écouter et qu'on va prendre le temps qu'il faudra, car comme le dit Jacques SALZER (Médiateur, ancien maître de conférences à Paris Dauphine) « Je ne sais pas faire une médiation si je ne prends pas le temps ». Aujourd'hui avec le recul et l'expérience, je sais quand il faut arrêter un entretien.

J'indique aussi que l'on fera des pauses si nécessaire, si l'émotion est trop violente, ou si elles ont besoin d'un peu de temps pour reprendre leurs esprits, réfléchir. Pendant ces pauses, elles peuvent sortir de la salle et bouger. Je me suis rendue compte, que faire bouger les personnes était important car, lorsqu'elles revenaient l'énergie avait changé.

Une fois que j'ai précisé les règles, les principes fondamentaux de la médiation et après que l'acte de confidentialité ait été signé par le médié et moi-même, je demande à la personne de me raconter son histoire, ainsi que la façon dont il ou elle vit le conflit.

Pendant ce temps-là, en tant que médiateur, je suis pleinement à l'écoute, avec attention et bienveillance, pour mieux capter les dits, mais aussi non-dits et les

attitudes. C'est la raison pour laquelle je prends très peu de notes pendant cet entretien, afin d'être pleinement présente et de concentrer toute mon attention sur la personne assise en face de moi. En effet, je préfère que nous soyons face à face sans table.

Cette façon de procéder je l'ai apprise de mes voyages, mais aussi et surtout ainsi que je l'ai dit auprès des Forces de la Défense canadienne où j'ai été immergée pendant une semaine, ainsi que des nombreux échanges avec des médiateurs tant français qu'étrangers.

Après avoir rencontré chacune des parties, deux des syndicats rencontrés m'ont fait comprendre qu'ils étaient hostiles et ne comprenaient pas pourquoi ils avaient besoin d'une médiation. Pour eux, puisque les personnes « responsables » du malaise » ne venaient plus aux réunions du Comité d'entreprise, il n'y avait plus de problèmes et donc pas lieu de faire une médiation.

Les dirigeants du syndicat « incriminé » m'avaient quant à eux précisé qu'ils ne venaient plus aux réunions à cause des critiques formulées contre eux et de l'ambiance délétère qui régnait dans ces réunions lorsqu'ils y participaient. Ils y assistaient à distance, par conférence téléphonique, et n'intervenaient pas. Cette absence, même si elle semblait arranger les autres syndicats, donnait l'impression que ces personnes ne s'intéressaient pas aux sujets traités.

Pour ma part, au contraire, cela montrait qu'il y avait un vrai problème à résoudre.

Après les avoir rencontrés, je me suis demandé comment j'allais m'en sortir. Et surtout comment réaliser la médiation avec des syndicats qui estimaient qu'il n'y avait aucun problème et donc pas matière à médiation, alors que les autres souffraient d'un conflit qui selon eux les excluait des réunions du comité d'entreprise et les mettait en grande souffrance. Un conflit qui « leur pourrissait la vie et la santé ». Une des personnes était en arrêt maladie pour burn-out depuis un an. Ce syndicaliste malade était d'accord pour une médiation, mais refusait de rencontrer les autres syndicalistes qui étaient responsables selon lui de son état. La situation était donc compliquée.

Rentrée à mon bureau, j'ai réfléchi et une question m'est venue à l'esprit : « Que pensaient les autres élus de cette situation. Comment la vivaient-ils ? » Je m'en suis inquiétée auprès de la direction et j'ai proposé avec son accord et celui de tous les syndicats impliqués dans ce conflit de rencontrer individuellement chaque élu de chaque syndicat en entretien individuel pour connaître leur sentiment sur ce conflit et leur demander comment se passaient les

réunions du Comité d'entreprise en l'absence des deux syndicalistes « ostracisés » selon eux.

J'ai donc pris contact avec chaque élu (44 au total) qui ont tous accepté de me rencontrer et de m'expliquer leur point de vue sur la situation. Tous étaient unanimes et m'ont expliqué que la situation était invivable et ont donc manifesté leur intérêt pour la médiation pour enfin sortir de cette spirale et pouvoir avancer sur les sujets importants pour les salariés de l'entreprise.

Après ces différents entretiens, je suis retournée voir les responsables des syndicats et je leur ai indiqué qu'il serait opportun de réaliser une séance plénière avec tout le monde y compris les élus afin de crever l'abcès et de comprendre la réalité du conflit, ce qu'ils ont finalement accepté .

La séance plénière

- ✓ Nos outils pendant cette plénière :
- Le rôle de chaque médiateur au cours de cette séance (3 médiateurs : Patricia, Béatrice, Vincent)
- Le cadre, les règles de la médiation
- La symbolique de la boule et le sablier
- L'écoute attentive et bienveillante
- L'iceberg
- Le tableau ou paperboard

Une séance plénière de médiation quelle qu'elle soit, exige une préparation approfondie tant psychologique, que pratique.

Pour cette plénière, la préparation devait être particulièrement minutieuse afin de ne rien laisser au hasard, d'autant qu'elle rassemblait 50 participants : les personnes directement impliquées et les élus de chacun de ces syndicats.

Compte tenu à la fois de la particularité des personnes, mais également du nombre de participants et de l'animosité qui existait entre certains, j'ai proposé en accord avec les médiateurs et la Direction des Ressources Humaine à deux médiateurs Béatrice et Vincent, que je connaissais et en qui j'avais toute confiance de conduire la séance plénière de médiation avec moi.

Nous avons proposé que cette séance plénière se déroule dans un lieu neutre hors de l'entreprise, pas trop loin et surtout accessible pour tous. Certains participants ont rechigné car même si la salle de médiation n'était pas très éloignée de leur lieu de travail, cela les faisait sortir de leur cocon et de leur zone de confort et donc ils manifestaient une certaine peur et ne se sentaient pas en sécurité. Mais, je leur ai expliqué qu'afin que la médiation se passe au mieux il était capital de bousculer leurs habitudes et donc de sortir de l'entreprise et de se retrouver dans un cadre adapté, loin des regards des autres salariés.

Là encore mes rencontres et échanges avec de nombreux médiateurs canadiens et autres m'ont énormément apporté et ont façonné ma pratique. Notamment les nombreuses heures de travail et de partage passés avec mes amis, Linda BÉRUBÉ (médiatrice québécoise, ancienne enseignante à l'Université de Sherbrooke), Dominique F. BOURCHEIX (avocate émérite du Barreau du Québec, médiatrice civile et commerciale - Sophilex www.mediationsophilex.ca), Serge ROY (médiateur, avocat canadien aujourd'hui à la retraite), ainsi que les médiations que j'ai réalisées au Canada, et ailleurs, m'ont été d'une aide précieuse.

Au début, dans les médiations que je réalisais j'utilisais, la Roue de Thomas FUTAK (médiateur et enseignant américain), que je gardais dans ma poche pour me guider et me rassurer et surtout vérifier que je n'oubliais rien. J'avais avec moi la métaphore de l'iceberg. Maintenant ma pratique a évolué avec mes années d'expériences, je n'ai plus besoin de la roue de Thomas Futak, mais j'ai gardé la métaphore de l'iceberg (que j'affiche encore aujourd'hui dans la salle de médiation). Elle me permet d'expliquer aux médiés ce que j'attends d'eux au cours de cette séance plénière et comment arriver à la catharsis.

J'ai aussi toujours toute une série de questions ouvertes que je me réserve d'utiliser le moment opportun. Ces questions ouvertes je les ai construites avec Linda BÉRUBÉ, médiatrice québécoise et Louise LALONDE (Professeure à l'Université de Sherbrooke). Elles sont très utiles pour relancer le débat.

Avec mes deux co-médiateurs, Béatrice et Vincent, nous nous sommes réunis plusieurs fois dans mes bureaux à Paris, pour préparer cette séance, mettre en place nos outils, définir précisément le rôle de chacun, bâtir notre cadre, et notre stratégie.

Le jour J, nous sommes arrivés en avance pour préparer la salle, installer les fauteuils comme nous le souhaitions et enlever toutes les tables qui s'y trouvaient.

Je l'ai déjà évoqué, je n'aime pas les tables en médiation, car elles empêchent de voir le corps entier des personnes et donc elles cachent leurs attitudes.

La séance a commencé à 9 heures du matin, d'abord par l'accueil des participants, arrivés en même temps. Après les avoir accueillis et remerciés pour leur présence, nous médiateurs, nous nous sommes présentés, puis nous leur avons expliqué notre rôle, ainsi que l'endroit où nous serions assis au cours de cette réunion. Certains nous avaient indiqué leur angoisse de cette confrontation, nous devons les rassurer tout en restant impartiaux. C'est la raison pour laquelle il avait été décidé que Béatrice et Vincent seraient installés à côté des plus faibles. Moi je serai plus mobile et je serai chargée de distribuer

la parole. Nous avons demandé à chaque participant de se présenter succinctement en précisant leur fonction dans l'entreprise et leur appartenance syndicale.

Le cadre, les règles de la médiation

En Belgique, j'ai suivi, il y a quelques années, une formation dispensée par PMR EUROPE (www.pmr-europe.com) et animée par Coralie SMETS-GARY et Martine BECKER sur le cadre en médiation. Cette formation d'une journée m'a été très utile pour structurer le cadre de mes médiations et surtout ne rien oublier.

Pour que la médiation ait toutes ses chances de succès, il faut en déterminer le cadre dès le début, à savoir, la limite que le ou les médiateurs vont mettre autour de leurs interventions. Celui-ci bien que souple va instaurer les règles de jeu à respecter pendant toute la durée du processus. Il est une garantie pour les parties que la médiation va se dérouler dans de bonnes conditions.

Pour cette médiation, nous avons écrit sur un paperboard, et en rouge les règles et les principes de la médiation que nous avons affichés dans la salle de médiation. Vincent a expliqué et commenté chaque principe, puis a demandé à chaque participant son accord sur ces règles et principes. Il leur a aussi proposé d'en rajouter éventuellement avec l'accord des autres en leur précisant que ces principes resteraient sur le mur pendant toute la durée de la séance, afin que nous puissions les rappeler en cas de non respect. Une fois ceux-ci acceptés et validés, chacun a signé le paperboard, y compris les trois médiateurs.

Nous avons également au préalable rédigé sur paperboard le principe de confidentialité qui a été expliqué par Béatrice et une fois accepté, signé par les participants et nous médiateurs. L'acte de confidentialité est resté affiché dans la salle pendant toute la séance.

La symbolique de la boule et le sablier

Pendant cette séance, pour éviter la cacophonie, nous avons utilisé et mis en place le principe de la boule et du sablier. Chaque personne souhaitant prendre la parole devait demander l'obtention de la boule, sachant qu'il ou elle pourrait la réclamer à nouveau pour s'exprimer. Le sablier que nous avions amené s'écoulait pendant ces trois minutes. Béatrice était chargée de veiller à ce que le temps de parole ne soit pas dépassé. Avec la boule dans sa main, chaque participant était invité à faire part de sa grille de lecture sur les événements et sur la façon dont il ou elle les avait vécus et comment il ou elle les percevait encore aujourd'hui. Cela a permis de croiser les regards sur les faits, les ressentis, la colère, la tristesse aussi et/ou les besoins et intérêts de chacun.

Dans cette médiation il était capital que chacun puisse exprimer ses sentiments et sa vision du conflit. Afin que chacun comprenne bien ce que nous attendions d'eux, nous avons affiché les trois phases de la métaphore de l'Iceberg. En effet pour comprendre ce que l'autre vit et ressent, il est primordial que chacun descende avec l'aide du médiateur au fond de l'iceberg pour y trouver ses propres besoins, ressentis, émotions. Ce n'est qu'à cette condition et après les avoir évoqués qu'il ou elle pourra comprendre ceux des autres, et qu'on pourra envisager l'avenir.

Pendant que Rachid évoquait comment il vivait ce conflit et combien il était affecté par les attaques aussi bien envers lui qu'envers sa famille d'origine maghrébine, les autres écoutaient silencieusement. Personnellement, je pense que les personnes en médiation doivent raconter leur histoire aux autres, afin que ceux-ci entendent et comprennent leur mal être, leur désarroi. Pendant ce temps de récit, les autres écoutaient religieusement. Ils pouvaient prendre des notes pour répondre une fois en possession de la boule. Pendant ce temps de récit, nous médiateurs, nous observions les réactions certes silencieuses, mais visibles de chacun des participants.

Ce principe de la boule et non du bâton de parole m'a été appris lors d'un colloque à Béziers en 2021 ; des médiatrices espagnoles nous y ont démontré son rôle et son efficacité lorsqu'il y a de nombreux participants. Bien sûr il vaut mieux une boule légère, c'est plus prudent en cas de colère. J'avais trouvé une grosse boule de Noël entourée de raphia. Elle faisait l'affaire.

Il était impressionnant de voir combien durant cette séquence, chacun a respecté les consignes que nous avions posées, de silence, d'écoute alors que la boule passait symboliquement de mains en mains, la parole circulait avec respect et fluidité.

Lors de cette séance, les personnes ont bien compris que la médiation était un espace de discussions, de liberté, de paroles protégées et donc qu'elles pouvaient se libérer et s'exprimer sans crainte.

Tous les participants ont pu s'exprimer, exposer leurs points de vue, leurs ressentis, leurs craintes, mais aussi leur colère pour certains, dans le respect, l'écoute et, une certaine bienveillance.

Les échanges

Avant de commencer les échanges l'une des participantes a souhaité savoir qui était à l'origine de la médiation. Cela lui semblait important.

Rachid a pris la parole pour expliquer qu'il avait demandé la médiation et que les Ressources Humaines en avaient accepté le principe. Il a précisé qu'il souhaitait un dialogue apaisé et qu'on puisse

s'expliquer pour tourner la page et avancer dans l'intérêt des salariés.

L'une des participantes a exprimé ses doutes sur la réussite de cette médiation et a tenu à affirmer, que la confiance ne se décrète pas, mais qu'elle se gagne. Les participants ont été d'accord sur cette affirmation, mais tous ont affirmé qu'ils étaient prêts à faire un effort et à tenter la confiance.

Lors des échanges, certains participants ont précisé que pour avancer ensemble, il fallait d'abord vider le passé. L'un des participants a reconnu ses erreurs, a présenté ses excuses et s'est dit prêt à prendre l'engagement par écrit de ne pas les renouveler.

Un autre participant a fait le parallèle avec ce qui se passe dans un divorce, où la responsabilité est partagée et n'incombe pas à une seule partie et a souhaité que chacun, chacune puisse reconnaître ses erreurs, ce que chaque personne a accepté.

Le brainstorming (ou remue-méninge) et le tableau (paperboard)

Le brainstorming ou remue-méninge est un moment crucial de la médiation et pour cela j'utilise le tableau (paperboard), élément indispensable de la médiation. Ainsi que le disait mon ami Thierry GARBAY, médiateur commercial, aujourd'hui disparu, « Le tableau est un ami dont je ne saurais me passer ».

Une fois, les ressentis, ainsi que les VIBES (valeurs, intérêts, besoins, émotions sentiments), mais aussi la catharsis, exprimés verbalement, Béatrice, Vincent et moi avons décidé de les faire travailler chacun dans leur coin. Pour cela, nous avons attribué à chaque syndicat un paperboard et nous leur avons demandé de noter dessus, ce qui était important pour eux et ce qu'ils souhaitaient maintenant pour pouvoir œuvrer ensemble. En effet, au cours des échanges, ils avaient reconnu qu'ils avaient le même objectif, à savoir, le bien être des salariés de l'entreprise.

Nous leur avons demandé de « rêver », d'être créatifs, d'inscrire sur le tableau tout ce qui leur semblait aller dans le bon sens. Une des questions posées, était : « Que pouvez-vous faire ensemble pour cet objectif commun ? », et enfin travailler main dans la main, d'autant que des élections importantes devaient avoir lieu avec les nouvelles règles et la création des CSE (Comité Social Economique), destinés à remplacer les comités d'entreprise.

Je demande toujours aux médiés d'écrire eux-mêmes sur le paperboard leurs souhaits avec leurs mots, leurs ressentis. Pendant ce temps, je vais de l'un à l'autre pour éventuellement les aider à formuler leurs désirs.

Une fois ce travail effectué, nous avons avec mes deux co-médiateurs, rassemblé les trois paperboards pour vérifier si des éléments semblables apparaissaient et nous les avons commentés

ensemble avec les personnes, puis l'un des médiés a noté sur un 4^{ème} paperboard les éléments convergents ou négociables.

Ce travail de remue-méninges peut prendre plusieurs heures. Là encore, le temps est capital, car il faut choisir les mots et les phrases qui ne souffriront d'aucune contestation. L'essentiel étant d'arriver à un document unique qui servira de charte au Comité d'entreprise pour avancer.

Dans cette médiation l'élément le plus remarquable a été la proposition de Pierre qui a proposé la création d'une intersyndicale, seul moyen pour lui de lutter et de montrer un front uni face à la direction de l'entreprise et de travailler avec toutes celles et ceux qui le souhaiteraient. La CTFC qui au départ était le « chat noir » de ce Comité d'entreprise a indiqué qu'elle était partante et prête à travailler et à s'investir et surtout à tout faire pour le succès de cette intersyndicale naissante.

Suite de la médiation

Une dernière réunion s'est tenue quelques semaines plus tard au cours de laquelle, l'accord de fin de médiation a été rédigé, puis signé pour sceller les engagements pris verbalement et aussi acté une charte de fonctionnement ainsi que la création de l'intersyndicale à laquelle s'est jointe la CFDT, syndicat non impliqué dans le conflit, mais ravi de sa conclusion positive.

3. Pourquoi cet exemple ?

J'ai choisi de raconter cette médiation, car elle fut pour moi un véritable défi, compte tenu des obstacles qui s'élevaient devant moi. Le premier de ces obstacles a été de démontrer aux syndicalistes participant à cette médiation mon indépendance vis-à-vis de la Direction qui m'avait mandatée et qui payait mes honoraires.

- Refus de deux syndicats (CGT et CFE-CGC) de participer à la plénière.
- Refus de la Direction de me payer les 44 entretiens supplémentaires avec les élus de chaque syndicat
- Le casse-tête de l'organisation de la séance plénière

J'ai déjà eu des médiations avec plusieurs personnes dans la même salle. J'avais toujours réalisé ces médiations toute seule. Mais cette fois-là, il y avait 50 personnes. Plus je réfléchissais, plus je ne me voyais pas la faire toute seule,

La co-médiation s'est imposée, mais avec qui ? Immédiatement, je me suis dit que nous devions être trois. Une fois, les co-médiateurs trouvés, il a fallu se répartir les fonctions et nos emplacements. J'avais déjà pratiqué la co-médiation à deux, mais à trois jamais. Cela a demandé une préparation rigoureuse,

avec la symbolique de la boule et du sablier que j'utilisais pour la première fois.

Nous avons expliqué nos fonctions et le rôle de la boule et du sablier, ce qui a permis une fluidité des échanges et de libération de la parole, pour enfin aboutir au brainstorming et à l'accord. Un succès !

• Refus des deux syndicats

Une fois les syndicats rassurés sur mon indépendance et mon impartialité, J'ai rencontré et entendu les élus, et après avoir écouté leur mal être et leur déception, je suis retournée voir les deux syndicats opposés à cette médiation. Ainsi j'ai pu leur démontrer l'utilité de participer à la séance plénière pour s'expliquer, vider leur sac et clarifier les griefs des uns et des autres. Au cours de ces nouveaux entretiens, j'ai enfin obtenu leur accord. Nous sommes convenus d'une date pour la séance plénière.

• Refus de la Direction

En ce qui concerne le refus de la Direction sur des émoluments supplémentaires, je l'ai informée que je souhaitais vraiment rencontrer les élus et que j'acceptais de ne pas être payée pour cela, car il était important pour moi d'entendre leurs ressentis et sentiments

Ce que cette médiation m'a apporté

Elle m'a donné beaucoup de satisfaction, de par sa réussite, avec la création d'une intersyndicale et une meilleure entente au sein de ce comité d'entreprise.

Elle m'a aussi confortée dans le rôle indispensable et capital de l'entretien préalable individuel. En effet, au-delà de la confiance réciproque qu'il permet de créer, il ouvre les yeux aux personnes sur les difficultés et les oblige ainsi à réfléchir et à préparer la séance plénière.

Suite à cela, j'ai définitivement adopté l'inscription des règles de la médiation sur paperboard, afin qu'elles soient commentées, débattues, acceptées par l'ensemble des participants et affichées dans la salle pendant toute la durée de la plénière. Il en a été de même pour l'acte de confidentialité. Cela a conduit à plus de souplesse, de participation active et de réactivité dans les sessions.

Enfin, elle m'a donné confiance en moi. Je n'ai plus jamais été impressionnée par le nombre important de médiés, je savais que j'étais capable, certes avec l'aide de co-médiateurs, de les gérer et de les faire participer et devenir acteurs de la médiation.

[Retour à la table des matières](#)

MÉDIEUR ET MÉDIATEUR : LA MÉDIATION GROUPALE, UN APPRENTISSAGE DE VIE POUR TOUS

Joëlle TIMMERMANS

Médiatrice - Formatrice et conférencière internationale

Membre fondateur de l'association Le Souffle et de l'Union Belge des Médiateurs Professionnels

Dans ce numéro consacré aux histoires de médiation, plusieurs collègues évoquent la Médiation dans toute sa diversité, sa complexité, ses multiples visages, et les asymétries qu'elle implique. Je partage ce regard, en y ajoutant une attention particulière à ce qui, dans la médiation, se tient à la fois dans le visible et dans l'invisible souvent difficile à explorer.

