

Arnaud Stimec'

***DE LA NÉGOCIATION À LA MÉDIATION :
JALONS CONCEPTUELS ET HISTORIQUES***

La médiation souffre de plusieurs maux. Il y a tout d'abord une polysémie galopante, parfois sincère, parfois opportuniste. Il y a aussi des cousinages mal assumés et mal définis avec d'autres concepts ou approches : conflit, négociation, conciliation, compromis... Il y a enfin une mise en perspective historique trop étroite qui conduit souvent à dater la naissance de la médiation au début des années 1980 comme si elle venait de nulle part. Après avoir situé quelques usages courants du mot médiation, nous situerons la médiation en rapport avec la négociation et le conflit. Le constat de l'universalité de la médiation traditionnelle et des particularités de son développement dans différents champs et régions du monde nous permettra de situer quand et comment émergent progressivement deux concepts de médiation : celui de *l'homme sage*, force de propositions, et celui de *la sage-femme*, accoucheuse¹.

Le mot médiation : polysémies et confusions

Notre société est composée de multiples intermédiaires qui de plus en plus aiment à qualifier leur intervention de médiation plutôt que d'**inter-médiation**. Ce n'est qu'en finance qu'on parle d'intermédiation financière pour désigner l'action des intermédiaires financiers. Pourtant, l'usage du mot médiation pour désigner une intermédiation ou une articulation est courante en sciences de l'information et de la communication : « *instance qui assure, dans la communication et la vie sociale, l'articulation entre la dimension individuelle du sujet et de sa singularité et la dimension collective de la sociabilité et du lien social* » (Lamizet et Silem, 1997). A titre d'exemple, le

¹ Arnaud Stimec, médiateur et formateur, est maître de conférences à l'Université de Nantes (Polytech'Nantes).

Derniers ouvrages parus : *La médiation en entreprise* (Dunod, 2004), *La négociation* (Dunod, 2005). A paraître en collectif : *La médiation à travers le temps et l'espace*, (fin 2006). Courriel : arnaud.stimec@univ-nantes.fr

médiateur du journal *Le Monde* est une personne qui reçoit des remarques ou critiques adressées aux journalistes, les transmet, récolte les réactions et restitue une synthèse. Son (inter)médiation permet une mise en relation entre les auteurs et les lecteurs. On pourrait aussi préférer entremise et entremetteur/euse, mais le terme est devenu péjoratif.

L'utilisation du mot médiation plutôt que **médiatisation** (ou médiateur) dans le champ de la communication de masse est assez ancienne et préalable à la mode actuelle. Paul Béaud (1984) définit les médiateurs comme ceux qui médiatisent l'information. L'usage du mot médiation dans le sens de médiatisation ou diffusion se retrouve dans l'appellation de laboratoires de recherche (comme le *laboratoire de médiation des savoirs*, Université Paris X - Nanterre). L'expression « médiation des savoirs » est souvent substituée au terme « vulgarisation », devenu là encore péjoratif.

Médiation ou **médication** ? Au-delà du jeu de mot, facilité par la proximité orthographique, il est fréquent d'assister au recours providentiel à un médiateur pour soigner tel ou tel trouble. Peu importe la définition du cadre et la posture de ce tiers, à condition qu'il puisse calmer le jeu. L'analyse des différents médiateurs montre que ce sont souvent en réalité des émissaires/négociateurs agissant surtout pour régler le problème du point de vue de celui qui les envoie. Dans la pratique de médiation, telle que nous la définirons plus loin, le glissement vers la médication ou la thérapie est aussi un risque qui doit appeler une vigilance constante, afin de ne pas trahir le cadre proposé. Si la médiation peut avoir des effets thérapeutiques, elle n'est pas une thérapie.

La médiation institutionnelle est l'un des champs les plus actifs de recours au terme. Des médiateurs institutionnels ont été créés dans de multiples organisations françaises : SNCF, EDF, Education Nationale, etc. sur le modèle du Médiateur de la République qui a ouvert le champ en 1973. Le choix du terme médiateur nous semble cependant source de confusions. Si les contextes d'intervention se rapprochent de ceux pour lesquels nous parlons de médiation ici, la méthode renvoie en général à de l'arbitrage indicatif (sans force obligatoire) ou à des intercessions. Il ne s'agit en aucun cas de dévaloriser ces pratiques fort utiles mais d'observer que la plupart des pays occidentaux ont adopté le terme d'*ombudsman*. Parmi les 120 pays qui disposent de telles institutions, seuls la France et quelques pays francophones ont choisi le terme de médiateur, probablement pour ne pas recourir à un mot étranger². Les Québécois, souvent en première ligne dans la défense de la langue française, ont eux choisi : « protecteur du citoyen ».