Effectivement, si le médiateur explore le relationnel, ce qui interpelle aujourd'hui, c'est que les médieurs arrivent avec des problématiques de plus en plus individuelles. Pour ce faire, en tant que professionnel, Chantal Jamet invite à « *redevenir un animal aux aguets, prêt à saisir tout ce qui peut lui permettre de lire, percevoir ce qui se joue devant lui* ». Pour notre part, nous invitons aussi le médiateur à lire et à percevoir ce qui va se jouer pour lui, en termes d'apprentissage professionnel.

Dans ce numéro, il nous est proposé de réfléchir sur ce que nous apprenons de notre pratique et de nos expériences de médiation. Même si notre expérience en médiation groupale date de plus de 30 ans au sein de l'Association Le Souffle basée en Belgique (www.lesouffle.be), nous allons nous centrer sur les médiations groupales de ces dernières années. Nous nous sommes trouvés devant des écueils et des rebondissements que nous allons partager en ce qu'ils nous ont beaucoup fait réfléchir en termes d'apprentissages.

Avant de vous faire part de nos premières réflexions en termes d'apprentissage professionnel, qui est le but de cet article, expliquons la différence entre la médiation individuelle généraliste et la médiation groupale restaurative qui est notre pratique quotidienne.

1. Différence entre médiation individuelle généraliste et médiation groupale restaurative

Si la médiation individuelle généraliste et la médiation groupale restaurative sont deux approches qui visent à résoudre des conflits et/ou à améliorer les relations, elles diffèrent à la fois dans leur approche, leurs objectifs et leurs méthodes.

La médiation individuelle généraliste se concentrera sur les intérêts et les besoins des parties impliquées. Ses objectifs sont de rétablir la communication et de trouver une solution qui satisfait les intérêts de toutes les parties. Les professionnels utiliseront des outils

(Salzer & Stimec, 2022) et techniques de communication active, de reformulation et de questionnement pour aider les parties à comprendre leurs intérêts et à trouver des alternatives et/ou solutions à leurs litiges.

La médiation groupale restaurative se concentrera sur les impacts du conflit sur les individus et sur le collectif. Elle visera à restaurer un minimum de relations dans le groupe et à reconstruire un minimum de confiance. Le but sera d'encourager les personnes à prendre chacune une part dans la situation et/ou dans ses conséquences et à proposer des réparations/alternatives pour le collectif (de travail) ou/et la cohésion communautaire (le vivre et le travailler ensemble). Les professionnels utiliseront des cercles de paroles, des échanges en groupe et différentes activités liées au développement de l'intelligence collective, à l'écoute entre participants, à l'empathie envers l'autre comme envers soi-même, etc. Chaque participant est invité à prendre sa part, soit dans la compréhension des impacts des événements sur chacun dans le groupe, soit dans la volonté de restaurer le climat relationnel ou encore dans la réparation d'éléments essentiels pour travailler et/ou de vivre ensemble.

La médiation individuelle généraliste se concentre sur les intérêts et les besoins individuels, la médiation groupale restaurative se concentre sur le groupe et les impacts sur le collectif. Pour cela, cette dernière invitera toutes les personnes impactées directement et indirectement alors que la médiation généraliste se concentrera uniquement sur les personnes concernées, sauf exception.

Cette approche va donc encore plus approfondir l'approche collaborative et participative déjà présente dans la médiation individuelle généraliste ou tout type de médiations (Bonafe-Schmitt, Dahan, Salzer, Souquet, & Vouche, 1999).

2. Méthodologie utilisée et ajustements

Notre méthodologie est basée à la fois sur les principes de la médiation et ceux de la Justice Restaurative (Zehr, 2012) d'où son nom de Médiation Groupale Restaurative MGR (Article sur la médiation groupale restaurative paru l'été 2021 : La médiation

groupale restaurative ou MGR, une opportunité pour toute équipe de travail ou groupe de vie¹).

Elle se pratique uniquement avec des groupes et en co-médiation. Elle prévoit de commencer par des entretiens individuels avant d'organiser la médiation groupale avec les personnes volontaires suite aux entretiens préliminaires. Cela dans le but d'améliorer le travail en équipe. D'après les situations, nous ajustons bien sûr notre méthodologie.

Suivant les informations récoltées lors de l'analyse de la demande, si nous apprenons que la situation concerne en premier lieu les responsables, nous allons avancer graduellement : par exemple commencer les entretiens individuels uniquement avec les coordinateurs des différents services et proposer ensuite une médiation groupale entre eux sur base volontaire. Ensuite, il y aura la possibilité d'y adjoindre tous les membres de l'équipe ou des différents services/équipes.

Ainsi des entretiens individuels en présentiel sont mis en place dans un lieu neutre.

Lors de ces entretiens sont exposées les 4 étapes de la médiation restaurative (Timmermans-Delwart & Blomart, 2017) :

1. Que s'est-il passé ? Que se passe-t-il pour vous actuellement ?
 2. Le plus dur aujourd'hui ? Pour vous ? Pour les autres ? Pour le groupe ?
 3. Comment aller de l'avant ?
 4. Explorons un plan d'action et/ou de réparation où chacun prend sa part à 3 niveaux : personnel, interpersonnel et collectif.
- Quand c'est possible, chacune des 4 étapes amène à explorer ces 3 niveaux : individuel, interpersonnel et collectif.

Nous sondons aussi la possibilité d'adjoindre une personne « ressource » pour le groupe. Sa plus-value pour la médiation : qu'elle ne soit l'alliée d'aucun afin qu'elle puisse être une véritable ressource pour faire avancer le « travail » de médiation et aider les mis en cause (victimes comme auteurs) et l'équipe et/ou les personnes impactées de près comme de loin à « rebondir ».

Dans certaines situations, suite aux entretiens individuels, il y a un constat d'impossibilité de dialogue alors nous ajustons notre méthodologie. Il est alors préconisé de commencer par des médiations interpersonnelles généralistes. Le but est de « vivifier » les ressources nécessaires à la mise en place de la médiation groupale. Ainsi à chaque

séance de médiation, ressortira un message pour les autres personnes/équipes qui font partie de la collectivité. La médiation se poursuivra alors par une phase de médiation en petits groupes ou sous-groupes. La dernière phase verra introduire toute l'équipe.

Dès les phases éclaircies entre médiateurs, les premiers médians concernés sont mis au courant de l'agenda de médiation et de son déroulement. Cette information de base est transmise à tous et en même temps avec transparence. Elle souligne symboliquement la volonté d'apaiser les apartés et de consolider la dynamique d'équipe.

3. Découvertes d'éléments multifactoriels

Après un bref accueil et un café/thé/eau, est expliqué le but de la séance ensemble. Des supports/outils de communication sont proposés et acceptés par les médiateurs. Dans une situation, par exemple, ils ont été invités à compléter quatre affiches. Chacune était liée à la situation et à ses points délicats avec écrit en grand les titres « niveaux » : personnel, interpersonnel, collectif + le niveau de la création de projet/ nouveau service/etc... L'honnêteté avec soi et avec l'autre est encouragée. Le but est de pouvoir montrer ces affiches et les éléments/informations qui s'y trouvent le plus largement possible en prévision de l'élargissement de la médiation à toute l'équipe/tous les services ou travailleurs.

En effet, autant en médiation interpersonnelle la confidentialité est indiquée, autant, en médiation groupale, la transparence permet d'améliorer la dynamique de groupe et de renforcer l'esprit d'équipe. La transparence et l'authenticité sont essentielles pour arriver à retravailler ensemble sereinement et arrêter apartés, rumeurs et conflits. Ce qui est assez incroyable, c'est qu'en général, toutes les personnes mises en présence comprennent l'importance de la transparence et de l'authenticité pour assainir la situation et sont preneuses de la démarche : montrer anonymement les éléments échangés à tous les autres et quelquefois même nommément.

Entre médiateurs, nous nous partageons les 4 étapes restauratives décrites plus haut et préparons quelques questions subsidiaires à poser aux participants :

- Dans cette situation, qu'aimerais-tu qu'il se passe ?
- En quoi cette valeur est-elle importante ?

1

https://www.observatoiredesmediations.org/Asset/Source/refBibliography_ID-155_No-01.pdf - p.51

- Qu'aimerais-tu que l'autre/les autres entendent ?
- Qu'est ce qui t'a poussé à agir comme tu l'as fait ?
- Quelles sont les personnes que vous souhaitez que nous rencontrions pour aller de l'avant ?
- Avez-vous du soutien dans la situation (personnel comme professionnel) ?

Après chaque moment de médiation, nous débriefons entre médiateurs avant d'aborder la prochaine étape et nous y préparer. Ainsi nous allons comme des explorateurs, redessinant la « carte » de la situation avec des repères qui permettent de remettre de la « vitalité » dans l'équipe et d'éviter les écueils. Ces écueils font de plus en plus apparaître des composantes rattachées au domaine thérapeutique et/ou de la santé mentale.

Nous sommes aussi supervisés dans le but d'éclaircir toutes ses composantes et de continuer à apprendre en restant ancrés.

4. Fragments d'histoire : description d'une situation, mandat et objectifs visés

Pour rassembler certains éléments propres à plusieurs situations, nous proposons d'exposer ici des fragments de mails et d'échanges téléphoniques qui illustrent des expériences et différents contextes où nous intervenons.

Inhérent à la médiation (qu'elle soit généraliste ou autre), nous parlerons de l'analyse de la demande qui précède la mise en place de la médiation groupale restaurative.

Extraits des mails et d'échanges téléphoniques concernant les premiers contacts :

« Bonjour, je vous contacte sous le conseil de notre superviseur d'équipe. Je dirige une association liée aux jeunes... Comme d'autres associations de même type, nous avons l'occasion de proposer une vraie pause avec l'école et des moments privilégiés. Depuis plusieurs années, comme nos collègues, notre équipe constate que les jeunes pris en charge, s'ils vont mieux personnellement, sont souvent « décrochés » des programmes, codes scolaires et sociaux. Forts de ce constat, nous avons monté une expérience qui permet aux jeunes de travailler leur projet, d'être accompagnés par un suivi psychosocial et d'avoir des cours et moments individualisés afin d'arriver à se réinsérer dans un circuit scolaire ou autre au cours de l'année. Si ma structure, en tant que structure-mère, a reçu les moyens financiers pour mettre en place le projet, nous espérons un nouveau financement pour créer un service spécifique à cet accompagnement. Sont

prévus d'engager les personnes qui ont participé à l'expérience : coordinateur(e)s de projets, professeur(e)s, éducateurs-rices plein temps pour encadrer les jeunes. Actuellement, nous sommes devant des conflits interpersonnels que ce soit - entre coordinateurs, - entre la structure-mère représentée par moi et la start-up naissante, - entre certains travailleurs qui dysfonctionnent au point d'être menacés d'un avertissement ou de non-renouvellement de contrat (en suspens dans l'attente de voir comment se passe la médiation). Cette période est vraiment difficile.

L'objectif serait de rétablir le dialogue et la confiance entre les différentes parties et de renforcer la mise en place d'un service solide humainement pour viser sa pérennisation.

Suite à notre entretien et votre acceptation de la mission, j'ai demandé à l'Organe d'Administration (OA) de téléphoner à tous les travailleurs pour confirmer la démarche de médiation pour laquelle ils étaient preneurs. De mon côté, vu les circonstances, j'ai rassuré le personnel en congé de maladie et/ou burnout »

Cet extrait de mails souligne déjà certains sujets habituels comme celui de la position haute ou de relations asymétriques. Il éclaire aussi la difficulté réelle pour chacune des parties de rester « neutre » ou « à la bonne distance » ainsi que des blocages interpersonnels qui ont un impact sur le collectif pour travailler ensemble.

Souvent le demandeur, ici la direction de la structure mère soutenue par l'OA, cumule deux rôles : celui de mandant (qui donne le mandat) et aussi de médiateur ou médiant, inclus dans la situation.

En allant plus loin dans le processus, nous serons éclairés sur la volonté de « gouvernance partagée » où chacun s'implique dans le processus décisionnel. Elle sera mêlée d'idéal, de verticalité et de lien de subordination, ici entre l'association naissante et la structure-mère. Si cette relation de subordination est « naturelle » et « belle », la constitution d'une nouvelle association à partir d'une autre est aussi faite d'obéissance et de pouvoir de contrôle. Cela fait partie de la violence institutionnelle inhérente à toute structure, difficile voire impossible à contourner. Elle est souvent vécue comme aberrante vu l'idéalisme à la base du travail socioculturel et/ou psychosocial.

L'échange de mails suivants éclaire sur un autre fait bien connu : la recherche d'alliance des médiateurs avec les médiateurs : *« Bonjour, en tant qu'Administrateurs... travailleurs...concernés directement par la naissance de l'initiative..., du projet..., de la nouvelle structure..., du nouveau service, ...nous désirons mettre par écrit une description de fonctions, organigramme... et fonctionnement.... Malheureusement, cela contredit*

la volonté de co-construction et d'horizontalité... Pour nous, ce ne seraient pas des directives mais une base de travail qui serait retravaillée et validée avec chacun. Est-ce que vous nous permettez de vous envoyer le document en préparation avant de le transmettre ? Vous seriez d'une grande aide car la situation est délicate et nous n'avons aucune envie de mettre de l'huile sur le feu. Si ce n'est pas possible ou si vous trouvez que ce n'est pas une bonne idée, n'hésitez pas à nous le dire. »

Extrait de réponses du Souffle « La situation est effectivement délicate vu le contexte. Les pressions actuelles sont fortes et risquent de mettre à mal toute démarche voire même la médiation.

A ce stade, c'est important pour nous de ne pas s'immiscer plus avant, afin de garder neutralité et indépendance indispensable au travail de tiers-médiateur. Ainsi, avant la médiation, il est conseillé de ne pas avoir de contact privilégié avec des membres de la structure demanderesse ».

5. Ecueils, rebondissements et apprentissage pour tous

Les dernières médiations groupales nous ont particulièrement touchées et enseignées, en éclairant plusieurs dynamiques à l'œuvre dans l'évolution de notre société :

- L'effet-miroir entre les personnes vivant la situation et la personne du médiateur. Par exemple, certaines personnes rencontrées ont un immense idéal, moteur de leur dynamisme dans leur travail mais qui peut aussi les étouffer.

Notre profession est pleine d'idéal avec le même danger.

- La médiation est une invitation pour les personnes à traverser les obstacles, à fluidifier les relations et à rebondir.

C'est essentiel dans notre profession d'arriver à rebondir et à trouver moyens et outils qui facilitent le processus.

- La médiation groupale peut, sans le vouloir, s'immiscer dans les enjeux du conflit dans une équipe : sans le rechercher, opposer les personnes qui sont « pour continuer » et d'autres personnes « pour arrêter » la médiation ou appuyer sur les enjeux de pouvoir déjà en place ou de popularité de certains médiateurs par le fait que la médiation les révèle plus ouvertement.

Cette dynamique peut refléter la réflexion des médiateurs : arrêter la médiation ou la continuer ? Comment ? Sans parler qu'en co-médiation, rarement mais possiblement, peuvent s'immiscer dans la relation entre médiateurs certains jeux de pouvoir, de reconnaissance ou de popularité.

- L'apprentissage de l'art de « gagner » comme de « perdre ». Il est souvent dit qu'en médiation, il n'y a ni perdant ni gagnant. En médiation groupale, c'est un peu différent du fait que le pouvoir de décision et les pistes de solution ou de réparation sont plus complexes.

Il peut y avoir aussi un effet-miroir sur le médiateur comme parlé plus haut. En effet, selon les aboutissements de la médiation, les médiateurs pourraient aussi, comme certains médiateurs, avoir un sentiment de « victoire » (gagner) ou un sentiment de « perdre » d'après les conséquences de la médiation sur les personnes et sur la situation.

Les moments partagés avec les médiateurs révèlent souvent les écueils qui empêchent « le dialogue et la confiance entre les différentes parties et la mise en place d'un service solide ». Ces écueils, en général, amènent un bon nombre de rebondissements et de conséquences à identifier et analyser pour mieux comprendre et favoriser l'évolution de la situation. C'est, comme dit plus haut, tracer une carte géographique avec ses méandres et ses embouchures. Chaque écueil donne l'opportunité d'un apprentissage, autant pour les médiateurs que pour les médiateurs. Nous en avons répertorié huit parmi d'autres qui furent particulièrement porteurs d'apprentissage pour nous et sans doute pour les médiateurs.

1^{er} écueil : l'abandon volontaire de poste par un travailleur qui désire de par lui-même quitter ou changer d'équipe. Cette personne alors est contactée pour parler de la situation et de sa décision et en tout cas, pour vérifier son non-désir de participer à la médiation (de façon directe ou indirecte). A la question « quelles sont les personnes que nous pourrions rencontrer pour aller de l'avant ? », souvent sont donnés des noms de personnes concernées par la situation et qui ne sont pas sur notre liste. Le tout c'est de repérer celles qui ont réussi à « rester à distance » sans prendre parti.

Rebondissement : quand ces personnes « tierce » se révèlent à la « bonne distance » des soucis, elles s'avèrent pouvoir devenir de véritable « personne-ressource », rôle important dans notre démarche, centrée sur le « collectif ». La capacité de réflexion et de créativité des personnes-ressource est vraiment utile pour soutenir une équipe à aller de l'avant et apprendre à « rebondir ».

2^{ème} écueil : au moment d'un rendez-vous de médiation, l'un des médiateurs ou médiateurs déclare être dans l'incapacité de « rencontrer » l'autre ou de rentrer dans le local de médiation ou ne se présente pas. Quelquefois, la personne a même un malaise ou se réfugie dans un autre local hors de vue ou dans les toilettes. Alors est prise la décision d'un caucus avec l'un puis avec l'autre. Souvent le sentiment d'anxiété vécue par l'une va gagner l'autre.

L'annulation de la séance quand la mise en présence se révèle impossible peut provoquer un sentiment d'anxiété ou d'inconfort chez les médiés comme chez les médiateurs.

Rebondissement : la séance et mise en présence qui suit quand elle se réalise est l'occasion de mettre à plat les sujets de souffrance, d'éclairer les points de discorde voire les enjeux de pouvoir entre les personnes. Les responsabilités revisitées seront partagées, les prises de conscience seront présentes avec une qualité et maturité des échanges pour rechercher de nouvelles possibilités de collaboration. Cela permet non seulement des solutions créatives mais aussi la prévention de certains conflits futurs et l'évitement des absences, des congés de maladie et/ou burnout.

Apprentissage : dans les moments de blocage, les émotions invisibles comme visibles sont fortes et « communicatives ». Nous nous permettons de signaler aux participants : nous pouvons tous porter des émotions qui ne nous appartiennent pas. C'est important de se protéger soi-même de la contagion et de l'anxiété ou confusion. Elle peut aussi nous gagner dans notre rôle délicat de tiers.

3^{ème} écueil : quelquefois le refus de rencontre ou le nœud du problème est lié à des « attouchements non consentis ou sexistes » ou « des gestes sournois ou des paroles déplacées voire humiliantes » entre travailleurs. Ces comportements sont vécus par la personne comme une atteinte à son intégrité tout en n'osant pas ou n'arrivant pas à en parler à la personne concernée ni à dire « stop ». A l'ombre de ce genre de situation, se dessine quelquefois, un mal-être personnel ou dans la relation à l'autre ou entre genres. Peut s'y additionner une hypersensibilité ... un trouble du comportement...une addiction...une phobie...un comportement à risque qui rend difficile des relations de travail stable...

La pratique est courante dans les petites structures liées à la santé et/ou au social, plus confrontée à la souffrance humaine, d'agir à la « débrouille » du genre « allons boire un verre pour parler du problème ensemble », « tout va bien entre nous et top là : je te tape sur l'épaule ou te prends dans mes bras »,

Apprentissage : cet aspect renverra une image-miroir aux médiateurs et une réflexion autour des préoccupations et des questions posées par les médiateurs : qu'en est-il de nos propres rapports à l'autre genre ? Qu'en est-il de l'aspect physique des relations à l'heure actuelle où la « bise » n'est plus automatique entre personnes qui se voient tous les jours ? Que signifie « consentir » ? Quels sont les troubles de comportements courants ? Est-ce que la personne qui vit un trouble du comportement ne « peut » pas ou ne « veut » pas ?

La pratique de la médiation exige d'être soi-même au clair avec soi-même et certains sujets.

4^{ème} écueil : la communication peut être « bloquée » entre structure-mère et structure-fille. Derrière la situation, peuvent se confirmer des enjeux du pouvoir. Se découvre aussi l'immense idéal de certaines organisations : celle d'une gouvernance partagée sans aucune « verticalité », c.à.d. sans personne qui puisse avoir le pouvoir de décision ou le dernier mot, seul.

Rebondissement : la question de « qui peut prendre les décisions » ou alors « qui veut prendre des décisions » devient un sujet de la médiation. Alliances interpersonnelles, enjeux souterrains et personnels ou idéaux peuvent alors se révéler.

Apprentissage : en tant que médiateur, nous sommes souvent dans cet « idéal de la médiation » visant et « vendant » uniquement ses bénéfices. Nous observons que le processus de la médiation suit bien souvent le cheminement du deuil ou de « pertes » quelquefois à des niveaux subtils.

5^{ème} écueil : un membre se sent « ostracisé » par les autres sans en connaître les raisons. Ce qui se passe souvent : le mis en cause « incriminé » devient mise en cause « victime ». Nous nous retrouvons alors dans un triangle dramatique : victime-auteur-sauveur qui tourne d'après les moments et perspectives de chacun.

Apprentissage : de par notre casquette de médiateur-formateur, nous sommes invités à utiliser des outils formatifs au service de la médiation et des personnes elles-mêmes. Par exemple, utiliser des outils symboliques ou objets flottants (en analyse systémique) et des techniques d'impact (Beaulieu, 2020) peut permettre aux médiateurs une prise de conscience, une meilleure connaissance du sujet et/ou de nouveaux repères. Ces outils permettent souvent une prise de recul indispensable pour avancer et prendre sa « propre part » plus consciemment dans l'évolution de la situation. Ce qui peut favoriser un nouvel équilibre relationnel entre les personnes et dans l'équipe.

D'autre part, notre attention est accrue : prendre garde de jouer inconsciemment le « Médiateur-sauveur » comme le « Médiant-sauveur » et de renforcer le triangle dramatique. Il est essentiel de prendre distance avec ce que nous pensons nous-mêmes de la situation ou de notre sympathie ou antipathie spontanée envers certaines personnes. Seront bien utiles alors une supervision pour les médiateurs comme un accompagnement individuel pour les médiateurs.

6^{ème} écueil : le membre de l'équipe incriminé (d'attouchement non consenti, d'agressivité ou d'autre chose) n'est pas conscient de ce qui se passe

avec la personne en souffrance. Il n'est pas conscient non plus de ses erreurs professionnelles qui pourraient être revisitées en supervision d'équipe. Il ressent la menace d'un avertissement ou de mise à l'écart sans que rien ne soit dit clairement.

Apprentissage : en écoutant les personnes incriminées et ses collègues, surgissent plein d'hypothèses. Comment définir ces comportements « hors champ » ? Vit-elle un profond mal-être personnel, un trauma voire un souci de santé mentale ? En effet-miroir, où en sommes-nous nous-mêmes en termes de mal-être et de traumas ? Comment avoir des comportements « sains » ?

Ainsi pour continuer notre apprentissage, nous nous sommes inscrits à une formation en santé mentale, une autre sur le trauma. Nous apprenons aussi à insister sur la question subsidiaire citée plus haut : « *avez-vous du soutien dans la situation, personnel comme professionnel ?* » A savoir que la personne accusée va trouver en général à qui se plaindre et nous retombons alors dans le 5^{ème} écueil.

7^{ème} écueil : l'annonce peut arriver qu'un membre-clé de l'équipe va s'en aller ou tout autre événement extérieur avec un impact important sur toute l'équipe voire un blocage pour le développement du projet de l'institution voire même le processus de médiation.

Quand la continuation de la médiation directe devient impossible, nous proposons de passer au mode indirect. Quelquefois la médiation indirecte proposée n'est pas acceptée ou n'aboutit pas.

Rebondissement : vu que la médiation est bloquée, certains membres proposent de se parler en dehors de la médiation. Tout peut être utile pour atténuer les souffrances et les dépasser. Un nouvel objectif peut en naître comme de redéfinir rôles et tâches selon chaque fonction en tenant compte de la nouvelle réalité et de l'expérience vécue.

8^{ème} écueil : à la suite d'une défection inattendue ou un accident dans l'équipe renaît l'idée de chercher un coupable voire la médiation, elle-même, est mise sur le banc des « accusés ».

Rebondissement : le nouveau coupable de l'évolution de la situation est tout trouvé : c'est la médiation, l'évolution n'allant pas dans le sens voulu par certains.

Apprentissage : nous observons que le processus de médiation peut accélérer l'évolution de la situation et provoquer des « pertes inattendues », comme par exemple en termes d'idéaux, d'investissement relationnel.

Nous pourrions continuer à énumérer tous les écueils, rebondissements et apprentissages sans fin pour les médiateurs ou les médieurs. Nous nous limitons ici à quelques mots-clés derrière les enjeux

visibles et invisibles dans les situations rencontrées que nous aurions pu tout aussi bien explorer : opposition de valeurs, discrimination, volonté d'exclusion, non consensus sur le choix des bénéficiaires, conflits entre responsables, innovation multi-culturalité, confiance détériorée, idéaux, idéalisation, énergie-temps excessif, épuisement, guérison, sacrifices, congés de maladie, burnout, état d'urgence, alliance, question de genres, relation hommes/femmes, ...

Brèves conclusions pour faire progresser l'apprentissage et la pratique

L'apparition des différentes formes de médiation et de justice restaurative est fondée sur des nouveaux contextes de vie et des changements dans la société. Le thème de la réparation est un signe d'une transformation des idées sur la médiation et sur l'idée de justice à qui il est désormais demandé de reconstruire les personnes et le lien social (Garapon, 2025). Notre expérience en MGR à l'éclairage des situations rencontrées nous le rappelle.

De nombreuses difficultés se présentent aux professionnels. A commencer par la difficulté de rester « neutre » ou « à la bonne distance » des situations et des personnes.

En effet, nous nous rendons compte que notre empathie envers les souffrances multifactorielles vécues par les personnes pourrait vite se transformer en sympathie malgré des années de pratique.

La médiation groupale cache souvent dans l'invisible des « préoccupations personnelles » et des « décisions intérieures » qui vont avoir un effet sur le groupe et sur certaines interactions entre les personnes. Au fur et à mesure des séances de médiation avec des groupes, des éléments se révèlent alors qu'ils étaient invisibles au départ. L'histoire des personnes est tout simplement « humaine » et nous ramène à notre humanité profonde. Certaines de ces personnes ont d'ailleurs ce fameux côté « sauveur » qui frise quelquefois la recherche du héros des contes de notre enfance pour une « action » voire un « sacrifice héroïque ». Nous-mêmes n'échappons pas à ce côté « auréolé » et cette ambition de « rayonner ».

Les observations décrites dans cet article avec les écueils, rebondissements et apprentissages montrent que le travail sur la relation qu'offre la médiation a plus qu'un effet thérapeutique. Elle peut devenir réellement thérapeutique quand la crise manifestée provoque finalement un effet cathartique avec une véritable libération et une diminution du stress et d'anxiété liées à la situation.

La médiation offre cet espace sécurisant et neutre tant nécessaire à une équipe et à la communication entre les personnes. Cet espace, offrant la possibilité de « guérir » à 3 niveaux (personnellement, avec l'autre ou avec le groupe), peut avoir une valeur véritablement thérapeutique.

Notre pratique de la Médiation Groupale Restaurative parle aussi de réparations symboliques, quelquefois des plus farfelues mais tellement ajustées. Les réparations symboliques sont très précieuses pour rétablir la confiance dans la relation même si la blessure initiale ne peut pas être effacée. Elles symbolisent « un pas » vers... Dans une équipe, elles symbolisent l'engagement et la volonté de reconstruire. Il est essentiel que ces réparations symboliques soient authentiques et sincères et suivie d'un changement et/ou d'une action concrète.

L'apprentissage de la médiation est aussi l'art de perdre tout en gardant toute sa dignité. Oser traverser les phases du deuil, en comprenant ses besoins propres, en apprenant sur soi et en développant ainsi de la résilience nous apprend une posture juste (Janssen, 2020).

Les interventions de médiation possèdent intrinsèquement un « pouvoir » de prévention ou de « transformation ». La médiation est un chemin pour apprendre à grandir et un instrument de socialisation extraordinaire. Quand les outils formatifs utilisés sont efficaces, la « médiation » elle-même devient formative pour les uns et pour les autres. Ces histoires de médiation nous invitent donc véritablement à un apprentissage de vie pour tous et à devenir son propre médiateur (Timmermans-Delwart, 2015).

[Retour à la table des matières](#)

Bibliographie

- Beaulieu, D. (2020). *Techniques d'impact : En psychothérapie, en relation d'aide et en santé mentale*. Éditions de l'Homme.
- Bonafe-Schmitt, J.-P., Dahan, J., Salzer, J., Souquet, M., & Vouche, J.-P. (1999). [Titre de l'ouvrage à préciser]. Éditions Érès.
- Garapon, A. (2025). *Pour une autre justice : La voie restaurative*. Presses Universitaires de France.
- Janssen, T. (2020). *La posture juste : Comment inventer un monde en harmonie avec soi, les autres et la nature*. L'Iconoclaste.
- Salzer, J., & Stimec, A. (2022). *La boîte à outils de la gestion des conflits* (3e éd.). Dunod.
- Timmermans-Delwart, J. (2015). *Devenir son propre médiateur* (Édition remaniée). Chronique Sociale. (Édition originale publiée en 2004.)
- Timmermans-Delwart, J., & Blomart, J. (2017). *Pratiquer la concertation restaurative en groupe avec des jeunes*. Chronique Sociale.
- Zehr, H. (2012). *La justice restaurative : Pour sortir des impasses de la logique punitive*. Labor et Fides.

LA MEDIATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE

Virginie ENGRAND LINDER

Enseignante et médiatrice interne à CY Cergy Paris Université

Et si l'on parlait de la médiation à l'Université... Cette contribution propose d'interroger les contours, les formes et les usages de la médiation dans le champ de l'enseignement supérieur et la recherche (ESR). Ce témoignage se situe ainsi à la croisée de deux univers : celui de l'enseignement supérieur et celui de la médiation, deux mondes qui, à mes yeux, ont tout à gagner à mieux se connaître et à renforcer le dialogue engagé depuis quelques années.

Après un parcours d'enseignante en droit public et plusieurs années d'engagement dans la vie administrative de l'établissement, je suis devenue en 2022, en complément de ces activités, médiatrice interne de CYU Cergy Paris Université. Cette fonction m'amène à accompagner les étudiants, doctorants, enseignants-chercheurs et personnels administratifs dans la recherche de solutions face aux tensions et conflits. Mon champ d'action couvre des situations variées : conflits interpersonnels, tensions collectives, difficultés de communication ou encore enjeux liés au télétravail. Dans chacun de ces contextes, la confidentialité est la condition essentielle pour instaurer la confiance et libérer la parole. Mais avant de partager l'expérience singulière du parcours de médiation dans le contexte du doctorat, il me semble important de rappeler quelques chiffres (Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (2025), L'État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France 2025) pour mesurer l'enjeu que peut représenter la médiation à l'université.

Pour l'année universitaire 2024-2025, l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) en France a rassemblé plus de 3 millions d'étudiants (un chiffre en progression de 8% sur les cinq dernières années), dont près de 70 000 doctorants. Et pour faire fonctionner les établissements, 93 000 personnels enseignants et/ou chercheurs et 90 000 personnels administratifs ont contribué quotidiennement aux activités de ce réseau d'établissements, réparti entre universités publiques et structures privées.

Alors, s'il est aisé de déduire de ces chiffres une activité riche, dense, une certaine effervescence, il convient également, d'y déceler le terreau d'une multitude de situations d'incompréhension, de tensions voire de conflits, pour lesquelles il est essentiel de proposer, à côté de procédures plus classiques, disciplinaire ou contentieuse, des modes amiables de résolution des différends. C'est là

qu'intervient la médiation, définie comme « un processus volontaire et coopératif dans le cadre duquel des personnes entreprennent au moyen d'échanges confidentiels et avec l'aide d'un [ou plusieurs] tiers, le médiateur [ou les médiateurs] d'établir ou de rétablir des liens, de prévenir ou de régler à l'amiable un conflit » (CNM, Rapport d'étape du conseil national de la médiation (2025), p.39.)

Pratique discrète, parfois méconnue voire absente de certaines universités, la médiation dans l'ESR connaît néanmoins un développement significatif, bien que contrasté, selon les établissements et les contextes institutionnels. Pourtant, développer la médiation dans nos établissements, c'est favoriser un climat de confiance, améliorer concrètement les conditions d'étude des étudiants et les conditions de travail des personnels. Une multitude de questions se posent alors à qui veut en promouvoir la diffusion. Comment favoriser une meilleure (re)connaissance de la médiation dans l'espace académique ? Comment renforcer le développement de ce processus au service du dialogue institutionnel, de la prévention des conflits et la restauration du lien entre les différents publics qui composent la communauté universitaire ?

Pour tenter d'y répondre, cette réflexion s'articule autour de trois axes. Le premier consiste à poser et évaluer le cadre général du dispositif de médiation dans l'ESR, afin d'en cerner les fondements et les limites (1). Le second s'attache à analyser la diversité des pratiques de médiation et l'enjeu de construction d'un socle commun par les médiateurs de l'ESR (2) le dernier enfin permettra de partager l'expérience de médiation dans le cadre du doctorat (3).

1. La médiation dans l'ESR à l'épreuve de l'autonomie des Universités

Interroger l'existence d'un cadre réglementaire unifié pour la médiation dans l'ESR impose au préalable de rappeler les spécificités structurelles de ce secteur. En effet, les universités sont des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), qui selon l'article 711 Code de l'éducation « [...] jouiss[ent] de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique et scientifique, administrative et financière. Ces établissements sont gérés de façon démocratique avec le concours de l'ensemble des personnels, des étudiants et de personnalités extérieures. Ils sont pluridisciplinaires et rassemblent des enseignants-chercheurs, des

enseignants et des chercheurs de différentes spécialités, afin d'assurer le progrès de la connaissance et une formation scientifique, culturelle et professionnelle préparant notamment à l'exercice d'une profession. Ils sont autonomes. Exerçant les missions qui leur sont conférées par la loi, ils définissent leur politique de formation, d'aide à l'insertion professionnelle, de recherche et de documentation dans le cadre de la réglementation nationale et dans le respect de leurs engagements contractuels ». Les EPSCP demeurent néanmoins placés sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), qui définit les grandes orientations de la politique nationale de l'ESR, alloue les moyens budgétaires et humains et opère le contrôle de légalité des actes des universités.

La médiation dans l'ESR doit donc composer avec cette organisation duale, oscillant entre cadre national et autonomie locale. L'analyse des pratiques révèle effectivement l'existence d'un dispositif structuré à l'échelle nationale – avec le réseau des médiateurs académiques coordonné par le Médiateur de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur – mais également une présence très inégale de médiateurs internes, désignés par les universités ou organismes de recherche.

Au niveau national, le médiateur de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur, institué par le décret n° 98-1082 du 1er décembre 1998 et consacré par la loi LRU du 10 août 2007 (art. L. 23-10-1 du Code de l'éducation), assisté de médiateurs académiques et de leurs correspondants, reçoit « les réclamations relatives au fonctionnement du service public de l'éducation et de l'enseignement supérieur dans ses relations avec usagers et agents » (Article L. 23-10-1 du Code de l'éducation). Depuis 2017, Catherine Becchetti-Bizot exerce cette fonction. Nommée par arrêté ministériel, le médiateur agit en toute indépendance fonctionnelle, sans pouvoir contraignant, mais avec autorité morale.

Le rapport annuel de la médiatrice permet d'évaluer la place du processus de médiation dans l'éducation nationale et l'enseignement supérieur. Un récent rapport souligne une tendance globale à l'augmentation des saisines : « près de 24 000 saisines ont été traitées par les médiateurs en 2024, soit une augmentation de 16 % en un an » (Rapport de la médiatrice de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (2024), p. 14).

Cette tendance générale, se retrouve également concernant plus spécifiquement l'ESR. En effet en 2024, les étudiants de l'enseignement supérieur (public et privé) représentent 27 % des saisines des usagers auprès des médiateurs (soit une hausse de 4 % en un an), dont les motifs sont principalement liés aux questions financières et sociales (bourses, logement, frais d'inscription), aux examens et

concours, à l'inscription et l'orientation et enfin à la vie universitaire (évaluation, la notation, la discipline, les aménagements pour handicap, quelques cas de harcèlement). Quant aux personnels de l'enseignement supérieur public, ils sont moins nombreux à saisir les médiateurs (119 saisines en 2024, + 20 % en un an) pour des dossiers qualifiés de « complexes et chronophages » par les médiateurs (Rapport de la médiatrice de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (2024), p. 36), principalement relatifs aux questions financières (rémunération, indemnités), au déroulement de carrière (27 %), ou bien encore à l'organisation du travail et les relations professionnelles.

Ces données illustrent à la fois l'utilité du dispositif national de médiation, mais également les spécificités de son périmètre : les relations avec l'administration centrale ou académique. Le traitement des conflits internes aux établissements universitaires, qu'ils soient entre personnels, entre étudiants, ou entre doctorants et encadrants relève davantage du réseau des médiateurs des universités, sans que les interactions entre ces deux niveaux d'intervention ne soient véritablement explicitées.

Conformément à l'article 711-7 du code de l'éducation selon lequel « les établissements déterminent, par délibérations statutaires du conseil d'administration prises à la majorité absolue des membres en exercice, leurs statuts et leurs structures internes, conformément aux dispositions du présent code et des décrets pris pour son application », les universités sont libres de mettre en place un processus de médiation. Ce faisant, la souplesse du cadre produit une grande diversité de pratiques : certaines universités inscrivent la médiation dans leurs statuts pendant que d'autres n'y ont même pas recours.

L'Université Aix-Marseille Université constitue un bon exemple d'institutionnalisation de la médiation : les statuts de l'établissement en posent le principe : « un Médiateur de l'Université reçoit les réclamations concernant le fonctionnement de l'Université dans ses relations avec les usagers et ses personnels » (« Un Médiateur de l'Université reçoit les réclamations concernant le fonctionnement de l'Université dans ses relations avec les usagers et ses personnels. Les réclamations qu'il reçoit doivent avoir été obligatoirement précédées de démarches auprès des services concernés. Lorsque ces réclamations paraissent fondées, le Médiateur propose tout mode de résolution qui lui paraît adapté et communique ses observations au Président. Dans le cas contraire, il en informe le réclamant », article 40 des Statuts d'Aix-Marseille Université (2021)). Ils sont complétés par un document plus détaillé, intitulé « Statut du médiateur », approuvé par le Conseil d'Administration depuis 2012. Sorbonne Université reprend cette structure, ses statuts installent la

fonction de médiation « [...] Le médiateur ou la médiatrice a pour rôle de prévenir les situations conflictuelles et d'aider à la résolution des conflits » (« Un médiateur ou une médiatrice est nommée par la présidente ou le président, qui informe le Conseil d'administration de sa décision. Le médiateur ou la médiatrice a pour rôle de prévenir les situations conflictuelles et d'aider à la résolution des conflits. Elle ou il est nommé pour 3 ans. Ses missions et ses modalités de saisine sont fixées par le règlement intérieur de l'université », article 46 des Statuts de Sorbonne Université (2025)). et le règlement intérieur en précise les modalités de fonctionnement. CY Cergy Paris Université constitue un autre exemple au sein duquel la médiation, existe mais de manière plus diffuse. Il s'agit d'abord d'un mandat de chargé de mission dont l'existence n'est prévue explicitement ni par les statuts, ni par le règlement intérieur. Toutefois, des documents sectoriels, comme la charte des thèses selon laquelle « en cas de manquements répétés du doctorant ou du directeur de thèse à leurs engagements respectifs, une procédure de médiation peut être engagée » (CYU Cergy Paris Université, Charte des thèses (2022), article 6.), ou le règlement intérieur de CY Tech, mentionnent la médiation au titre des dispositifs mobilisables par les différents publics de l'établissement.

En passant en revue les actes fondateurs de différentes universités à la recherche d'une forme d'institutionnalisation de la médiation, force est de constater que celle-ci n'est pas généralisée. Les différences de traitement peuvent étonner. En effet, alors qu'Aix-Marseille Université ou Sorbonne Université semblent faire de la médiation un axe structurant de la gouvernance interne, que CY Cergy Paris Université mène une politique favorable par la mise en œuvre d'une mission de médiation de longue date, d'autres n'ont pas [encore] fait le choix de la médiation, et le dispositif national ne peut couvrir l'ensemble des périmètres laissés vacants. Faut-il pour autant s'en inquiéter ? De mon point de vue, pas forcément. Considérant l'autonomie des universités comme un atout, il faut y voir l'opportunité d'un développement rapide et entreprendre un vaste chantier de diffusion de la culture de la médiation en mettant en avant ses atouts indéniables, car le *statu quo* serait à mon avis problématique, particulièrement lorsque l'accès des publics à la médiation est difficile voire impossible ou quand la médiation est instrumentalisée par manque de légitimité ou de moyens.

2. De la diversité des pratiques en médiation dans l'ESR à la construction ex nihilo d'un cadre commun de pratique éthique

Le panorama de la médiation dans l'ESR a fait apparaître l'absence de socle commun transposable

dans chaque établissement. Cela se retrouve évidemment dans la pratique des universités, qui conçoivent et déploient les dispositifs de médiation en fonction de leurs moyens, intentions voire priorités politiques. Ces choix vont se traduire de manière très concrète sur le terrain : les modalités de désignation des médiateurs varient d'un établissement à l'autre, tout comme le périmètre de leur intervention, les qualifications requises ou encore les exigences en matière de formation. Quelques exemples tirés de la pratique permettent d'illustrer ce propos.