La négociation et le conflit au cœur de la médiation

Placer la négociation au cœur de la médiation permet de s'affranchir des risques de confusion présentés ci-dessus. La médiation est alors définie ainsi : « *La médiation est un processus de négociation, facilité par un tiers³ n'exerçant pas de pouvoir de décision, ayant pour finalité de permettre aux parties concernées de réaliser un projet, résoudre une situation conflictuelle ou de rétablir / établir une relation* » (Stimec, 2004b). Cette définition

semble compatible avec celles qui font référence (Guillaume-Hofnung par exemple - 1995 ; elle implique de bien différencier la négociation de la vente et du marchandage. Car l'étymologie apparente est trompeuse, le négoce s'associant aujourd'hui à la vente, au commerce. Le négoce désignait pourtant au XVI^e siècle la discussion des lois et le *neg otium* renvoie en fait à la sphère publique, le travail, notamment les affaires. Nous proposons de définir la **négociation** comme « *un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant un accord mutuellement acceptable* » (Stimec, 2005) ; ou simplement : « *toute situation où l'on cherche une entente, prise dans son double sens : recherches d'accord et de compréhension réciproque* ».

Il est important de noter que la négociation n'exclue nullement l'existence de rapports de force ni l'usage du pouvoir. Bien au contraire, l'un et l'autre sont liés car leurs causes sont les mêmes : réduire l'incertitude dans une situation d'interdépendance. Aussi se pose pour la négociation comme pour la médiation la question du *bon* moment (incitations à la coopération, risque perçu du rapport de force, usure de l'affrontement...) et du *mauvais* moment (perception de la possibilité d'une victoire facile par la force, piège escalatoire...).

Poser la négociation au cœur de la médiation, c'est aussi poser le conflit. Depuis Simmel⁴, on considère le **conflit** non pas dans ses conséquences négatives (affrontement, destruction...) ou positives (renouveau, libération des tensions...) mais dans son essence, c'est-à-dire comme une tension et une rencontre (Stimec, 2004b). Le conflit n'est alors ni positif ni négatif. Cette tension/recontre se joue à trois niveaux : le projet, les ressentis et les représentations. Le projet se traduit par des demandes et des refus, parfois qualifiées de positions. Ces positions produisent l'**OP-position** de surface qu'on peut considérer comme la partie visible de l'iceberg. Mais le projet de chacun s'accompagne souvent de ressentis (émotions, sentiments) qui peuvent s'entrechoquer. Ceux-ci, conjugués avec les valeurs culturelles ou personnelles et combinés avec les filtres cognitifs, participent à la constructions de représentations dont certaines paraissent incompatibles, antagonistes ou encore contradictoires.

Un exemple courant permettra de mieux appréhender ces différents niveaux : un jeune homme demande à sa mère l'autorisation de prendre la voiture familiale et sa mère refuse (niveau des **projets**). On peut supposer qu'il ressent de la colère et de la déception et sa mère de la peur (niveau des **ressentis**). Chacun s'oppose, consciemment ou non, sur de multiples **représentations** de l'autre ou de la situation : les parents sont coincés / les jeunes ne sont pas prudents ; elle ne pense qu'à sa voiture / il ne pense qu'à s'amuser ; il est dangereux de rentrer de nuit en métro / il est dangereux de prendre la route après une fête... Chacun des niveaux interagit de manière dynamique et peut supposer une déconstruction soignée pour un traitement approfondi du problème. Deux projets de médiation peuvent s'opposer à ce stade. Le premier vise un **compromis** au niveau du projet, en cherchant à contenir le brouillage des ressentis et des représentations. Le second veut explorer le sous-jacent de chaque niveau afin d'aider les protagonistes à gérer eux-mêmes leur conflit. Si ce deuxième type de médiation est

fondamentalement différent, il émerge historiquement grâce à l'accumulation d'expériences issues de la médiation du premier type et garde avec elle un cousinage certain qu'il nous semble utile d'explorer maintenant.