Le mode de désignation des médiateurs internes restitue bien cette variété. A l'université, le médiateur peut être nommé après validation par le conseil d'administration, pour un mandat déterminé, élu directement par le Conseil d'administration ou plus simplement « désigné » par le Président. D'autres établissements encore font le choix du recrutement voire de l'externalisation, autant de dispositifs questionnant le principe d'indépendance voire de neutralité du médiateur. Les périmètres d'intervention diffèrent tout autant. Certains médiateurs interviennent auprès de l'ensemble de la communauté universitaire (étudiants, doctorants, enseignants-chercheurs, personnels BIATSS), d'autres se limitent à une catégorie spécifique, les usagers ou les personnels. Les profils des médiateurs varient également, allant d'anciens vice-présidents ou professeurs, aux enseignants-chercheurs ou personnels administratifs en activité, la plupart du temps sans exigences de formation, à un recrutement (plus rare) de médiateur formé. Enfin en ce qui concerne les types de médiation pratiqués, la médiation de conflit demeure la plus fréquente, intervenant dans le cadre de tensions interpersonnelles, de différends hiérarchiques ou de désaccords liés aux conditions d'étude ou de travail. Mais une autre forme de médiation se développe également, sous l'impulsion des médiateurs eux-mêmes, la médiation de projet, qui privilégie une approche préventive et collaborative, particulièrement adaptée, selon mon expérience aux contextes complexes et/ou transformations organisationnelles que connaissent nos établissements de l'ESR.

Alors que faire de cette hétérogénéité de pratiques dans un contexte d'accroissement des saisines des médiateurs ? Ce questionnement est d'autant plus important qu'il souligne l'enjeu crucial de la conciliation de l'autonomie des établissements avec le respect d'un cadre éthique de la médiation. La diversité des modes de désignation, des périmètres d'intervention et des profils des médiateurs reflète une liberté d'organisation précieuse mais quid des principes d'impartialité, d'indépendance, de confidentialité ... Dans quelles mesures ces principes cardinaux sont-ils pris en considération par les établissements et médiateurs de l'ESR ? Cette difficulté à élaborer un cadre commun, sans être

l'apanage de la médiation dans l'ESR (Allant en ce sens, Patrick Vignal rappelle que « les pratiques de la médiation sociale se sont développées sans qu'un cadre légal unifié et reconnu par tous n'en régitte l'exercice. Il n'existe pas, à ce jour, de dispositions légales reconnaissant et définissant la médiation sociale, et organisant un cadre juridique pour l'exercice de cette activité », Vignal, P. (2024), Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales sur la proposition de loi *visant à reconnaître les métiers de la médiation sociale*, p.10.), ne peut être ignorée.

Pour répondre à cette tension, partager expérience et bonnes pratiques, construire un cadre commun, les médiateurs de l'ESR se sont structurés en réseau, à l'image des médiateurs internes ou du Club des médiateurs du service public. Créé en 2021, le réseau MESuRe rassemble les médiatrices et médiateurs qui pratiquent la médiation interpersonnelle et/ou institutionnelle au sein des universités et institutions de recherche. Il a entre autres pour objectif de « contribuer à la promotion et au rayonnement de la médiation dans les établissements d'ESR et d'élaborer un socle de principes et de valeurs communes de la médiation déclinés dans la charte du réseau ». L'année 2025 marque à cet égard un tournant, avec la formalisation d'un document socle qui se veut à la fois guide pratique et texte de référence : la Charte du réseau MESuRe. Les missions des médiateurs du réseau y sont présentées, les principes déontologiques garants du processus de médiation ainsi que les valeurs éthiques garants des médiateurs affirmés. Espérons que cette initiative d'une régulation par et pour les pairs constitue une première pierre dans l'édification d'un socle commun robuste. L'avenir permettra d'évaluer la portée de cette initiative qui s'inscrit, sans nul doute, dans une tendance plus globale de renforcement du cadre de la médiation.

3. Accompagner le parcours doctoral un axe de développement fondamental de la médiation

Le doctorat constitue une étape singulière dans le parcours académique. Il se caractérise par une temporalité longue (quatre ans en moyenne, toutes disciplines confondues) et un investissement personnel important, tant du point de vue du doctorant que de son encadrant, voire de l'équipe de recherche d'accueil. Ce projet se situe souvent à la croisée d'enjeux de formation et de considérations plus personnelles. À ces spécificités peuvent s'ajouter un sentiment de solitude et d'isolement, renforcé par les incertitudes professionnelles propres à cette période. Ces éléments en font un moment propice à l'émergence de difficultés, de tensions relationnelles et organisationnelles, pour lesquelles il est indispensable de proposer des modes de résolution adaptés (respect de la confidentialité,

neutralité, impartialité et indépendance, intervention d'un tiers, consentement des médiés). Il arrive par exemple que les échanges entre un doctorant et son encadrant aboutissent à un conflit, fondé sur une difficulté à comprendre un enjeu, un axe de recherche ou une demande exprimée avec des mots qui ne sont pas clairs pour l'autre. Sur le temps long, cette difficulté peut se transformer en véritable épreuve où l'échange peut devenir stérile et mettant en danger la relation.

Dans ce contexte, la médiation peut, me semble-t-il, jouer un rôle décisif : elle permet à la fois de rompre le huis clos de la relation doctorant/encadrant et de restaurer le dialogue, afin, in fine, d'améliorer les conditions de déroulement de la thèse et la production scientifique. Fort de ce constat, partagé par la communauté des médiateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, ma mission m'amène à mener plusieurs types d'actions, relevant à la fois de la prévention et de la résolution des différends.

Il s'agit d'abord de faire connaître et de promouvoir le processus de médiation auprès des publics concernés – doctorants, directions de thèse, laboratoires et écoles doctorales – qui ignorent souvent l'existence même du dispositif. Précisons que cette méconnaissance n'est pas propre au contexte universitaire : elle traverse plus largement la société. Présenter la médiation, ses spécificités et ses atouts, en dehors de toute situation conflictuelle, constitue donc une étape essentielle dans la diffusion d'une culture du dialogue. Dans mon établissement, compte tenu de l'éclatement géographique des sites (campus éloignés, télétravail, cotutelles internationales), cette démarche prend la forme d'une véritable stratégie de communication : production d'un guide d'accueil du doctorant, diffusion d'informations via les sites institutionnels, ou encore organisation de réunions à l'occasion de la rentrée. Rendre visible le dispositif de médiation dans le contexte doctoral est désormais indispensable, et l'accueil réservé à ces actions est très positif, se traduisant concrètement par un accroissement du nombre de saisines.

Une fois le dispositif connu, la phase de résolution peut s'engager. La première étape consiste à accueillir la demande, le plus souvent formulée par le doctorant, plus rarement par le directeur de thèse, le laboratoire, un membre du comité de suivi ou l'école doctorale. Cet accueil, parfois chargé d'une forte dimension émotionnelle, est décisif : il permet de rompre l'isolement et de dépasser les réticences liées à l'appel à un tiers, malgré l'existence d'instances telles que le comité de suivi de thèse. En effet, dans le cas de ces conflits particuliers, l'intervention d'un tiers extérieur à l'environnement de thèse peut être nécessaire pour affirmer la neutralité, l'indépendance

et l'autonomie de la médiation, rassurant ainsi tant le doctorant que l'encadrant.

La médiation s'ouvre ensuite, de manière assez classique, par des entretiens individuels. Leur format varie selon l'éloignement géographique des personnes ou le multilinguisme des équipes. Le recours à un interprète peut même être envisagé pour garantir la qualité du processus. Je rencontre séparément le doctorant, la direction de thèse et, le cas échéant, d'autres acteurs (co-encadrants, responsables d'équipe, membres du comité de suivi). Ces entretiens permettent de clarifier les difficultés et les besoins de chacun, et d'esquisser des pistes de solutions. Je rappelle alors le cadre déontologique et fais signer un protocole d'entrée en médiation. Cette formalisation est essentielle dans un contexte où les enjeux sont multiples : propriété intellectuelle des travaux, réputation des protagonistes, équilibre des carrières dans des milieux académiques souvent restreints. Une réunion plénière peut ensuite être organisée, avec l'accord des parties. Chacun y expose ses attentes et ses propositions, et mon rôle est de faciliter l'émergence d'un accord dans un cadre marqué par une forte asymétrie statutaire. Lorsque l'entente est trouvée, nous formalisons un protocole de sortie du conflit : réorganisation des modalités de suivi, clarification des attentes, mise en place de rendez-vous réguliers, voire arrêt du projet doctoral.

Il arrive néanmoins que la médiation n'aboutisse pas. Dans ce cas, le processus s'interrompt et le conflit poursuit son traitement au sein des instances universitaires compétentes. Mais, dans la majorité des cas, même sans aboutissement formalisé, la médiation ouvre un espace de communication éthique et responsable, propice à la poursuite de la thèse. Elle illustre ainsi la pertinence de la médiation dans l'enseignement supérieur, en tant que dispositif souple et confidentiel, capable d'apporter des réponses adaptées aux spécificités du parcours doctoral.

Comme nous l'avons démontré plus haut, la consolidation de la médiation dans l'ESR implique la reconnaissance d'un égal accès de tous ses publics aux modes amiables de règlement des différends. Elle suppose également de rénover la manière d'aborder les conflits internes à l'organisation, processus qu'elle favorise par ailleurs en se diffusant plus largement au sein de nos établissements. En effet, en créant des espaces de dialogue tournés vers l'écoute et la prise en compte des besoins exprimés par chaque médié, la médiation influence significativement l'intégration d'une communication plus éthique et plus durable. Cet épanouissement de la « culture de la médiation » commande néanmoins de garantir l'indépendance, l'impartialité, la neutralité et la confidentialité de la démarche par l'élaboration d'un cadre déontologique partagé. Une dynamique

qui reposera nécessairement sur l'engagement, la force de conviction et l'intégrité des médiateurs eux-mêmes. En incarnant la mission, en insufflant l'éthique par la pratique, ces derniers pourront convaincre les établissements, même les plus réticents, à faire le pari gagnant de la médiation.

[Retour à la table des matières](#)

Médiations du vivant : Altérités et écologies relationnelles

LA MÉDIATION ANIMALE, LES AVANTAGES DE LA PRÉSENCE ANIMALE EN MÉDIATION

Patricia ARNOUX

Directrice de l'association EVI'DENCE Médiation animale- Médiatrice

Selon la Fondation Adrienne et Pierre Sommer, « la médiation animale est la recherche des interactions positives issues de la mise en relation intentionnelle Homme-Animal dans le domaine éducatif, social, thérapeutique et de la recherche ».

Mais allons encore plus loin...

L'animal, de par son authenticité dans la relation et son non-jugement, devient un facilitateur et un catalyseur interactionnel grâce à sa capacité à être et à transmettre; c'est un « médiateur » vivant, pourvu d'émotions et un révélateur de comportement qui impacte dès lors la façon d'agir du bénéficiaire et donne à l'intervenant des informations précieuses lui permettant de modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel de la situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre. L'animal est donc un élément du système relationnel qu'il va modifier et ainsi créer un cercle vertueux avec les autres éléments du système (bénéficiaire et intervenant). Osons parler d'animal systémique.

La médiation animale est donc une pratique professionnelle qui nécessite des compétences pluridisciplinaires de la part des intervenants qui doivent aussi être des interprètes de la communication inter-espèces grâce à différents outils comme l'étude des comportements humain et animal.

L'animal agit comme un « facilitateur relationnel ». En effet, en sa présence, une personne ne se sent pas jugée sur son aspect physique, son passé ou son état psychologique. L'animal favorise alors les échanges et les interactions entre les personnes en procurant des sujets de conversations neutres et non menaçantes. Il favorise également un contact chaleureux et l'augmentation du nombre et de la qualité des interactions entre les participants et le personnel encadrant/soignant...

Les animaux font ressortir l'humour et le sens ludique et aident à améliorer l'estime de soi chez la personne. Caresser un animal peut être réconfortant. Cela peut aider à calmer une peine.

1. Quelles sont les attentes envers l'animal dans la médiation ?

« Mais qu'attend-on du chien ou de l'animal présent, qu'est-il censé faire ? »

Cette question est récurrente et pose d'emblée le décor de la médiation animale, tel qu'il peut être perçu. En effet, cette question laisse supposer qu'il y a obligatoirement une mission à remplir pour l'animal, un objectif défini pour lequel il est « utilisé ». Or il en va du contraire ; un des principes fondamentaux de la médiation par l'animal est de ne jamais altérer, ni détourner, ni falsifier la relation qui s'instaure entre l'homme et l'animal.

Ainsi, la réponse pourrait s'intituler « on attend du chien qu'il se comporte comme un chien en présence d'un humain », avec tout le naturel, la spontanéité, l'absence de jugement dont les animaux font montre. Si par contre, l'animal est trop dressé, utilisé, censé agir selon des directives enseignées, il perd de son naturel et la personne ne fera pas l'expérience d'une rencontre désintéressée, sincère et non jugeante. Cela inclut le fait que l'animal peut avoir quelques défauts, ne pas être parfait selon le sens commun, mais être vrai, unique, avec ses défauts et ses qualités.

Le bénéficiaire fera alors l'expérience du respect des caractéristiques de chacun, sans attentes, sans déception. Lui-même pourra se montrer sans fards, et envisager ses points forts et ses points à améliorer dans la relation à l'autre.

2. Qu'est ce qui nous distingue des animaux ?

A priori, l'homme est un animal, un mammifère, qui se distinguerait par sa capacité à « imaginer des scénarii emboîtés et le besoin de partager ses pensées ». Il a aussi une capacité à anticiper le futur, qui lui serait propre. Il exprime sa pensée par le langage. Il a et exprime des émotions. Depuis environ 25 ans, les animaux ont changé de statut juridique, philosophique et scientifique. Depuis février 2015 le législateur a introduit dans le Code

civil, via l'article 515-14, le fait que les animaux sont des êtres sensibles.

Ainsi, les émotions primaires (joie, surprise, dégoût, tristesse, peur, colère), se retrouvent chez l'animal de compagnie. De nombreuses recherches sont menées sur le comportement des animaux, leurs aptitudes particulières et celles communes aux humains (ouïe, odorat, *awareness*, socialisation, etc...). Cependant, ce serait bien la pensée humaine qui distinguerait vraiment l'homme de l'animal et qui lui permet d'être considéré comme « supérieur » à l'animal.

Très récemment, on retrouve une étude américaine dont je mets un extrait ci-après et qui nous montre que les animaux n'ont pas fini de nous étonner :

« Malgré leur cerveau minuscule, les guêpes à papier possèdent d'étonnantes capacités d'apprentissage et de mémorisation. Elles sont également capables de faire des distinctions sociales entre leurs congénères. Dans une nouvelle étude, des chercheurs américains, qui étudient ces insectes depuis plus de 20 ans, montrent qu'elles peuvent aussi former des concepts abstraits.

La capacité d'abstraction est peu répandue dans le monde animal – en particulier les concepts abstraits de similitude et de différence. Des espèces sont capables de distinguer une chose essentielle d'une autre (reconnaître le cri de leur progéniture parmi d'autres, ou distinguer un aliment comestible d'un aliment toxique). En revanche, établir des ressemblances et des différences dans diverses situations, nécessite de faire appel à des règles abstraites. Peu d'animaux en sont capables, hormis les primates et quelques autres animaux réputés pour leurs niveaux élevés de sophistication cognitive (notamment les corvidés, les pigeons, les perroquets ou les dauphins). La guêpe à papier s'ajoute désormais à la liste. » (réf : <https://www.science-et-vie.com/nature-et-enviro/guepe-capable-abstraction-90345.html>)

3. Quel animal pour quelle médiation ?

Cette question est récurrente et arrive parmi les premières questions que se posent les personnes lorsqu'elles réfléchissent à la médiation par l'animal. Il est clair que le chien et le chat sont les animaux les plus connus, les plus « communicant », les plus à même d'établir une interaction positive avec une personne. De fait, voir un chien en détention, ou en établissement spécialisé ou tout autre endroit dit fermé ou semi-fermé par ex, constitue un moment à part car l'animal représente la vie à l'extérieur, celle-là même qui a été perdue et/ou celle que l'on espère retrouver...

Pour autant, les rongeurs (lapins, cochon d'inde, rats, chinchillas,...) permettent d'élargir le champ de

connaissances autour des espèces animales, et de découvrir d'autres êtres vivants avec leurs besoins propres.

Par ailleurs, être en contact avec des animaux « que l'on aime » et des animaux qu'à priori « on aime moins », permet de faire tomber les à priori, bousculer les connaissances, et expérimenter le respect d'un autre animal, différent, particulier, et par extension un autre être humain, différent, particulier. Il n'est donc pas question, en médiation par l'animal, de « choisir » l'animal mais plutôt de proposer une rencontre entre êtres vivants de différentes espèces, êtres humains y compris...

4. Quels thèmes aborde t'on en séance de médiation par l'animal ?

La présence de l'animal provoque dans les premières séances un échange autour de cet animal : l'espèce, les habitudes, l'habitat, la morphologie, l'élevage s'il y a lieu, etc...on pourrait dire que les premiers échanges sont issus de l'observation, la confrontation aux croyances ou à l'expérience de la personne, l'apport d'éléments nouveaux ou résultats de la recherche. Puis, les comparaisons peuvent arriver, et étendre le champ de la discussion aux animaux de la famille, des amis ou du voisinage, ou encore d'une émission télévisée.

D'autres thèmes sont vite abordés comme la notion de famille, de clan, d'appartenance, d'acceptation ou de rejet, de « chien enragé », « les chiens ne font pas des chats », etc... Les croyances sont énoncées, se heurtent aux résultats de la recherche, nécessitent d'accepter la controverse, de respecter l'avis de chacun, de vérifier ses sources avant d'affirmer quoi que ce soit.

La notion d'obéissance et ses conditions sont revisitées. Il y a façon et façon d'éduquer. Que veut dire dresser un animal ? La notion de punition voire de châtiment nécessite des reformulations, des exemples, l'apport d'expériences nationales et étrangères. Le respect des besoins de l'animal : si le chien ce jour-là ne cherche pas l'interaction, comment réagit la personne ? A-t-il conscience des signes qu'envoie l'animal, les respecte-t-il ? Pourquoi ? Si oui ou si non, Est-ce un comportement habituel ? Pourquoi ? En réalité, les thèmes sont nombreux et variés !

5. Le rapport à l'animal

Le premier niveau de rapport à l'animal peut spontanément s'orienter vers « j'aime » ou « je n'aime pas ». Certains « aiment » les chiens, chats, lapins mais « n'aiment pas trop » les autres rongeurs, ou oiseaux, ou araignées. Souvent « je n'aime pas » est associé à « je ne connais pas ». Cette prise de conscience d'un jugement arbitraire à partir d'une méconnaissance va porter leur attention sur leur

façon d'entrer en communication en général, avec les êtres vivants, et va constituer la base d'un autre niveau de discussion et d'échanges, plus posé, plus réfléchi, moins jugeant à priori.

La séance de médiation par l'animal permettra ainsi au bénéficiaire de mieux se connaître. D'ailleurs, certains d'entre eux qualifient les séances d'« étonnantes » et/ou « d'intéressantes ». En effet, là où ils pensaient « simplement » croiser un animal, ils ont découvert une facette de leur personnalité, une croyance erronée, un comportement inadéquat en société, une émotion cachée, une peur inavouée, une expérience marquante qui a déterminé un comportement, etc...Il peut s'agir également d'évoquer et analyser ces croyances et les comportements associés à ces croyances.

6. La séance de médiation par l'animal comme un voyage ?

Si l'on admet qu'une séance peut s'appréhender sans but précis, sans enjeu majeur, force est de constater que chaque intervention est un voyage. En effet, que dire de ces séances où nous réalisons le « voyage » entrepris, le « chemin » emprunté, les « mondes » traversés, les « univers » échangés, à partir d'un point de départ qui est l'animal et cette relation triangulaire animal-intervenant-bénéficiaire. Aller là où l'inspiration nous mène, là où la préoccupation du jour peut s'exprimer, rebondir sur une idée qui fera le lit de la suivante, insister là où l'on se rejoint le plus ou là où le désaccord demande à être partagé voire là où la controverse anime l'échange, apprendre, découvrir, explorer, exprimer l'émotion tout en y incluant un animal.

Bien souvent, la fin de la séance signera la diversité et la richesse des partages, l'apport pédagogique, le côté « humain » que fait émerger l'animal, le « moment » particulier qui a été vécu. Cela suppose que la personne trouve un espace d'expression spontanée, qui la replace dans sa condition d'humain, d'être « vivant » en face d'autres êtres vivants, sans rien à prouver, rien à cacher, rien à surjouer.

Se reconnecter à des « moments » « comme dehors », spontanés, « libres » permet de se rappeler qui l'on est et pas seulement ce que l'on a été, ce que l'on a fait ou ce que l'on est censé faire ensuite. La vie extérieure aussi est ponctuée de « moments » qui redonnent de l'énergie, rappellent qui l'on est, confortent nos choix, remettent du sens dans nos parcours.

7. En quoi le lien entre l'homme et l'animal favorise-t-il l'insertion sociale ?

Pourquoi dit-on qu'il y a des moments magiques en séance de Médiation par l'animal ?

Prenons le cas d'une séance en prison : en posant la question en quoi le lien entre l'homme et l'animal favorise-t-il l'insertion sociale ?

L'individu qui ne se conforme pas, quel qu'en soit la raison, tombera sous le coup de la loi, en payera le prix (incarcération, sursis, mise à l'écart...), puis à la fin de sa peine, sera invité à se réinsérer ou s'insérer.

On parle de politique d'insertion, de dispositifs d'insertion en vue d'une intégration dans la société. (un revenu minimum d'insertion, un emploi stable, un accompagnement spécifique (mission locale...), un contrat d'insertion en entreprise, etc.

L'insertion versus intégration, exige la prise en compte de problèmes spécifiques concernant des groupes spécifiques pour lesquels il faudra des solutions spécifiques. Les autres, ceux qui sont insérés, donnent le ton : vie professionnelle, loisirs, vie familiale, forment des individus insérés, relativement conformes, ayant des compétences sociales et émotionnelles et participant à la collectivité sans créer de désordre. Cet individu consentant accepte les conditions pour faire partie de la société et se comporte de manière à ne pas en être exclu, toutes proportions gardées.

Pour les non insérés, il s'agit donc de gravir quelques marches d'un escalier qui mènerait à l'insertion. Ces premières marches constituent autant d'étapes, autant d'expériences, autant d'essais erreurs que nécessaires pour les bénéficiaires, en vue de ce but ultime.

L'individu qui ne respecte pas les règles sociales est sanctionné (prison, exclusion...) puis il est invité à se réinsérer. Nos politiques d'insertion visent à accompagner ces personnes vers l'intégration : revenu, emploi, accompagnement dédié.

L'insertion suppose de traiter des difficultés spécifiques pour des groupes spécifiques. Ceux déjà intégrés fixent les normes : travail, famille, sociabilité, respect de l'ordre social. Les personnes non insérées doivent franchir progressivement des étapes, par essais-erreurs, pour rejoindre la société.

Les approches pour y parvenir sont pluridisciplinaires ; la médiation par l'animal, le lien entre l'homme, l'animal et un intervenant peuvent contribuer à ce parcours d'insertion.

Si l'on s'en tient à une étymologie de base, insérer veut dire « faire entrer dans », « introduire de façon à incorporer ». En cuisine on introduira un œuf dans de la farine de façon à faire disparaître l'œuf et la farine pour créer intentionnellement un nouvel élément, une nouvelle texture faite des deux ingrédients mais ayant fait disparaître la nature première des deux ingrédients de base...

L'insertion comporte une notion d'intentionnalité, « de faire rentrer (par la force s'il le faut », car la société ne saurait souffrir d'individus non « insérés ».

En milieu carcéral, comme au sein d'une mission locale ou d'un collège en ZEP, les individus sont définis par leurs agissements délictueux, tout degré de gravité confondu. Il s'agit de les RE-mettre dans le droit chemin, de leur permettre l'accès aux filières classiques, à des comportements normés, acceptables, reconnus par la société. Il s'agit de les insérer ou de les réinsérer.

Cela peut être vécu par eux comme aliénant, intrusif, ne tenant pas compte de leur identité profonde, qu'ils continueront de défendre. Vouloir les « sauver » d'eux-mêmes peut donner l'effet inverse que celui escompté, créer des résistances, des comportements de révolte, la non-adhésion au dispositif.

La médiation par l'animal, bien au contraire, remet l'individu à sa juste place d'individu, sans attente particulière en première intention. Cet accueil inconditionnel qu'offrent l'animal et l'intervenant constitue une toute première marche, une toute première étape comme un point de départ, un ancrage à partir duquel on va pouvoir composer. La solidité de cet ancrage, le lien qui va s'établir, vrai, sans fards, authentique et sécurisant, va permettre à la personne de construire, se dire, se tromper, recommencer, de se découvrir et de prendre des décisions, en toute connaissance de cause.

Par là même, il va développer des compétences sociales qui lui seront utiles dans la société. Établir un lien avec un être vivant tel qu'un animal ou un intervenant, le respecter, tenir compte de ses besoins, accepter la différence, ne pas projeter sur lui ses propres envies, ne pas forcer un animal qui ne veut pas interagir, puis pouvoir parler de toutes ces prises de conscience avec un intervenant, prépare de futures interactions positives dans la société.

En médiation par l'animal, on va acquérir des connaissances sur des êtres vivants différents de nous, on va décrypter des comportements et les frotter à l'état des connaissances actuelles avant de juger sans savoir. Cette compétence-là, transposée dans les futurs liens avec des êtres humains, animaux et même végétaux « dehors », fera le lit d'interactions positives partagées et par là même, favorisera l'insertion. En milieu carcéral, comme dans

tout milieu fermé ou semi fermé, de telles expériences sont nécessaires pour contrer l'isolement, la stigmatisation, pour expérimenter d'autres façons d'être, d'autres façons de faire, pour apprendre à mieux se connaître, prendre des décisions en se respectant et en respectant les autres, en somme, pour rendre reproductibles ces nouvelles compétences sociales dans de futurs environnements.

Mais n'oublions pas, même s'il existe des moments magiques, il n'y a pas de « baguette magique » ... car l'animal n'est ni un médicament, ni un outil, ni un objet !

A partir du moment où celui-ci est instrumentalisé (trop d'heures d'intervention, de pression et/ou d'attentes, de conditionnements), la médiation ne s'inscrit plus dans l'esprit d'une alliance et d'une relation mutuellement bénéfiques. Entre investissement affectif exacerbé et anthropomorphisme excessif, l'animal est une véritable éponge émotionnelle absorbant les états d'âme de ses propriétaires comme parfois ceux de ses bénéficiaires. Il est donc primordial d'en tenir compte ...

D'autant plus que dans un environnement en plein changement, où le rapport à la nature et aux animaux s'est profondément transformé en l'espace de quelques années, le statut symbolique et juridique de l'animal a lui aussi changé, comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents (les animaux sont reconnus comme des êtres sensibles).

L'intervenant en médiation par l'animal quant à lui, réalise un accompagnement qui vise à un mieux-être du bénéficiaire et même s'il connaît les objectifs fixés concernant le public visé, il ne doit pas faire ressentir cette attente car ce sont le processus et le cheminement qui sont essentiels.

Par ailleurs, rentrer dans une logique où les interactions entre l'homme et l'animal feraient l'objet d'évaluations trop normées dénaturerait l'esprit de la médiation par l'animal : la spontanéité doit être de mise même si les activités et les jeux sont conduits dans le respect de règles établies par l'intervenant. Sinon le risque est de progressivement perdre ce qui fait l'une des forces de l'intervention : l'intention gratuite et l'acte spontané de l'animal.

La pratique de la médiation par l'animal devrait tenir compte de ces règles, de la spécificité et du respect des besoins fondamentaux de chacun de ses acteurs, animal humain et non humain...

**Merci aux animaux de participer à notre
humanité...**

[Retour à la table des matières](#)

LA MEDIATION COMME OUTIL STRATÉGIQUE DE GESTION DE L'EAU : APPROCHE DU CHILI ET DU PÉROU

Pia M. Moscoso Restovic

Avocat. Professeure du Droit International Privé. Université de Atacama. Chili. ¹

Josselyn Zeballos Deza

Avocat, Arbitre et Médiateur. Consul honoraire du Pérou en Occitanie. France ²

Contexte

Les approches collaboratives visant à gérer et à piloter les infrastructures de ressources hydriques ont démontré une efficacité accrue en termes de contrôle, d'utilisation rationnelle et d'exploitation durable de cette ressource. Les bassins d'eau douce, tant de surface que souterrains, subiront la pression de la demande des consommateurs, générant des conflits sociaux liés à la surexploitation de la ressource dans les zones de convergence des projets miniers, du développement industriel et de la production agricole. C'est le cas de pays comme le Chili et le Pérou, qui possèdent des écosystèmes complexes et très sensibles au changement climatique, avec des communautés rurales sans accès à l'eau potable, souvent associées à des communautés autochtones. Parallèlement, les grands centres urbains situés dans des zones arides, désertiques, semi-désertiques et montagneuses partagent le même lit fluvial, le même bassin ou le même secteur. Dans tous ces contextes, les industries extractives et agricoles se sont développées, avec un modèle de croissance économique fortement dépendant de l'exploitation des ressources naturelles et de la consommation d'eau.

Les parties prenantes situées dans la même zone d'influence d'un projet minier ou agricole devront établir une relation pacifique et prévisible avec des mécanismes de résolution des conflits, afin d'assurer le succès de tous les projets, entreprises et moyens de subsistance dans le même bassin versant. Les acteurs impliqués doivent être considérés comme des entités rationnelles en dialogue (Baldwin & Magnuson, 2023), cherchant à maximiser leurs intérêts sur la base d'une coopération réciproque. Dans ce type d'écosystèmes, où la demande en ressources hydriques est élevée, cette rationalité n'est pas évidente, naturelle ou pacifique. Dans les écosystèmes arides où les ressources en eau sont rares et où les entreprises potentielles sont associées à d'importants investissements étrangers, il existe de puissants intérêts économiques et politiques visant à définir l'utilisation, la destination et la hiérarchisation de l'eau. Pour ces raisons, la médiation des

ressources en eau est une bonne pratique qui n'a pas été suffisamment explorée dans les pays observés.

En effet, les médiations observées dans les pays en développement se déroulent généralement dans des contextes de négociation collective (Rodríguez, D. 2023, Rodríguez, J.C. 2024). Dans d'autres situations, le recours à la médiation s'est opéré à titre de mesure réactive, en réponse à un conflit déjà déclenché ou à un risque sérieux d'escalade susceptible d'aboutir à la suspension, voire à l'interruption des travaux ou de l'exécution du projet.

Les lacunes et limites réglementaires, la superposition des compétences administratives, l'absence ou l'inefficacité des instruments de planification territoriale, ainsi que l'instabilité des orientations gouvernementales SUBDERE Chile, 2010), constituent autant de facteurs qui entravent les possibilités réelles de coopération stable et durable dans le temps (OCDE, 2016).

D'autre part, les asymétries entre les parties prenantes, en particulier lorsqu'elles coexistent dans une même zone d'influence, où de grands projets d'investissement étranger entrent en interaction avec de petites communautés de peuples autochtones, montrent que la séquence des événements et les accords adoptés jouent un rôle fondamental dans la répartition finale des coûts entre les acteurs. Ainsi, la médiation doit avoir pour objectif principal de prévenir le risque ou la menace de conflit liés au non-respect des accords, aux attentes, promesses, lacunes, et ambiguïtés présentes dans les relations entre les acteurs d'un bassin versant. La finalité directe de ce processus sera d'éviter des négociations cycliques qui entraîneraient une progression de la méfiance entre les protagonistes et parties prenantes d'un territoire.

Pour cette raison, les décideurs politiques, les investisseurs et les représentants des communautés ont l'obligation de développer des cadres de travail collaboratifs, à travers des mécanismes et des incitations spécifiques qui favorisent une coopération durable dans le temps (Basualto et al, 2019).

¹ pia.moscoso@uda.cl ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8796-7449>

² josselynzeballos@icam.es

Dans cette perspective, la médiation doit avoir pour objectif principal de prévenir les risques ou menaces de conflits liés à la non-exécution d'accords, aux attentes non satisfaites, aux promesses non tenues, ainsi qu'aux vides et ambiguïtés inhérents aux relations entre les acteurs d'un bassin versant. La finalité directe poursuivie par ce processus est d'éviter des négociations cycliques susceptibles de générer une méfiance croissante entre les différents protagonistes d'un territoire.

C'est pourquoi, les décideurs politiques, les investisseurs et les représentants des communautés sont tenus de mettre en place des cadres de collaboration reposant sur des mécanismes et des incitations spécifiques favorisant la coopération à long terme (Basualto et al., 2019).

1. Expériences au Chili et au Pérou

Des pays comme le Chili et le Pérou partagent des avantages comparatifs par rapport aux autres pays de la région en raison de la quantité, de la répartition, de l'accessibilité et de la criticité de leurs ressources minérales. En tant que pays fortement dépendant des industries extractives, les mines représentent 5 % du PIB du Pérou et entre 60 % et 68 % des recettes d'exportation en 2024. Au Chili, l'exploitation minière représentait 16 % du PIB national au cours de l'exercice 2010 ; elle en représente actuellement 10 %. La plupart des conflits sociaux rencontrés dans les zones géographiques les plus riches en ressources minérales des deux pays coïncident avec la manière de résoudre le problème de la pénurie d'eau due à la demande de grands projets d'investissement internationaux.

Le développement technologique a permis l'utilisation partagée des infrastructures hydrauliques entre les grands projets miniers, permettant ainsi le recyclage de l'eau, la réduction de sa consommation et son retour à son bassin versant naturel, conformément aux normes acceptées par la réglementation nationale de chaque État. Cependant, au-delà de l'efficacité technologique, on constate la nécessité d'établir des stratégies de gestion des ressources en eau fondées sur des objectifs communs, capables de satisfaire les intérêts de toutes les parties prenantes d'une zone d'influence, d'un bassin versant et d'un écosystème concerné.

Le principal problème lié à l'absence d'instruments institutionnalisés pour l'adoption d'accords réside dans la méfiance entre les parties prenantes. **Dans ce sens**, les garanties attendues d'institutions efficaces ont été exclusivement exigées des systèmes d'évaluation environnementale établis par chaque État comme cadre réglementaire obligatoire pour l'approbation d'un projet. Ces systèmes d'autorisation relèvent de la sphère administrative et bureaucratique ; ils encadrent la participation publique et assurent les niveaux de transparence

nécessaires à l'évaluation de l'impact environnemental potentiel d'un projet. Cependant, la rareté de l'eau constitue un facteur aggravant du problème de la pollution, en introduisant une variable préalable qui conditionne la viabilité économique et technique d'un projet. Ces décisions sont souvent prises sur la base de critères d'efficacité hydrique, de disponibilité des ressources en eau et de rentabilité, mais sans prendre en compte des conflits potentiels avec les communautés locales, ou en les minimisant à travers des démarches de gestion des relations communautaires qui privilégient la technologie à mettre en œuvre plutôt qu'une approche collaborative de gestion de la ressource commune (Serey, J. 2023).

Pour cette raison, il n'a pas été développé de normes environnementales propres ou spécifiques à ces territoires ; ce sont des standards et certifications internationaux qui ont été appliqués, en parallèle avec le respect de normes nationales souvent peu adaptées aux écosystèmes arides ou confrontés à la rareté de l'eau.

Il est important de rechercher des techniques et des stratégies de communication, de négociation, d'adoption d'accords et de responsabilité partagée et différenciée, qui modélisent et garantissent aux parties prenantes que les bénéfices escomptés seront obtenus grâce à une interaction dans un environnement sûr et stable à long terme.

2. La médiation comme méthode stratégique

Des études (Moscoso, 2025 ; Madani 2010 ; Parrachino et al 2006) montrent que l'utilisation de stratégies de coopération entre les décideurs et les bénéficiaires des politiques, plans et projets d'investissement a permis un meilleur contrôle, davantage de dialogue un dialogue renforcé et, en définitive, un accroissement des niveaux de confiance entre les parties prenantes.

La médiation constitue un outil adapté à ces objectifs, dans la mesure où elle permet de développer des dynamiques de communication complexes, prenant en compte les intérêts économiques et culturels des parties prenantes. Cette approche non traditionnelle repose sur la coopération, la facilitation du dialogue et la volonté de construire des relations solides et durables, fondées sur des bénéfices mutuels.

Comme toute méthodologie, la solidité théorique de la médiation repose sur l'analyse de cas réussis, qui permettent d'identifier des stratégies et des cadres opérationnels applicables à petite, moyenne ou grande échelle, selon qu'il s'agisse de biens privés ou publics. (Suttinon, 2012).

Malgré ces avancées, il reste nécessaire de poursuivre la construction d'une base théorique

solide, afin de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre dans les relations sociales au sein de ces communautés.

Des connaissances spécifiques liées à la matière traitée seront également nécessaires pour assurer le succès du processus de médiation. Il s'agira notamment de maîtriser : les cadres juridiques applicables, les mécanismes opérationnels, les économies d'échelle, la protection des biens publics, les cultures juridiques en présence, ainsi que les coutumes et dynamiques historiques propres à la zone d'influence d'un projet. (Mehrabi & Giagnocavo, 2024).

Outre les variables susmentionnées, un défi supplémentaire se pose : des pays comme le Chili et le Pérou sont confrontés à un environnement économique mondialisé, marqué par des modèles d'affaires et d'un environnement économique mondialisé, marqué par des modèles d'affaires et des stratégies d'investissement géopolitiques sur lesquels ils n'ont que peu, voire aucune influence. Dans ce sens À cet égard, les précédents internationaux doivent être pris en compte non seulement pour des études de cas comparatives, mais surtout pour déterminer les risques de responsabilité civile privée et étatique au niveau international.

En effet, le contentieux international en matière de droits de l'homme ainsi que le contentieux en droit international privé et en arbitrage, connaissent un développement approfondi en Europe, diffusant vers l'Amérique du Nord une tendance à l'universalisation des principes de compétence juridictionnelle internationale (Moscoso, P., 2010).

Les entreprises multinationales sont soumises à des normes environnementales qui exigent un financement international ou leur appartenance à certains États ou groupes d'États, eux-mêmes soumis aux règles et principes du droit commercial international, aux lignes directrices internationales des organismes et associations d'États, aux bonnes pratiques internationales des entreprises ainsi qu'au soft law (droit souple).

Tous ces éléments convergent vers un système de normes internationales, de traçabilité et de certifications internationales, où les facteurs territoriaux et communautaires sont essentiels. Dans ce contexte, les solutions locales permettent d'identifier des précédents de bonnes pratiques ; cependant, une approche structurelle plus développée au niveau local fait encore défaut. Les problèmes identifiés sur le territoire et les solutions qu'ils exigent nécessitent des solutions au cas par cas.

La médiation préventive constitue un outil pertinent pour anticiper le processus décisionnel, en identifiant

la succession des résultats attendus dans le cadre d'un modèle d'investissement réussi. À cet égard, les sociétés minières, ainsi que les industries et exploitations agro-industrielles à grande échelle, ont fréquemment adopté des stratégies reposant sur une conformité juridique strictement formelle, prenant des décisions stratégiques sans appréhender pleinement les dynamiques sociales susceptibles d'émerger au sein des communautés non identifiées situées dans leur zone d'influence de leurs projets.

Les disparités effectives observées entre les acteurs d'une région accueillant des investissements étrangers devraient, en elles-mêmes, nous contraindre à reconnaître la diversité des intérêts coexistants avant l'introduction d'un nouvel acteur ou l'extension d'un projet dans un écosystème déjà saturé, afin d'évaluer les coûts réels liés à la viabilité d'un projet.

En matière de ressources hydriques, la seule variable stable est la demande soutenue et croissante d'eau au fil du temps, entraînant l'arrivée permanente de nouveaux acteurs, avec une variabilité tant de la demande que des coûts d'investissement. Les stratégies dominantes et traditionnelles constituent le cadre de référence entre les parties prenantes, mettant en évidence la nécessité d'améliorations et d'une institutionnalisation renforcée des mécanismes de résolution des conflits.

Ce type d'analyse, basé sur des outils collaboratifs, peut aboutir à des préconisations variées, notamment l'instauration de cadres juridiques obligatoires, la mise en place d'incitations économiques et administratives, l'adoption d'accords de collaboration contraignants et la mise en place de mécanismes alternatifs de résolution des conflits.

3. Conditions nécessaires pour la médiation en ressources hydriques

Dans cette approche seront présentés les facteurs clés ayant influencé la formation d'une structure de collaboration réussie en matière de ressources hydriques.

Association pour l'innovation.

L'expérience acquise dans le nord aride du Chili a conduit au remplacement des eaux souterraines, de mauvaise qualité et fortement salées et chargées de métaux lourds, par une eau dessalée de meilleure qualité provenant d'usines de dessalement par osmose inverse situées sur la côte Pacifique. Ces installations permettent actuellement à la compagnie locale d'assainissement et d'eau potable de garantir un approvisionnement en eau potable à 100 % dans deux des principales villes du nord du pays. Par ailleurs, entre 75 % et 85 % de l'eau dessalée chilienne est utilisée pour l'exploitation minière.

Cette infrastructure a été construite grâce à un partenariat public-privé et est exploitée sous un régime de concession par une entité privée. La répartition des coûts met en évidence l'efficacité de cette solution face à la problématique de la rareté hydrique, qui a atteint un seuil critique. Cette solution de nature technologique permet de concilier les multiples intérêts publics et privés coexistant au sein d'un même bassin géographique.

Le système de marché de l'eau chilien repose sur l'existence de droits de propriété privée sur les ressources en eau, ce qui génère un marché des droits d'usage d'eau dont la valeur est attribuée en fonction de leur répartition efficace. La gestion conjointe des ressources en eau par les communautés locales et privées, organisées en usagers par bassin hydrographique, permet un meilleur contrôle accru et partagé de l'utilisation, de la distribution et de l'exploitation des ressources en eau (Pérez Silva et Castillo, 2023). Cependant, le marché de l'eau illustre également le coût élevé que peuvent représenter les ressources en eau, déterminé par le pouvoir d'achat. Dans ce contexte, les entreprises agricoles exportatrices, et au-dessus d'elles, les grandes entreprises minières, dominent le pouvoir d'achat au Chili.

L'utilisation d'une eau dessalée de haute qualité pour la consommation humaine a nécessité des investissements publics pour répondre à la demande intérieure, un besoin prioritaire d'intérêt public. En revanche, les initiatives individuelles de réutilisation, de recyclage, de collecte des eaux usées et d'autres développements technologiques mineurs n'ont pas réussi à répondre à la demande et n'ont pas contribué à réduire la pression sur les voies navigables.

Pour cette raison, étant donné que l'usage de l'eau répond à des demandes principales, d'autres accessoires ou complémentaires, ou encore à des fonctions écosystémiques, le débat autour de nouvelles formes d'investissement, d'amélioration des structures d'utilisation, de contrôle et de régénération de la ressource hydrique reste en permanence l'ordre du jour. Chaque année, ces territoires réaffirment l'objectif de réduire les coûts et de prévenir les risques liés à la pénurie. La responsabilité dans la participation aux projets conjoints est directement proportionnelle au niveau de risque généré par les entreprises elles-mêmes, en poursuivant une logique d'accroissement de la demande et de pollution des cours d'eau (Duarte Vera et al., 2021).