La médiation entre universalisme et particularismes

Universalisme de la médiation traditionnelle

L'universel est suffisamment rare dans la diversité des cultures pour mériter d'être indiqué avec insistance lorsqu'il se présente. C'est le cas semble-t-il de la médiation traditionnelle⁵. On en trouve des traces dans la plupart des civilisations. Les notions de conciliation et de médiation apparaissent en français au XIII^e et XIV^e siècle, la première existant déjà en latin. En Europe, on trouve la trace écrite de la conciliation dans les systèmes judiciaires dès le X^e siècle. En Chine, il y a une longue tradition d'intervention de tiers conciliateurs, perpétuée par le régime communiste⁶. Il en est de même au Japon⁷ et dans la plupart des pays d'Asie et du monde musulman. En Afrique, la palabre offre des espaces de médiation où se mêlent l'individuel et le collectif, le dialogue et la recommandation, avec des tiers multiformes⁸. Les griots d'Afrique de l'ouest peuvent eux aussi jouer un rôle particulier de médiation qui constitue l'une des facettes de la palabre.

Au-delà de l'observation de la présence de la médiation à travers le monde, et si l'on en croit les comportements observés en milieu naturel comme en captivité chez les chimpanzés et les bonobos (De Waal, 2000), il semble possible de faire l'hypothèse de l'existence de formes de médiation chez l'homme premier. Les chimpanzés et les bonobos ont un génome très proche de celui de l'homme (99 %) avec qui ils ont un proche ancêtre commun⁹. Malgré le peu de connaissances sur les comportements sociaux des temps préhistoriques, l'hypothèse de l'existence de médiateurs pour faire face aux conflits à l'intérieur des groupes du paléolithique supérieur est aussi formulée par les spécialistes (par exemple Mellars, 1984).

Particularismes du développement de la médiation en entreprise

Si la médiation traditionnelle présente un caractère universel, le renouveau et surtout l'institutionnalisation contemporaine s'accompagnent de multiples particularismes. Une comparaison de la médiation dans les entreprises françaises et américaines offre une perspective intéressante. Avec les mêmes avantages théoriques (gain de temps, gain d'argent, préservation de meilleures relations...), la médiation professionnelle (formelle) n'a pas connu le même développement à travers le monde. Les professionnels affirment souvent (sans que ce soit pour autant démontré) que la médiation est limitée en France pour des raisons culturelles. Une comparaison entre, d'une part, la France ou l'Italie et, d'autre part, les Etats-Unis ou la Grande-Bretagne suggère que les régions latines (ou catholiques) puissent être structurellement moins ouvertes à la médiation que les régions anglo-saxonnes (ou protestantes). Nous pensons que ce type d'explication, qu'il soit fondé sur une constatation juste ou non, ne permet pas de comprendre les raisons de cette différence, d'autant plus que la médiation se développe

en France à d'autres niveaux. Comment expliquer le très faible développement de la médiation dans les entreprises françaises ?

Une comparaison historique franco-américaine (Stimec, 2001 ; 2004a) nous a permis d'aboutir aux constats suivants :

- La médiation s'est développée aux Etats-Unis à partir des conflits collectifs du travail puis a gagné les relations commerciales et le management interne. Elle s'est développée ensuite davantage dans d'autres domaines : quartiers, famille... en faisant parfois croire (côté français) qu'il serait dangereux d'appliquer aux entreprises ce qui vient du secteur social.
- L'imminence d'un arbitrage ou d'une décision rapide (judiciaire ou privé) s'imposant à toutes les parties apparaît comme une condition majeure du développement de la médiation. Face à cet arbitrage en suspens, la médiation est une chance d'éviter de subir une décision extérieure.
- Le développement de la médiation était plus avancé en France qu'aux Etats-Unis jusqu'en 1939 dans les relations du travail. Le changement de cadre législatif et constitutionnel à l'issue de la seconde guerre mondiale (en France) et l'expérience accumulée du fait de l'effort de guerre (aux Etats-Unis), avec diverses mesures pour éviter les grèves (dont la médiation et l'arbitrage), a conduit à inverser la situation.
- Le système français est un frein au développement de la médiation dans les négociations et conflits collectifs du travail¹⁰. Les principales motivations à l'origine de la création des procédures de médiation aux Etats-Unis ne sont pas actives en France (par exemple, l'interdiction de négocier le droit de grève limite la construction de procédures effectives d'arbitrage et de médiation préalables à tout mouvement).
- Enfin, la médiation et la conciliation ont, tant en France qu'aux Etats-Unis, été très largement confondues jusqu'à une période tardive (début des années 1980). Nous allons donc chercher à comprendre quand et comment la différenciation s'est produite.