Financement pivot et Gouvernance

La volonté de coopérer est essentielle ; cependant, le succès reste subordonné à l'utilisation d'instruments d'incitation issus de diverses sources : engagements de l'État, contributions financières de la Banque mondiale ou de fonds de financement, facilitation d'ONG, études universitaires, suivi par des cabinets

de conseil privés, etc. La durabilité de ce type d'initiatives nécessite un engagement et un accompagnement multisectoriels, afin de couvrir les coûts initiaux des investissements en infrastructures, réduire l'incertitude et permettre par la suite le développement de conditions administratives stables pour l'investissement et la gestion en partenariat publics-privés.

À cet égard, la gouvernance en matière de ressources hydriques ne se satisfait pas du respect d'un seuil légal minimal, mais de l'engagement en faveur de la mise en place d'une structure multipartite permettant d'évaluer les coûts d'investissement et de maintenance, ainsi que la gestion des responsabilités différenciées de toutes les parties prenantes. Les accords du secteur privé, quant à eux, exigent le partage des coûts et des bénéfices des investissements dans les infrastructures de gestion des ressources en eau et la garantie de réalisation des objectifs d'intérêt public par la publicité, la transparence, la responsabilité et la responsabilisation des gestionnaires.

Distribution de coûts et risques.

Le développement d'activités collaboratives implique d'assumer le risque de prendre en charge les besoins des participants mineurs, d'acteurs qui rejoignent l'initiative initiale au fil du temps ou de nouveaux intervenants qui arrivent avec de nouvelles attentes.

Les initiatives privées ont tendance à gérer ces risques de manière plus adaptative ; cependant, toutefois, lorsqu'il s'agit d'utiliser des biens et des intérêts publics, comme c'est le cas pour les ressources en eau, les coûts supportés par le consortium ont souvent tendance à augmenter et ont un impact plus important au fil du temps. Dans ces circonstances, la clarté sur les questions clés de gouvernance est essentielle, notamment les questions de copropriété et de coresponsabilité dans la gestion des actifs communautaires.

La facilitation de l'adoption d'accords peut être promue et mise en œuvre par les collectivités locales ; Toutefois, le secteur public n'y participe pas nécessairement en tant qu'acteur du marché. De ce fait, sa participation vise à maintenir la cohésion du système et non à assumer les coûts d'investissement. De ce point de vue, il ne faut pas confondre initiative ou pivotement avec leadership. L'initiative peut émaner de l'État ou des acteurs directement intéressés par le développement d'un projet. Le leadership, quant à lui, appartient aux acteurs concernés ou intéressés eux-mêmes. En effet, le leadership des initiatives collaboratives n'est pas confié au secteur public, afin d'éviter toute logique de subvention ou de rendre les initiatives dépendantes de l'appareil public ; il doit au contraire émerger des acteurs eux-mêmes, sur la base d'un équilibre entre les avantages retirés et les coûts supportés (Moscoso, P. 2015).

Enfin, la participation de secteurs autonomes tels que les universités, les centres de recherche et les ONG, à travers des études, des dispositifs de suivi, d'analyses et de services de conseil, permet de parvenir à des accords plus objectifs, fondés sur des informations de meilleure qualité, favorisant une compréhension partagée du problème ainsi qu'une meilleure compréhension de la répartition des coûts, des bénéfices, des charges et des responsabilités. Les participants à ce type d'initiatives collaboratives n'arriveront pas avec un plan d'avantages commun ; par conséquent, les entités intermédiaires jouent le rôle de facilitateurs de l'information, des référentiels de données et de la mise en œuvre des processus, permettant ainsi d'évaluer le contexte et d'adopter les accords nécessaires.

4. Évolution du concept de médiation et posture du médiateur

Dans les contextes de gestion des ressources hydriques marqués par de fortes tensions, des asymétries persistantes et des dynamiques multi-échelles (locales, nationales, transnationales), la médiation ne peut plus se concevoir comme un simple mécanisme de gestion ponctuelle des différends. Elle doit évoluer vers une fonction stratégique, systémique et réflexive, intégrée en amont dans les processus de gouvernance environnementale. Le médiateur n'est plus seulement un tiers facilitateur du dialogue ; il devient un acteur de régulation relationnelle, capable de naviguer entre normes juridiques, contraintes techniques, cultures locales et logiques économiques globales. Sa posture exige une vigilance éthique permanente, une capacité à maintenir un espace de parole protégé dans un environnement fortement polarisé, et une compétence à créer des conditions de reconnaissance mutuelle, même dans des contextes d'inégalités structurelles.

Cette posture renouvelée repose sur trois dimensions fondamentales : une lucidité sur les rapports de pouvoir en présence ; une maîtrise des langages pluridisciplinaires (écologiques, juridiques, économiques, anthropologiques) ; et une disponibilité au doute — c'est-à-dire la capacité à questionner en permanence les cadres de référence dominants pour faire émerger des solutions réellement partagées. Ainsi, la médiation hydrique ne peut se limiter à des techniques de gestion de conflits, mais appelle une pratique réflexive ancrée dans la complexité, ouverte à l'innovation sociale, aux savoirs situés et à la co-construction des normes d'usage, dans une visée de justice écologique.

CONCLUSION

Les asymétries entre les acteurs d'un bassin versant révèlent la nécessité de mettre en place des processus de médiation préventive — et non simplement réactive — visant à institutionnaliser le dialogue et la résolution des conflits. L'absence de tels mécanismes a subordonné l'investissement étranger ou ralenti l'expansion de projets en cours d'exécution. Le transfert des coûts d'investissement et la redistribution des bénéfices sont directement proportionnels à la stabilité et à la prévisibilité qu'apporte le système, fondé sur la reconnaissance préalable de situations juridiques protégées.

La médiation préventive est un instrument doté de structures favorisant des relations de résolution des conflits pacifiques et durables dans le temps, en matière de gestion des ressources hydriques, permettant de garantir un équilibre entre les intérêts des parties prenantes situées au sein d'un même bassin versant.

[Retour à la table des matières](#)

Bibliographie

- Baldwin, C. K., & Magnuson, D. (2023). Program Planner Dignity and Negotiation in Collaborative Projects. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 34(02), 73–88. <https://doi.org/10.56105/cjsae.v34i02.5650>
- Basualto S., et al (2019). Models of management, conflict and mediation in hydrographic basins: the cases of Spain and Brazil and their applicability to Chile. *Aqua-LAC. Revista del programa hidrológico internacional para América Latina y el Caribe*. Vol 11, 1 pgs. 66-76. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368593>
- Duarte-Vera, A. E., Vanhulst, J., & Letelier-Araya, E. A. (2021). Tensiones de la Gobernanza comunitaria de servicios sanitarios rurales en territorios periurbanos (Chile). *Revista Urbano*, 24(44), 112–121. <https://doi.org/10.22320/07183607.2021.24.44.09>
- Madani, K., Farhidi, F., & Gholizadeh, S. (2022). Bargaining Power in Cooperative Resource Allocations Games. *Algorithms*, 15(12), 445. <https://doi.org/10.3390/a15120445>
- Mehrabi, S., & Giagnocavo, C. (2024). Business models and strategies for the internalization of externalities in agri-food value chains. *Agricultural and Food Economics*, 12(1), 46. <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00338-2>

- Moscoso, R.Y (2025). Strategic Cooperation in Water Management: A Game-Theoretic Approach to Sustainable Infrastructure in Chilean Mining. MIT Sloan School of Management. Ed. Massachusetts Institute of Technology.
- Moscoso, P.M (2015). Eficiencia y eficacia del derecho de aprovechamiento de aguas en zonas áridas. Experiencia en la Región de Atacama. Revista de Derecho Administrativo Económico. Universidad Católica de Chile V. 20, 1015, pgs. 165-194. <https://doi.org/10.7764/redae.20.6>
- Moscoso, P.M (2010). Competencia judicial civil internacional por daño ambiental: determinación del hecho dañoso y su extensión. El caso europeo. FORO. Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales, Nueva Época. Universidad Complutense de Madrid. Vol. 11-12. pgs. 193-229. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/FORO/article/view/37216/36017> [Rev. 27 Jun 2025].
- OCDE (2016), Estudio de la OCDE sobre la Política Regulatoria en Chile: La Capacidad del Gobierno para Asegurar una Regulación de Alta Calidad, Ediciones OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267060-es>
- Pérez-Silva, R., & Castillo, M. (2023). Taking advantage of water scarcity? Concentration of agricultural land and the politics behind water governance in Chile. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1143254. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1143254>
- Parrachino, I., Dinar, A., & Patrone, F. (2006). Cooperative Game Theory And Its Application To Natural, Environmental, And Water Resource Issues: 3. Application To Water Resources. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4074>
- Rodríguez, D. (2023). Resolución de conflictos laborales en Latinoamérica: el papel de los sindicatos en la mediación laboral. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 56(167), 221-249. Epub 25 de junio de 2024. <https://doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2023.167.18539>
- Rodríguez, J. C. (2024). The effectiveness of compulsory labor mediation in Chile: The use of third party-informed strategies. *Revista De Administração De Empresas*, 64(3), e2023–0203. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240302>
- Subdere Chile (2010), Análisis exploratorio de las experiencias de desarrollo territorial identificadas por territorio Chile: claves y límites de la articulación de actores. Corporación para la innovación en ciudadanía (CIC) y Agencia alemana de cooperación (GTZ). Author: Margarita Fernández. Chile Disponible en: https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/estudio_primer_ciclo_claves_y_limites_de_la_articulacion_de_actores.pdf [Rev. 27 jun 2025]
- Serey, J. (2023). Riesgo hídrico en la industria minera. Tesis para optar al grado de magister en gestión y dirección de empresas. Universidad de Chile. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/194619/Riesgo-hidrico-en-la-industria-minera.pdf?sequence=1> [Rev. 27 Jun 2025]
- Suttinon, P., Bhatti, A. M., & Nasu, S. (2012). Option Games in Water Infrastructure Investment. *Journal of Water Resources Planning and Management*, 138(3), 268–276. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)WR.1943-5452.0000168](https://doi.org/10.1061/(ASCE)WR.1943-5452.0000168)

Mondes et politiques du lien : la médiation en contexte

VISION D'UN MEDiateUR PRAGMATIQUE

Emanuela PUCCI

Ancienne avocate au Barreau de Milan, Médiatrice

Consultante en médiation Italia/Francia et à l'internationale. Inscrite au CIMA, Lyon

Pour aborder mon témoignage sur la médiation, je choisis délibérément la légèreté estivale tout en la conjuguant avec une analyse rétrospective de mon parcours et une projection sur mes aspirations et désirs profonds.

Premiers pas et formation en France

C'est à la fin de 2011 que, guidée par la curiosité, j'ai entamé ma première formation de médiatrice commerciale inter-entreprises. À Lyon, les formateurs du CMAP venus de Paris nous ont initiés, nous la nouvelle promotion CIMA, à ce métier transformateur. Ce fut une expérience marquante, tant par la qualité des échanges que par le sentiment d'entrer dans un univers nouveau.

Transition vers l'Italie : une approche différente de la médiation

Après cette expérience en France, mon parcours m'a menée en Italie en 2013, où j'ai suivi une formation de médiatrice commerciale à Milan. Là-bas, le contexte était particulier : la médiation, essentiellement obligatoire, visait à prévenir les conflits dès leur apparition. En décembre 2013, la loi a évolué pour rendre seulement la participation à une réunion d'information obligatoire. À ce stade, les médiateurs étaient chargés, avec les organismes de médiation, d'éclairer gratuitement les parties sur la procédure. C'était comme un « gymnase de la médiation » : une phase d'entraînement théorique et psychologique pour les parties (et leurs avocat·e·s) avant l'entrée dans le vif du conflit.

Souvent, il suffisait que le médiateur amorce le dialogue, qu'il commence l'écoute active pour que les parties acceptent d'aller plus loin. Je me souviens d'un avocat qui, presque à contrecœur, lançait : « Bah, essayons aussi cela... ». Ce mode d'accès s'apparente à une médiation « opt-in » (on entre et on s'informe, terme qu'utilisent les médiateurs internationaux), puis éventuellement « opt-out » (on peut sortir librement si on n'est pas convaincu·e), sans obligation de poursuivre. Aujourd'hui, la médiation, autrefois perçue comme un passage obligé pour des citoyens, gamins récalcitrants, est devenue un choix au préalable valorisé par la

législation italienne face aux citoyens devenus « adultes ».

Méthodologies de médiation – Entre théorie et pratique

Passons maintenant à une réflexion plus théorique sur les méthodes. En France, mes formateurs insistaient sur la dimension transformative de la médiation : l'identification des émotions devait servir de levier, même en médiation commerciale. En Italie, l'approche reposait davantage sur les méthodes de Harvard, mettant en avant notamment la notion de BATNA : « Best Alternative to a Negotiated Agreement », c'est-à-dire la meilleure solution de repli hors négociation.

Sur place, la communication non verbale ou paraverbale était considérée comme un outil pour le médiateur, utile pour décoder les réactions et repérer les faiblesses des parties dans la négociation, mais sans qu'on y accorde le rôle central que je retrouvais en France. On privilégiait le brainstorming et la recherche de la BATNA plutôt que le questionnement approfondi. Malgré tout, certaines techniques apprises m'ont accompagnée longtemps, comme la représentation graphique des désaccords, des lieux ou des propositions au tableau. J'ai vu à quel point mettre les chiffres ou les schémas sous les yeux des parties pouvait, parfois, transformer des ressentis en faits objectifs et circonscrire le conflit. Je me rappelle une co-médiation commerciale italo-française, où tout le monde demandait dommages pour 300000,00 euros chaque, qui, sur le tableau en suivant point par point chaque allégation des parties, devenaient 40000,00 ! Étonnement des parties, acceptation du nouveau montant et continuation de la discussion

L'importance des émotions en médiation

Pour illustrer le rôle transformateur de la médiation, je voudrais relater un souvenir marquant. Lors d'une séance, deux parties s'opposaient frontalement sur des questions financières. Le dialogue semblait bloqué. Puis, en prenant le temps d'identifier et de verbaliser l'émotion sous-jacente – la peur pour l'avenir, l'inquiétude de perdre la relation familiale – un déclic s'est opéré. À partir de là, le ton a changé, une forme de respect s'est installée, permettant de

dépasser le blocage. Ce genre d'expérience, que tous les médiateurs vont vivre à un moment ou l'autre, m'a toujours convaincue que la médiation va bien au-delà des techniques : elle touche à l'humain. L'humain était justement présent quand un rude promoteur immobilier découvrit que la médiation lui allait coûter un dixième : « 15 milles balles m'ont demandé les avocats ! ».

Entre deux cultures professionnelles

Après de nombreuses années comme avocate à Milan, j'ai vécu cette transition comme une nouvelle passion. Naviguer entre l'Italie et la France m'a confrontée à d'incessants va-et-vient de méthodes, de terminologie, et surtout d'attentes. Médiatrice novice, je me retrouvais à gérer un patrimoine important de différences culturelles, de méthodes différentes, de nomenclature et de terminologie seulement apparemment similaires entre l'italien et le français, les nuances sémantiques étant déjà en elles-mêmes un piège et un défi de haut niveau. Il n'est pas rare que, dans un contexte, mon approche « facilitatrice », axée sur l'écoute active, soit vue comme décalée, alors qu'elle est appréciée ailleurs. Un destin fluctuant le mien... une leçon d'humilité et de flexibilité.

Le rôle de la Communication Non Violente (CNV)

J'ai toujours beaucoup lu et étudié, tant des textes français qu'italiens et à partir d'un certain moment, avec la découverte de M. B. Rosenberg, également en anglais. Comment ne pas être fasciné par le langage non violent et ses effets positifs en médiation ? Si les leaders politiques apprenaient la communication non violente et la résolution des conflits par l'intervention d'un tiers neutre, comme le scénario politique serait différent !

La médiation comme une pièce théâtrale

La médiation, ma médiation, est le cadre et le scénario du drame, dans le sens générique de *drama* de l'ancienne Grèce. Le médiateur est le metteur en scène et le souffleur, tandis que les parties sont les acteurs, qui jouent leur rôle, pour ensuite parvenir, grâce au questionnement et aux reformulations du médiateur, à la dimension profonde de la conscience et découvrir que le conflit initial n'est pas si important ou insurmontable : sur suggestion du médiateur, ils jouent également le rôle de l'autre partie, enquêtent sur eux-mêmes et élargissent ainsi leur connaissance; le *drama* en scène devient découverte, résilience et catharsis, les bases d'une négociation consciente sont créées, opérant ainsi comme le dénouement théâtral. Un happy end dépendra de la qualité de la performance des parties, de leur conviction à jouer leur rôle, du type de mise en scène. Il me semble que le *drama* grec ou la *commedia dell'arte* sont plus utiles à la médiation qu'une performance de type Actors Studio ; la communication verbale ou non en médiation doit être

empathique, expressive, parfois exagérée, même dans les silences (au médiateur d'en tirer les ficelles).

La recherche du « médiateur parfait » : une quête perpétuelle.

Je suis persuadée que, si chacun de nous s'efforçait d'être un peu meilleur en tant qu'être humain, en étant un peu plus cohérent avec les recommandations que nous faisons aux parties en médiation, le monde serait le meilleur de mondes possibles. Je connais des médiateurs qui prétendent avoir mené plus de 2000 médiations et se vantent sur LinkedIn de leurs succès infinis. Pourtant, ils sont grincheux, naturellement antipathiques, incapables de faire face aux critiques. Le médiateur de mes rêves, que je ne prétends pas encore être, utilise ses techniques d'abord chez lui, avec sa famille et ses amis. Marshall Rosenberg, qui soutient que c'est en famille qu'il faut s'exercer à être meilleurs, raconte un épisode amusant, dans le livre "NVC : a language of life - 1999-PuddleDancer Press). Un soir, après une journée fatigante, il réagit de manière excessive avec son plus jeune fils, un enfant, qui lui répond alors : "Tu me sembles nerveux, veux-tu en parler ?" Ne jamais abandonner ses principes éthiques, son empathie, que ce soit en médiation ou dans la vie quotidienne. Après des années de profession d'avocate à Milan, dans une atmosphère de compétitivité exacerbée, je suis maintenant fatiguée de voir les médiateurs qui, dans le cadre professionnel, se font également des croche-pieds, ne sont pas transparents sur leurs médiations, ne sont pas empathiques, sont rigides, jugent toujours, ne respectent pas la profession des autres ; à quoi cela sert-il de prêcher aux parties l'écoute réciproque, le respect mutuel, la bienveillance, toutes des qualités que le médiateur devrait toujours porter avec lui-même, si dans les relations quotidiennes tu es une peste ? Ne dis pas ensuite que tu es un bon médiateur, si tout ce savoir-faire est une fiction continue et que lorsque tu sors de scène, tu redeviens Mr Hyde (ou le Dr Jekyll dans tous ses pires états ?).

La co-médiation : vers une médiation démocratique.

Lors d'une formation de médiation internationale avancée, je me suis intéressée au potentiel démocratique de la co-médiation (un peu ma marotte), où deux médiateurs·trices collaborent pour instaurer un dialogue véritablement transparent. De texte en texte, je suis arrivée à connaître Jürgen Habermas (Habermas, J. (1981), 'Théorie des kommunikativen Handelns' ; j'y ai ajouté les principes de la co-médiation et j'ai demandé à ChatGPT de me créer un graphique des relations appliquées entre la doctrine de Habermas et la co-médiation (1). Habermas insiste sur la communication comme outil d'émancipation et de résolution des conflits. Pour clarifier la connexion, la co-médiation pourrait bien consister à faire dialoguer non seulement les parties, mais aussi les médiateurs·trices entre eux·elles,

devant les parties, afin de montrer que les contradictions et émotions peuvent être abordées de façon constructive. Habermas parlait de raison universelle, alors que des critiques féministes, postcoloniales et numériques ont montré que les émotions et les expériences vécues sont souvent écartés. C'est là que la co-médiation, comme je la vois, prend sens : elle ne remplace pas Habermas, elle l'élargit. Elle crée des espaces où les normes du dialogue s'adaptent aux contextes, où les voix subalternes peuvent parler, où le débat devient rencontre. Il faudra que la co-médiation transforme la communication en égalité et rappelle que la démocratie se joue aussi dans les corps, les histoires individuelles et les liens.

Lors de l'examen final, avec une co-médiatrice allemande, nous avons essayé et mis en scène nos propres doutes et émotions devant les parties, qui ont apprécié. Cette expérience limite a permis de démontrer que la co-médiation n'est pas un exercice de perfection, mais une aventure humaine entre pairs, faite d'hésitations, de vulnérabilité et d'authenticité pour tous les acteurs dans la procédure.

Une vision de l'avenir ?

Des milliers de médiations pour des milliers de médiateurs, professionnels, amateurs, bénévoles, ce qui implique inévitablement une grande connaissance des différents milieux de population, des procédures amiables et en particulier des bienfaits de la médiation. Récemment, en présentant lors d'un webinaire la médiation obligatoire italienne, face à un public contraire et fermé, j'ai exprimé l'idée que, par l'obligation de se rapprocher de la médiation comme condition préalable, on rend un service social à la population et un soutien aux principes de démocratie, en promouvant avec le choix de privilégier la procédure de médiation, l'autonomie décisionnelle, l'autogestion des conflits, le débat et je conclusais ainsi mon intervention : « En fin de compte, si l'on est obligé de regarder son ennemi en face dans une situation protégée comme la médiation, en présence rassurante du médiateur et de son propre avocat, si on est libre d'abandonner la table des négociations après avoir affronté *honnêtement* une première discussion, qu'y a-t-il de négatif ? C'est comme être obligé d'aller à l'école, de respecter les femmes, de conduire selon des règles établies pour la sécurité générale, de payer des impôts, etc. ; en plus, l'obligation de participation à la médiation est satisfaite dès la comparution à la première séance de médiation, puis on est libéré de l'obligation, mais au

moins on aura compris le mécanisme, vu son « ennemi », peut-être mieux compris sa position... Le chemin est long et se fait par étapes forcées et petits pas.