De la conciliation à la médiation : comment l'histoire façonne les concepts ?

Longtemps médiation et conciliation ont été utilisées de manière interchangeable aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis. Dans le champ des relations industrielles américaines, les observateurs avaient fini par renoncer à toute distinction jusqu'aux travaux de Deborah Kolb (1983). Si, au niveau juridique, il n'y a pas d'unité permettant de distinction claire entre les deux termes, sur un plan méthodologique il est possible de définir des approches nettement différentes dont l'une semble être apparue plus tardivement.

Une évolution méthodologique

C'est dans les années 70 qu'émerge une distinction méthodologique entre deux formes de médiation. Deux types de tiers médiateurs sont décrits (Kolb, 1983) : les accordeurs (*deal-makers*) et les orchestrateurs (*orchestrators*)¹¹.

Le premier agit sur le fond, dans la recherche d'un accord, et s'investit personnellement en conseillant, suggérant, avertissant, constatant... Le second agit plutôt sur la forme, organise la communication, reformule, met en place des règles du jeu. L'accordeur est au coeur du dialogue et fait valoir son pouvoir (si le pouvoir coercitif est rare, d'autres formes de pouvoir se manifestent : expertise, charisme¹²...). L'orchestrateur cherche à créer les conditions d'un dialogue (l'accord étant une conséquence possible, voire recherchée, mais non exclusive). L'approche de l'orchestrateur intègre les travaux de la psychologie américaine appliquée des années 50-60 : Lewin, Rogers.... C'est la pratique d'orchestrateur qui à partir des années 80 va inspirer le renouveau de la médiation dans les domaines civils et judiciaires. D'apparition récente, ce second modèle peut se voir associer des parentés avec la maïeutique de Socrate (dont le prototype de l'accoucheur fait écho à l'orchestrateur), la dialectique ou encore la pensée confucéenne.

Nous proposons d'associer à la **conciliation le type « accordeur »** et à la **médiation le type « orchestrateur »**. Plusieurs raisons y conduisent : le mot conciliation met l'accent sur un objectif¹³ : concilier, rechercher un compromis ; la conciliation ne porte pas sous son nom de réflexion méthodologique spécifique (on ne connaît pas de traité théorique consacré à la conciliation). Elle est empirique et emprunte selon les cas à des approches variées, généralement assez directives (recommandations, avertissements, appel au compromis ou au geste noble...).

La distinction proposée ci-dessus, fondée sur des critères méthodologiques, ne garantit pas l'homogénéité entre le titre et l'approche. Comme l'a remarqué Guillaume-Hofnung (1995), un certain nombre de médiateurs en titre agissent en fait comme conciliateurs (ou accordeurs). Réciproquement, des personnes formées à la médiation ont pris des positions institutionnelles de conciliateur (de justice, aux prud'hommes...) et, bien qu'étant minoritaires, agissent dès que possible selon l'approche de la médiation.

Les causes historiques de la différenciation entre médiation et conciliation

Pour qu'il y ait évolution d'une pratique vers une autre, un premier facteur est sans doute l'accumulation d'expérience et l'intégration de théories nouvelles. Cette double condition a été remplie aux Etats-Unis pour les médiateurs fédéraux regroupés au sein de la FMCS (*Federation of Mediation and Conciliation Services*), créée en 1947 aux Etats-Unis pour les médiateurs fédéraux). Cette organisation centralisée a favorisé l'accumulation d'expérience dans un cadre global permettant un apprentissage et une réflexion collective collégiale des médiateurs ainsi que des sessions de formation ou une veille théorique.