Il existe un proverbe sicilien qui dit : "Même l'âne veut manger quand il a faim et boire quand il a soif, pas quand cela convient à son maître qui dispose déjà suffisamment de lui, mais ne peut disposer de sa soif." L'essentiel alors est de conduire l'âne jusqu'à l'eau, même si parfois, il faut un peu de persuasion, comme une obligation de participer à une réunion d'information ou à une première séance de médiation. Une fois cela fait, l'âne pourra décider librement s'il veut boire et quand. Tout pourrait alors devenir limpide et appétissant comme de l'eau de source, n'est-ce pas ?

Statistiques et évolution de la médiation en Italie

Pour illustrer le chemin parcouru et les faits sur lesquels je fonde mes convictions, quelques chiffres : en 2023, les médiations obligatoires enregistrées en Italie étaient d'environ 178 000, selon le ministère de la Justice (-2). La distinction entre accords conclus dès la première séance (environ deux heures) et ceux obtenus ensuite, quand les parties continuent leurs discussions autour de la table, montre que la persévérance double les chances de succès (-3). Ces données sont cohérentes avec mon expérience pratique.

Réflexion finale : la médiation comme aventure humaine

La médiation est- et doit être- à la fois une technique et un voyage personnel. On peut former des milliers de médiateurs·trices, mais c'est l'authenticité, l'écoute et la capacité à accueillir l'émotion qui feront la différence surtout dans la société. Ainsi, je suis devenue "sage", même en considérant toutes mes imperfections, avec la pratique de la médiation et l'observation constante de mes émotions, dans le but de devenir cohérente et d'éliminer l'écart entre la méthode et l'approche dans la vie quotidienne. Un souhait ? J'aimerais, naïvement, mais farouchement, que cette recherche de la conscience démocratique et paritaire dans la médiation soit partagée et pratiquée largement, en commençant depuis notre petite bulle d'individus pour rendre nos relations meilleures.

[Retour à la table des matières](#)

LA PROMOTION DE LA MEDIATION : Approche comparative entre la Chine et l'Europe avec l'exemple du Luxembourg et de la France

Lionel GUETH WOLF
Avocat à la Cour, Médiateur

Au Grand-Duché du Luxembourg, le phénomène de la médiation a connu une forte évolution depuis le début du deuxième millénaire. Comme bien souvent, la législation nationale a été influencée par la législation européenne et le champ de la médiation ne fait pas exception. La France, l'un de ses voisins les plus proche suit le même chemin.

Si la naissance de la médiation est bien antérieure au tournant du nouveau millénaire, c'est pourtant ce moment que les institutions européennes ont choisi pour véritablement s'orienter vers le développement des modes alternatifs de règlement des conflits en faisant une priorité politique de l'accès à la justice.

Ainsi depuis plus de vingt ans, le Luxembourg et la France, sous l'impulsion de l'Europe tentent de promouvoir le recours à la médiation. Au même moment, un autre pays dont la réputation en matière de négociation et de médiation n'est plus à faire, vante lui aussi le recours à la médiation. Il s'agit de la Chine. Auparavant, dans les années 1990, la médiation avait connu un net déclin dans l'Empire du Milieu suite à des réformes s'inscrivant dans une volonté de relance mais aussi dans des considérations plus personnelles, la lutte contre l'arbitraire incarnée par le régime de Mao (Hélène Piquet, 2013, p. 454). Dans un mouvement de contre balancier, les cours de justice ont commencé à encourager la médiation à partir de 2003.

Nous sommes par conséquent en face de deux mondes totalement différents, l'un occidental et l'autre asiatique, sur lesquels le vent de l'Histoire a soufflé dans la même direction au même moment. Néanmoins, si l'Europe et la Chine semblent toutes deux avoir comme objectif de vouloir développer le recours à la médiation, leur rhétorique pour arriver à leur fin n'est pas la même. C'est à la lueur de cette constatation que l'intérêt de s'interroger sur les moyens utilisés afin de favoriser le développement de la médiation se fait jour.

Bien évidemment, comparer l'ensemble des pays membres de l'Union européenne relèverait de la gageure et dépasserait l'objet du présent travail. Le choix se portera dès lors sur le Grand-Duché du Luxembourg et sur la France en raison de leur proximité et leur histoire européenne intimement liée. La curiosité pousse donc à découvrir si les moyens mis en œuvre afin de développer la médiation sont les mêmes comme une première intuition pourrait le laisser suggérer. Une comparaison entre les

exemples du Luxembourg et de la France pourrait ensuite être effectuée avec la Chine afin de savoir si les arguments avancés visant à développer la médiation sont identiques ou non alors que les objectifs respectifs sont les mêmes tout en ayant un mode de fonctionnement très différent.

Bien évidemment et dans un souci pédagogique, il conviendra dans un premier temps de dresser l'état des lieux de la médiation en Chine (1) avant de pouvoir développer une étude comparative quant à l'évolution de la médiation et les arguments soulevés en sa faveur (2).

1. Panorama des systèmes de médiation en Chine

La médiation extrajudiciaire (populaire)

Origines et évolution historique

Pour certains, la médiation chinoise remonterait à plus de 3000 ans (Gongyi, 2019), pour d'autres, elle plongerait ses racines dans les mœurs antiques du pays (Bangjun, 1996, p. 740), tandis que certains la font naître avec Confucius, au VI^e siècle avant J.-C. (Fu-Bourgne, 2018). Jérôme Alan Cohen (1966), quant à lui, dresse le portrait de la médiation extrajudiciaire durant la dynastie Qing (1644-1912) et précise qu'il existait dans le commentaire du code Qing un modèle hérité de la dynastie Ming (1368-1644) qui autorisait certain chefs de villages et anciens ruraux à réconcilier les parties dans des affaires mineures. La plupart des conflits étaient néanmoins réglés en dehors du système juridique par des médiations informelles effectuées par des « *Peace-talker* » disséminés dans toute la Chine. Ce n'est que lorsque ces derniers ne réussissaient pas à régler le conflit, qu'une intervention plus formelle du groupe était nécessaire. Ce groupe pouvait être la famille, un médiateur externe, le clan, le village ou les corporations.

La fin de période Qing correspond à un changement de paradigme. En effet, l'année 1911 sonne le glas de l'Empire du Milieu et laissera l'année 1912 donner naissance à la République de Chine qui s'éteindra en 1949, date à laquelle Mao Zedong décidera de proclamer la fondation de la République Populaire de Chine. Sous la République, la préférence pour la médiation se maintiendra et le Parti Communiste chinois amorcera même en 1920, la création d'un

nouveau modèle fondé sur les comités de médiation qui seront instaurés en 1954 et qui existent toujours.

La Loi sur la médiation populaire de la République populaire de Chine (2010)

La médiation extrajudiciaire en Chine a été introduite par la loi du 28 août 2010 (Loi de 2010). Elle définit la médiation populaire dans son article 5 comme « *un processus par lequel une commission de médiation populaire (CMP) persuade les parties concernées par un différend de conclure un accord de médiation (sur la base d'une négociation égale et de la libre volonté et résout ainsi le différend entre elles* ». Il s'agit ici de la médiation extrajudiciaire telle qu'elle a été élaborée dans les années 70 aux États-Unis.

Les CMP sont la pierre angulaire de la médiation extrajudiciaire en Chine. La Loi de 2010 en fait des organisations de masse (article 7) mises en place au niveau des villages, des entreprises pour une durée de 3 ans et sont rééligibles (article 9). Leur mission : établir et améliorer les différents systèmes de travail de médiation, écouter les opinions des masses et accepter leur contrôle (article 11). Les médiateurs populaires (MP) qui en émanent doivent avoir un certain niveau de conscience politique, de connaissances juridiques, avoir un niveau d'éducation, être citoyens adultes, impartiaux, décents et dévoués au travail de la médiation populaire (article 14) alors qu'en France les médiateurs doivent faire preuve d'honorabilité et avoir la qualification requise pour être médiateur. Au Luxembourg, les conditions sont sensiblement les mêmes puisqu'il doit jouir de ses droits civils et politiques, être formé à la médiation et avoir une expérience professionnelle de 3 ans.

Si les CMP peuvent s'autosaisir, ou être saisi par l'une ou l'autre des parties, le volontariat reste le principe. Les tribunaux de base peuvent également informer les parties de la possibilité de faire une médiation. Les MP doivent adhérer aux principes et l'éthique de la société (Piquet, 2012, p272), expliquer et clarifier la loi ainsi que rendre la justice (article 21).

En cas d'accord, un accord écrit ou verbal pourra être conclu. S'il est écrit il pourra être rendu exécutoires (article 28 à 33). Il convient ici de mettre l'accent sur l'article premier de la Loi qui prévoit que la médiation a notamment pour but de régler les conflits en temps opportun et de maintenir l'harmonie, la stabilité sociale, et que l'article 21 met l'accent sur le fait que les médiations des conflits civils doivent être menés en temps opportun et sur place afin d'éviter que le conflit s'intensifie. Ce qui compte, c'est éviter le conflit et surtout qu'il dégénère.

La médiation judiciaire

Le juge comme médiateur

La médiation judiciaire en Chine a été introduite dans le code de procédure chinois en 1991 (CPC). Elle est

menée par le juge. Depuis le 1er septembre 2025, l'article 1533 du code de procédure civile permet au juge français d'enjoindre les parties à rencontrer un médiateur pour une réunion d'information sous peine d'une d'amende pouvant atteindre 10 000 euros. Au Luxembourg le stade est encore à l'invitation mais le projet de loi n°7919 encore en discussion impose également cette obligation. Elle doit être effectuée dans les trois mois après la saisine du médiateur au Luxembourg et renouvelable pour un mois alors que le médiateur a cinq mois pour remplir sa mission avec une possibilité de renouvellement de trois mois.

Le juge chinois dispose également de la possibilité de faire intervenir des témoins ce qui va à l'encontre du principe de la médiation européenne de confidentialité. Il s'agit ici d'une médiation sous surveillance en quelque sorte. L'article 95 du CPC va jusqu'à disposer que « *Les tribunaux populaires peuvent inviter les unités et les personnes concernées à les aider à mener la médiation. Les unités et les personnes invitées assistent les tribunaux populaires dans la conduite de la médiation* ».

Autre différence notoire, en Chine, les accords sont toujours exécutoires alors qu'en France ou au Luxembourg c'est une possibilité offerte aux médiés.

Fondements et motivations

Le recours à la médiation va permettre au juge chinois de dépasser la loi et d'avoir recours à d'autres normes, la morale (daode) mais aussi « *les sentiments et le sens du juste dans un contexte donné (qingli)* » (Piquet, 2013, p466) et la coutume. Outre l'aspect politique de la promotion de la médiation, ils y ont également un intérêt pécuniaire. En effet, certaines cours ont instauré un bonus en fonction des litiges réglés (Minzner, 2011). Cela évite en outre que leurs décisions soient renversées, réduit leur charge de travail et évite les problèmes d'exécution des décisions. Ce qui compte ce n'est pas le droit, mais la fin du conflit.

La médiation administrative

Une médiation traitée par des agences administratives.

Cette médiation concerne le règlement de litiges spécifiques (y compris pénaux mineurs) par des agences étatiques conformément à la loi et dans le cadre de leur propre pouvoir de gestion administrative (Wanquan, 2003). Elle est fondée sur le volontariat et l'accord issu de la médiation doit être contraignant pour les parties. Il s'agit d'un moyen permettant aux organes administratifs de l'État de gérer et de superviser les activités économiques et la vie sociale. La médiation par les gouvernements populaires, par les agences de gestion des marchés, par les organes de sécurité publique (police), par les agences d'enregistrement des mariages, relèvent ainsi de la médiation administrative.

Elle fonctionne comme la médiation populaire mais manque cependant d'indépendance, d'impartialité et de protection procédurale.

La médiation dans le contentieux administratif

Inutile de chercher, ce type de médiation n'existe simplement pas en Chine. L'article 50 de la loi du 4 avril 1989 l'interdit, l'article 60 apporte toutefois un bémol, « *la médiation peut être appliquée aux litiges en matière d'indemnisations* ». La nature ayant horreur du vide, en cas de contentieux administratif hors indemnisation, le juge se laissera volontiers tenter par une médiation déguisée. En cas de réussite, le plaignant devra simplement désister volontairement de son action. Ce type de règlement des conflits est tellement important que certaines juridictions l'on même pris en compte comme indicateur de performance de la justice administrative (Li, 2014, p379). L'objectif est clair, sauvegarder les intérêts de l'administration et éviter des décisions qui pourraient générer des contestations.

La Grande Médiation

Approche théorique

La Grande Médiation (GM) a été introduite par la Cour populaire suprême (CPS) en 2006 (Li, 2014) qui est un système particulièrement complexe consistant principalement, en dehors de la médiation populaire, au recours à une médiation administrative ainsi qu'à une médiation judiciaire dont le rôle du médiateur est confié respectivement à l'administration et au juge (Hu, 2011 ; Hu & Zeng, 2014) et qui nécessite l'intervention des tribunaux, des gouvernements, des CMP et des citoyens. Les différends sont d'abord traités à l'échelle locale, selon le principe de proximité : par exemple dans les villages, quartiers, entreprises, écoles et unités de travail, grâce à des Comités de médiation. Si la médiation populaire échoue, le dossier peut être transféré à une instance administrative ou judiciaire compétente. La réalité a prouvé que le fonctionnement indépendant de chaque institution ne pouvait pas permettre un règlement efficace du différend collectif en raison de leur complexité croissante, de sorte qu'il a fallu trouver un système permettant de régler ce type de conflits. Il s'agit ici de préciser que le but de la GM, par la coordination des différentes autorités compétente est de lutter contre les conflits sociaux et collectifs afin de maintenir le calme au sein de la société chinoise.

Approche pratique

Le système de la GM n'est pas un modèle unique, il est empreint d'une forte adaptation locale. Les articles concernant la mise en pratique de la médiation rédigés par Hu (2011), Hu et Zheng (2014), Zhuang & Chen (2015) décrivent chacun un modèle différent. Il s'agit d'une « *caisse à outils* » où l'on trouve différents organes qui interviennent au cas par cas avec la finalité ultime de prévenir toute

contestation générale. Même si chaque modèle est différent, nous retrouvons peu ou prou les mêmes organes à savoir, le comité de contrôle global, le comité de district, le comité législatif et politique, le gouvernement local, le bureau de contrôle global, le bureau de la justice, bureau de maintien de la stabilité, le bureau des « *lettres et visites* », le bureau des affaires civiles et le bureau du travail.

2. La promotion de la médiation : approches comparées entre l'Europe et la Chine

Contexte et freins au développement de la médiation

En Chine : le repli de la médiation (1978-2003)

Il est minuit dix, le jeudi 9 septembre 1976. Le Grand Timonier s'éteint. Il faudra à Deng Xiaoping deux ans pour accaparer le pouvoir. Ce changement de dirigeant entraînera un changement de cap politique. Si Mao Zedong donnait une grande importance à la justice pénale, la pratique de la médiation reposait sur des militants communistes ou des fonctionnaires inféodés au régime et avait, avant tout, un rôle éducatif et de transmission de la doctrine du PCC. A partir de 1978, le paradigme change. L'essor de la justice civile est la résultante de la politique de libéralisation et de réforme économique menée par Deng Xiaoping qui avait notamment pour objectif d'attirer les investissements étrangers et de marquer une rupture avec la période maoïste en reconstruisant le système judiciaire tout en vouant aux gémonies la politique arbitraire du Grand Timonier (Fu, 2009 ; Minzner, 2011 ; Piquet, 2012 ; Piquet, 2013). C'est à ce moment que la balance a vraiment commencé à pencher du côté de la justice civile. La médiation n'est plus considérée comme la principale méthode de résolution des conflits en raison de la complexification des litiges due au développement économique, du désintérêt des autorités publiques, de la sous-utilisation du système judiciaire en milieu rural, de la perte de crédibilité de la médiation populaire en raison de l'insuffisance de formation, de la faible rémunération des médiateurs et de l'absence de lignes directrices.

En Europe : un domaine d'intervention réduit et un flou conceptuel

Éric Battistoni (2012) développe l'idée selon laquelle le champ d'intervention de la médiation tel qu'il est développé par les institutions européennes est rabougri, qu'il ne prend pas en considération l'ensemble du domaine d'intervention de la médiation, qu'il se limite à la prévention et aux règlements des conflits que ce dernier appelle le cœur médiationnel. Ainsi, le Conseil de l'Europe aurait une sollicitude « *calculée* » pour la médiation et celle de l'Union Européenne serait « *mesurée* ». En effet, la directive du 21 mai 2008 « *sur certains*

aspects de la médiation en matière civile et commerciale » limite son application en matière transfrontalière, qu'elle soit civile ou commerciale. Cette pusillanimité de l'Union Européenne tient notamment au fait de son domaine de compétence limité et à sa volonté de « *garantir le meilleur service économique de type judiciaire au moindre coût* » (Battistoni, 2012, p. 42). Ainsi, la plupart des pays membres de l'Union, y compris le Luxembourg et la France ont élargi la transposition de la directive à l'ensemble des litiges civils et commerciaux, transfrontaliers ou non.

Bien évidemment, à côté de la médiation institutionnelle, la médiation sociale, interculturel ou citoyenne se fraie un chemin en France depuis les années 1970. Le Luxembourg quant à lui, a développé son paysage médiatif hors cadre médiationnel en y intégrant le travail communautaire en développant par exemple la médiation interculturelle ou la médiation entre les pairs à l'école (Peer-Mediation). C'est presque une évidence pour un pays dont la population a augmenté de 364600 en 1981 à 682000 en 2025 grâce à l'immigration.

De plus, la médiation est un mode de règlement des conflits aux contours flous qui manque donc de clarté pour être attrayant. Il résulte ainsi d'une étude réalisée entre 2005 et 2007 (Houssemand, 2008) que les citoyens ont une vue limitative du champ d'application de la médiation de sorte qu'ils n'embrassent pas l'ensemble des situations dans lesquelles ils pourraient y recourir. De plus, le terme de médiation serait galvaudé et manquerait de précision selon Michèle Guillaume-Hofnung (2015).

La médiation est également critiquée parce qu'elle prive la partie faible de protections juridique. D'aucuns diront que c'est également le cas concernant l'accès à la justice des plus défavorisés et que l'on ne peut y recourir que dans les litiges les plus simples, elle ne peut par exemple intervenir en matière pénale uniquement lorsque les faits sont clairs et reconnus, elle est également difficilement applicable en cas de pluralité d'auteurs et/ou de victimes (Faget, 1995, p. 30 et 31).

Le renouveau et les éléments favorables au développement de la médiation

En Chine : le recours à la rhétorique de l'harmonie

Depuis les années 2000, la redécouverte du confucianisme est la réponse donnée par la République Populaire de Chine à la mutation de la société chinoise vers l'occidentalisation. Un certain nombre d'Opinions publiées par la Cour populaire Suprême (CPS) en 2004, 2007 et 2010 pointent la place importante de la médiation dans le système judiciaire chinois dans la mesure où il s'agit d'un moyen pour les tribunaux populaires d'exercer leur pouvoir de jugement de façon harmonieuse. Charge pour eux d'inciter les parties à utiliser la médiation

dans les affaires les plus complexes ou concernant les intérêts de masse. Dans le même état d'esprit, en 2009, la CPS va formuler une doctrine de « *l'activisme juridique* » (nengdong sifa) selon laquelle les cours et tribunaux doivent protéger le développement économique ainsi que les moyens de subsistance du peuple et bien évidemment la stabilité. L'objectif est clair : faire coïncider les décisions judiciaires avec les attentes de la société afin d'éviter l'insatisfaction de la population. Un appel aux « *ressources endogènes* » a également été lancé pour contrer l'occidentalisation du droit depuis 1978. Le recours à la médiation serait donc une réponse à cette occidentalisation du droit.

Pendant ce temps en Europe, nous vivons une transition d'un ordre imposé à un ordre négocié (Morineau, 2010). L'ordre n'est plus imposé par les dieux, mais par les hommes, et ce qui compte à ce jour, c'est le processus d'échanges interactifs entre les individus pour Jean-Pierre Bonafé-Schmitt (2003), nous sommes en présence d'un changement de modèle en matière de politique pénale du modèle de la « *punition* » nous passons à celui de la « *réparation* ». La médiation serait devenue la réponse à la crise de la justice actuelle connue pour sa lenteur et sa complexité et comme un outil de régulation sociale permettant de rechercher le consensus.

La promotion par les pouvoirs politiques

En Chine, l'État est le premier promoteur de la médiation. Il convient de rappeler que les CMP peuvent s'autosaisir même si le volontariat reste le principe, le juge effectue lui-même la médiation et il a tout intérêt à ce que les parties choisissent cette voie. Il bénéficie en outre de récompenses financières. Les autorités chinoises n'hésitent pas à mener des campagnes idéologiques qui mélangent la propagande, les discours officiels et des sessions d'études en petits groupes (Minzer, 2011) ce qui semble réussir puisque ces mesures ont conduit un tribunal du district de Yancheng croître de plus de 15% en un an (Minzer, 2011). De plus, l'État met tout son poids dans la balance pour développer la GM afin de résoudre les problèmes sociaux à la racine.

En Europe, l'impulsion vient du Livre Vert de 2002 dont l'objectif était de faire une priorité politique de l'accès à la justice qui a abouti au vote de la directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale qui a été transposée au Luxembourg aux articles 1251-1 à 1251-7 du Nouveau code de procédure civile (NCPC) pour ce qui concerne les principes de la médiation et aux articles 1251-8 à 1251-11 du NCPC pour ce qui concerne la médiation judiciaire et conventionnelle. En France, la médiation conventionnelle occupe les articles 1532 à 1535 dans le Code de procédure civile. Cette dernière a été réformée par le décret n°2025-660 entré en vigueur le 1er septembre

dernier. En outre, neuf recommandations ont été adoptées par le Conseil de l'Europe au sujet de la médiation (Battistoni, 2012, p. 46).

La promotion par les corps intermédiaires

La justice chinoise joue un rôle prépondérant grâce aux directives contraignantes de la CPS. Cette dernière a incité les tribunaux locaux collaborer avec les organisations et les agences gouvernementales concernées afin développer des mécanismes de règlement des litiges via des guichets uniques. Les tribunaux ont également été incités à recourir à la médiation en ligne et à sa diffusion en *livestream*.

De l'autre côté du globe, la France va plutôt s'appuyer sur les rapports des hautes juridictions (Magendie 2008 et Guinchard, 2008) pour tenter de promouvoir la médiation. Le rapport Magendie penche vers l'information des justiciable et l'intégration de la médiation dans le fonctionnement des juridictions en instituant des magistrats référents et des unités de médiations dans les juridictions avec un contentieux important. Le rapport Guinchard quant à lui propose de généraliser le recours à la médiation en développant les injonctions à rencontrer un médiateur afin d'informer les parties du déroulement d'une médiation dans le cadre d'une réunion d'information gratuite et le développement de la médiation préalable en matière familiale en préconisant de développer une médiation préalable en matière familiale reposant sur une organisation publique gratuite. Il s'agit ici d'un système proche de ce qui se fait à Luxembourg. Le rapport Guinchard a abouti à son expérimentation en matière familiale dans une dizaine de tribunaux.

En France et au Luxembourg, les milieux universitaires sont aussi de la partie. Les débats se portent sur la déontologie, sur l'importance de la formation de qualité et l'organisation professionnelle des médiateurs. Ainsi, concernant la déontologie, le code national de déontologie du médiateur a été présenté en France en 2009. Ce dernier s'inscrit dans la continuité du « *Code de conduite européen pour les médiateurs* » de 2004. Il n'existe aucun code de déontologie au Luxembourg qui fait directement référence au code européen. L'unanimité se fait du côté de la formation des médiateurs et de son organisation afin de consolider la profession.

Un dernier moteur de la promotion existe en Chine, la télévision. En effet, cette dernière diffuse des émissions de médiation qui sont à la fois, un mélange d'information juridique, d'éducation morale et de divertissement avec comme objectif, l'harmonie sociale.

La promotion par les médiateurs eux-mêmes

La promotion de la médiation par les médiateurs en Europe via internet est assez variable, certains sites n'en font pas du tout, d'autres ont une approche plus pédagogique en expliquant ce qu'est la médiation,

sans pour autant développer les arguments incitant une personne qui parcourt le site de se dire qu'elle ira faire une médiation plutôt que d'ester en justice. Les arguments promotionnels quand ils existent, restent souvent les mêmes, coût, rapidité, confidentialité et absence d'aléa. L'accent est également mis sur la formation et l'expérience du médiateur.

Dans l'Empire Céleste, il existe peu de promotion directe par les MP sur internet. La plupart opèrent au sein d'institutions reconnues : centres publics (médiation du peuple), grands centres commerciaux indépendants (ex. SCMC à Shanghai), ou sous l'égide d'associations professionnelles sectorielles. Le modèle « *vraiment indépendant* », avec site personnel complètement déconnecté d'une institution ou d'une marque collective, reste peu visible. Toutefois, le gouvernement encourage depuis peu la création de « *bureau de médiation indépendant* » ou « *个人调解工作室* », locaux ou de marque personnelle, dans plusieurs provinces. Ces bureaux indépendants sont autorisés et parfois promus par les autorités locales de justice. Les organisations telles que la Commission d'Arbitrage de Beijing ou du Centre de médiation du Conseil Chinois pour la promotion du commerce international mettent en avant les mêmes arguments qu'en Europe.

CONCLUSION

A travers cette comparaison entre modèles de médiations, force est de constater que l'Europe est aussi éloignée de la Chine du point de vue géographique que du point de vue de la médiation et cela tant par sa pratique que pour les raisons d'en faire la promotion.

En Chine, la médiation repose sur les CMP, le juge qui peut devenir médiateur, la GM alors qu'en Europe, la médiation repose sur des médiateurs qui sont des tiers indépendants.

Les motivations et les rhétoriques de promotion reposent également sur des fondements différents, d'un côté l'harmonie et de l'autre, l'accès à la justice et la qualité de la médiation. Le premier reposant sur une promotion étatique alors que la seconde finalement aussi puisque qu'en Europe, ce sont les pouvoirs politiques qui donnent l'impulsion ce qui serait en contradiction avec la notion du postmodernisme qui ne serait qu'une chimère comme le recours à l'harmonie. Les deux modèles seraient peut-être plus proches que l'on pourrait imaginer puisqu'il s'agit dans l'un et l'autre système de limiter le recours au juge.

[Retour à la table des matières](#)

Bibliographie

- <https://doi.org/10.7202/043406ar> Bangjun, J. (1996). Du système de médiation populaire de la Chine. Les Cahiers de droit, 37(3), 739751. <https://doi.org/10.7202/043406ar>
- <https://doi.org/10.3917/inso.170.0038> Battistoni, R. (2012). Le développement des médiations en Europe. Informations sociales, n° 170(2), 3846. <https://doi.org/10.3917/inso.170.0038>
- <https://doi.org/10.3917/eres.vouch.2003.01> Bonafé-Schmitt, J. P., Dahan, J., Salzer, J., Souquet, M., & Vouche, J. P. (2003). Les médiations, la médiation. Toulouse, France : Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.vouch.2003.01>
- <https://doi.org/10.2307/3479280> Cohen, J. A. (1966). Chinese Mediation on the Eve of Modernization. California Law Review, 54(3), 1201. <https://doi.org/10.2307/3479280>
- Fu, H. (2009). Access to Justice in China : Potentials, Limits, and Alternatives. SSRN Electronic Journal, 148. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1474073>
- <https://www.gemme-mediation.eu/2018/07/07/chine-la-mediation-de-confucius-a-2008-par-xiao-lin-fu> Fu-Bourgne, X. L. (2018, 7 juillet). Chine, la médiation de Confucius à 2008. gemme-mediation.eu. Consulté le 14 avril 2021, à l'adresse <https://www.gemme-mediation.eu/2018/07/07/chine-la-mediation-de-confucius-a-2008-par-xiao-lin-fu-bourgne/>
- <https://doi.org/10.3406/dreso.1995.1314> Faget, J. (1995). La double vie de la médiation. Droit et société, 29(1), 2538. <https://doi.org/10.3406/dreso.1995.1314>
- <https://adr.ccpit.org/articles/60> Gongyi W. (2019, 5 mars). 调解系统. adr.ccpit.org. Consulté le 14 avril 2021, à l'adresse <https://adr.ccpit.org/articles/60>
- Guillaume-Hofnung, M., & Vert, F. (2015). Construire la confiance entre justice et médiation. Gazette du palais, 354 à 356, 913.
- Guinchard, S. (2008, août). L'ambition raisonnée d'une justice apaisée. la documentation française.
- Houssemand, C. (2008). La médiation vue par la société : L'exemple du Luxembourg. In H. Marchal, F. Ben Mrad, & J.-M. Stébé (Eds.), Penser la médiation (pp. 99–114). L'Harmattan. ISBN : 2296066054
- <https://doi.org/10.1525/as.2011.51.6.1065> Hu, J. (2011). Grand Mediation in China : Mechanism and Application. Asian Survey, 51(6), 10651089. <https://doi.org/10.1525/as.2011.51.6.1065>
- <https://doi.org/10.1080/10670564.2014.918398> Hu, J., & Zeng, L. (2014). Grand Mediation and Legitimacy Enhancement in Contemporary China—the Guang'an model. Journal of Contemporary China, 24(91), 4363. <https://doi.org/10.1080/10670564.2014.918398>
- Magendie, J.-C. (2008, mai). célérité et qualité de la justice : la médiation, une autre voie. Documentation française.
- <https://doi.org/10.5131/ajcl.2011.0006> Minzner, C. (2011). China's Turn Against Law. American Journal of Comparative Law, 59(4), 935984. <https://doi.org/10.5131/ajcl.2011.0006>
- Morineau, J. (2010). L'esprit de la médiation (Trajets, 544089). Toulouse, Erès.
- <https://doi.org/10.22329/wyaj.v30i1.4380> Piquet, H. (2012). DU MAUVAIS USAGE DE LA TRADITION RECONSTITUÉE : LA MÉDIATION EXTRAJUDICIAIRE EN CHINE. Windsor Yearbook of Access to Justice, 30(1), 253. <https://doi.org/10.22329/wyaj.v30i1.4380>
- <https://doi.org/10.3917/drs.084.0453> Piquet, H. (2013). Les réformes juridiques chinoises diluées dans l'harmonie. Droit et société, n°84(2), 453. <https://doi.org/10.3917/drs.084.0453>
- <https://www.chinacourt.org/article/detail/2003/12/id/95059.shtml> Wanquan, L. (2003, 8 décembre). 论行政调解的法律效力 -中国法院网 (Sur l'effet juridique de la médiation administrative). <https://www.chinacourt.org>. Consulté le 27 avril 2021, à l'adresse <https://www.chinacourt.org/article/detail/2003/12/id/95059.shtml>
- <https://www.chinacourt.org/article/detail/2013/09/id/1083438.shtml> Yi, S. (2013, 13 septembre). 浅议我国行政诉讼和解制度之构建-中国法院网 (Sur la construction du système de conciliation des litiges administratifs de mon pays). www.chinacourt.org. Consulté le 30 avril 2021, à l'adresse <https://www.chinacourt.org/article/detail/2013/09/id/1083438.shtml>
- <https://doi.org/10.1017/s0305741015000739> Zhuang, W., & Chen, F. (2015). "Mediate First" : The Revival of Mediation in Labour Dispute Resolution in China. The China Quarterly, 222, 380402. <https://doi.org/10.1017/s0305741015000739>

Du récit au chemin commun des médiateurs

DE LA PAROLE PARTAGÉE A LA PENSÉE DU LIEN : CE QUE L'ANALYSE DES PRATIQUES FAIT A LA MÉDIATION

Françoise HOUSTY

Directrice du de Médiation de l'UT Capitole

Directrice du DEMF INKIPIT Toulouse

Médiateur - Formateur

De la parole partagée à la pensée du lien

Ce numéro hors-série de la *Revue des Médiations* rassemble une diversité de récits et de témoignages de pratiques, issus de contextes, de terrains et de sensibilités variés.

À travers cette pluralité, se dessine un paysage vivant de la médiation contemporaine : ses ancrages, ses tensions, ses inventions, mais aussi ses zones de silence et de questionnement. Si la réflexivité n'en constitue pas toujours le fil explicite, elle en forme pourtant la toile de fond implicite : chaque récit, à sa manière, dit quelque chose du rapport du médiateur à son agir, à son cadre et au sens de son engagement.

Arrivant en fin de parcours, ce texte propose une halte. Non pour conclure, mais pour ouvrir un espace de reprise et de respiration : un retour sur le sens même de ce que nous faisons lorsque nous "pensons nos pratiques". Comme si, après avoir traversé les multiples visages de la médiation, il importait d'en revenir à ce geste premier : réfléchir ensemble à notre manière d'agir, de parler, d'être en relation.

C'est là que prend place l'analyse des pratiques professionnelles.

Elle n'est ni un simple outil d'évaluation, ni une méthode de soutien ; elle constitue une forme de rationalité dialogique, au sens où l'entend Jürgen Habermas. Dans sa *Théorie de l'agir communicationnel* (1981), le philosophe distingue deux régimes d'action : l'agir stratégique, orienté vers la réussite, la maîtrise, l'efficacité ; l'agir communicationnel, orienté vers la compréhension mutuelle et la co-construction du sens.

La médiation, comme l'analyse des pratiques, s'inscrit du côté de ce second pôle. Elles reposent toutes deux sur une confiance dans la parole partagée : non celle qui cherche à convaincre, mais celle qui tente de comprendre. Dans une séance d'analyse des pratiques, les médiateurs rejouent à leur manière l'idéal habermassien d'un dialogue émancipé de la domination, où chacun peut mettre en mots son expérience et contribuer à un sens commun. On pourrait dire qu'ils médiatisent la médiation elle-même : ils la réfléchissent, la questionnent, la mettent en lien.

Mais faut-il parler d'analyse de la pratique ou d'analyse des pratiques ?

Ce passage du singulier au pluriel n'est pas anecdotique : il condense une vision du métier :

- Le singulier renvoie à la posture réflexive individuelle, à ce travail intérieur d'élucidation et de positionnement.
- Le pluriel, lui, désigne la mise en commun, l'espace dialogique, le tissage du collectif. Entre les deux, se joue tout l'enjeu de la médiation : penser à la fois à partir de soi et avec les autres, relier l'intime au politique, l'expérience à la pensée.

Cet article, placé en clôture du numéro, se veut ainsi une invitation à relier les fils qui ont traversé la revue, relier les lecteurs entre eux, relier la pratique à la pensée.

Il s'achèvera par une grille d'auto-évaluation réflexive du médiateur, non pas comme outil de mesure, mais comme support de dialogue intérieur et collectif, pour que chacun puisse poursuivre, à sa manière, le travail de pensée amorcé ici.

Car au fond, ce que l'analyse des pratiques nous enseigne, c'est qu'il n'y a pas de fin : seulement des reprises, des recommencements, des passages de sens à entretenir ensemble.

1. L'analyse comme geste de pensée

Une nécessité anthropologique

Réfléchir à sa pratique, c'est plus qu'un acte professionnel : c'est une nécessité anthropologique.

L'humain ne peut se maintenir dans l'action sans espace de retour sur lui-même. Ce besoin de "faire halte" est aussi ancien que la parole : il inscrit le travail dans la lignée des rituels, des pauses et des récits qui permettent aux communautés de donner forme à l'expérience vécue.

L'analyse des pratiques s'inscrit dans cette continuité symbolique : elle fait place au récit, à la mise en mots, à la mémoire.

Dans un monde professionnel saturé de normes et de performances, elle réintroduit une temporalité du sens : celle du regard qui s'interroge avant d'agir.

Elle permet au professionnel de redevenir sujet (non pas sujet de savoir, mais sujet de relation), conscient de ce qu'il produit, reçoit et transforme dans l'interaction.

C'est ce que Habermas (1981/2019) appelle la *rationalité communicationnelle* : une manière d'exister au monde non par la maîtrise, mais par la compréhension partagée.

Ainsi, la médiation et l'analyse des pratiques se rejoignent dans une même éthique : celle d'un agir réflexif, qui refuse la logique instrumentale pour restaurer la parole comme espace de construction de sens.

De la réflexivité à la réflexivité située

La réflexivité n'est pas seulement un acte de pensée, elle est une manière d'habiter la relation.

Elle engage le corps, les émotions, le doute. Elle suppose un déplacement : penser *dans* l'expérience et non *sur* l'expérience. Cette réflexivité située se tisse dans la rencontre, au croisement de la subjectivité et du collectif, du sensible et du rationnel. L'analyse des pratiques devient alors une écologie du sens : un espace où le sentir, le penser et l'agir se répondent.

Elle n'est donc pas un exercice de commentaire, mais un travail d'ajustement : comment je me situe dans la rencontre ? comment je suis affecté ? comment je transforme ce que je vis en connaissance partagée ? C'est une démarche d'écologie du sens, qui relie le sentir, le penser et l'agir.

2. Du singulier au pluriel : du "Je" au "Nous" réflexif

L'analyse des pratiques comme espace de reliance

Passer du singulier au pluriel, c'est passer de l'introspection à la résonance. « L'analyse de la pratique » évoque la supervision individuelle, centrée sur le sujet. « L'analyse des pratiques » ouvre à la co-construction collective du sens : le groupe devient un miroir bienveillant, un espace d'intelligence partagée.

Didier Anzieu (1984) parlait du groupe comme d'un *appareil à penser les émotions*. Le collectif permet de déplacer le regard, de reconnaître dans l'expérience de l'autre un écho de la sienne propre. Dans la médiation, cette dimension collective est essentielle : elle reproduit, à un autre niveau, la mise en lien qui fonde la pratique elle-même.

Le pluriel comme position éthique

Parler "d'analyses des pratiques" au pluriel, c'est reconnaître la diversité des terrains, des postures, des cadres éthiques. C'est refuser l'uniformisation des modèles et préserver la vitalité du multiple.

Edgar Morin (2004) rappelle que "la complexité n'est pas le désordre, mais l'art de relier sans réduire". Le pluriel des pratiques dit cette pluralité constitutive : il refuse la fermeture de la norme, il maintient l'ouverture du questionnement. Dans cet espace, le médiateur apprend à accueillir l'inattendu comme ressource et la différence comme richesse.

3. Les enjeux pour la médiation : de la réflexivité à la transmission

Une fonction de continuité et de transformation

L'analyse des pratiques n'est pas un simple dispositif d'accompagnement : elle est un espace de continuité et de transformation.

Elle soutient la posture du médiateur dans la durée, en lui offrant un lieu où le vécu se dépose, s'élabore, se transmue en savoir partagé. Elle garantit la santé éthique du métier, prévient l'usure, mais surtout nourrit la dynamique d'apprentissage permanente propre à la médiation.

Dans ces espaces, les médiateurs partagent leurs doutes, leurs tensions, leurs découvertes : ils construisent peu à peu une culture commune, non prescriptive mais dialogique. Loin d'un dispositif de correction, l'analyse des pratiques devient une pédagogie du sens, une forme d'entretien du vivant professionnel.

Une culture du lien et de la complexité

Au-delà du soutien individuel, l'analyse des pratiques participe d'une culture du lien et de la complexité.

Elle apprend à relier sans réduire, à maintenir ensemble des logiques différentes sans les confondre.

Elle traduit dans le champ professionnel ce que Morin (2004) appelle *la pensée complexe* : une intelligence capable d'articuler le global et le local, le rationnel et l'émotionnel, l'individuel et le collectif.

Dans la médiation, cette culture du lien se déploie à chaque instant : elle consiste à tenir la tension entre les différences, à faire du désaccord une matière à penser.

Dans les groupes d'analyse, il n'est pas rare que les points de vue s'affrontent, que les sensibilités s'opposent : ces frottements sont nécessaires. Ils rappellent que réfléchir ensemble ne signifie pas penser de la même façon, mais apprendre à cohabiter dans la complexité. L'analyse des pratiques est une école d'humanité, un lieu où le métier se réfléchit, se ressource et s'invente dans le dialogue ...parfois dissonant mais toujours vivant.

CONCLUSION : l'espace du commun

La question du singulier et du pluriel reflète la tension même du métier de médiateur : entre présence à soi

et ouverture à l'autre, entre cadre et mouvement, entre écoute et parole.

L'analyse des pratiques apparaît comme un exercice dialogique d'humanisation du travail, une traduction concrète de ce qu'Habermas nomme *l'agir communicationnel*. Elle fait de la réflexivité un lieu de résistance à la logique instrumentale, un espace où la parole retrouve sa puissance transformatrice.

Penser nos pratiques, c'est déjà transformer notre manière d'agir ; penser ensemble, c'est ouvrir la possibilité d'un monde professionnel plus conscient, plus juste et plus humain.

Au terme de ce numéro, que ce texte clôt symboliquement, il reste peut-être cette conviction simple : la médiation se pense autant qu'elle se

pratique, et c'est dans cette circulation, entre dire, faire et réfléchir, qu'elle trouve sa vitalité.

Une grille d'auto-évaluation, **conçue par Chantal Jamet**, accompagne son article. Par la qualité de son regard et la profondeur de sa réflexion, elle offre un outil de questionnement précieux pour tout médiateur soucieux d'interroger sa posture et son agir.

Puisse cette grille prolonger le dialogue et la pensée partagée : car penser ensemble, c'est déjà médiation.

[Retour à la table des matières](#)

LA LETTRE DES MÉDIATIONS

La Lettre des Médiations est une publication d'information et de réflexion consacrée à l'étude, à la diffusion et au développement de la médiation dans l'espace francophone.

Publication indépendante, **La Lettre des Médiations** est diffusée gratuitement. Vous pouvez soutenir son développement par un don ou par votre adhésion à l'**Association Francophone pour le Développement de la Médiation (AFDM)** :
<https://forms.gle/r2o1wcLmkEfnSHwXA>

Les articles publiés et les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions de **La Lettre des Médiations**.

Contact : lettreledesmediations@orange.fr

Adresse postale :

J.-P. Bonafé-Schmitt, *La Lettre des Médiations*, 10 rue Marc-Antoine Petit, 69002 Lyon, France

Maquette : CHEUNG Sing-Loon

Éditeur : ISSN non exigé

Droits et licence d'utilisation : Cette publication est placée sous licence **Creative Commons CC BY-NC**.



Mention de la source obligatoire. Utilisation commerciale interdite.