Un second facteur favorable est paradoxalement l'absence de pouvoir¹⁴. En mettant le médiateur dans une position de faiblesse, puisqu'il ne peut pas s'appuyer sur une autorité ou expertise particulière, il l'oblige à trouver une autre approche que celle de la conciliation traditionnelle. C'est pour cela que l'on peut dire (et c'est l'une de ses missions) qu'un juge agit parfois comme

conciliateur mais ne saurait être médiateur (dans le cadre de ses fonctions de juge). L'exemple américain confirme là encore l'importance de ce critère. Déborah Kolb a comparé les pratiques des médiateurs fédéraux et celles des médiateurs des différents états composant les Etats-Unis. Le médiateur fédéral dispose de moins de pouvoir (aussi bien effectif que symbolique) lorsqu'il intervient dans des conflits qui, de surcroît, concernent surtout des entreprises privées. Le médiateur étatique agit en revanche principalement pour des conflits liés à l'administration locale et à l'intérieur d'un dispositif qui inclut presque systématiquement l'arbitrage. Il est souvent la contrepartie de l'interdiction de la grève dans la fonction publique. On peut imaginer en outre qu'il connaît mieux les personnes puisqu'il est lui-même résident de l'Etat, ce qui peut favoriser une plus grande implication sur le fond.

Un troisième facteur est plutôt un élément de fond, fruit d'une mutation historique et sociologique. En France, en particulier sous la III^e république, les notables (prêtres, médecins, instituteurs, notaires, juges de paix...) disposaient d'une autorité qui en faisait des intermédiaires et interlocuteurs. Dans certaines situations, le notable était ponctuellement amené à adopter une approche conciliatrice. La perte de ce statut pour nombre d'entre eux a conduit à la disparition de la fonction d'intégration qu'ils jouaient par leur conciliation. Il a donc fallu combler ces besoins autrement. L'accroissement de la complexité du monde et des affaires a par ailleurs renforcé la différenciation des tâches et la spécialisation. D'où l'émergence des nouvelles fonctions, autrefois assurées de manière indirecte et informelle, qui sont devenues des professions : psychothérapeutes, médiateurs, *coachs*... Le notaire est un des rares notables à avoir conservé ce statut particulier car il a gardé un rôle de conseil à multi-facettes (comme juriste, agent immobilier, conseiller en patrimoine, garant des transactions, mémoire de la famille...) et une fonction de conciliation associée à son expertise. Il n'est donc pas étonnant que dans les sociétés où les notables jouent encore un rôle important, la médiation formelle se développe moins car toute une pratique de conciliation informelle comble l'essentiel des besoins. La présence plus importante et tardive de notables (répondant à un certain nombre de besoins) pourrait avoir contribué au décalage quant à la place de la médiation en France et aux Etats-Unis (où la notion de notable n'a pas vraiment d'équivalent). Là encore, la perte de pouvoir est un passage nécessaire à l'évolution méthodologique et posturale de la médiation contemporaine.

L'apport de cette brève mise en perspective historique et conceptuelle nous semble encourager une analyse des rapports de force et du pouvoir, préalablement à toute recherche de médiation. D'abord quant à la réceptivité de la médiation et du médiateur. Il y a des contextes plus ou moins favorables, comme nous l'avons indiqué ci-dessus. Mais l'observation montre qu'il faut souvent la pression d'une autorité extérieure pour que les parties aient recours à la médiation (juge, organisation internationale, direction de l'entreprise...) même si la libre adhésion est ensuite nécessaire à un véritable travail de médiation. Ensuite, quant au choix (méthodologique) entre conciliation et médiation. Si l'on recherche un compromis, la conciliation sera souvent plus rapide et facile à mettre en œuvre. La

notoriété, la notabilité voire le pouvoir du conciliateur, sont alors un atout majeur¹⁵. Si l'on recherche une transformation durable et profonde des relations, la médiation peut apparaître préférable

Bibliographie :

- P. Beaud, *La société de connivence : média, médiations et classes sociales*, Aubier Montaigne, Paris, 1984.
- A. Cardinet, *Ecole et médiations*, ERES, Ramonville, 2000. [voir en particulier la première partie consacré à l'histoire du mot médiation]
- M. Guillaume-Hoffnung, *La Médiation*, PUF, Que sais-je, Paris, 1995.
- D. M. Kolb, *The Mediators*, MIT Press, Cambridge (USA), 1983.
- B. Lamizet et A. Silem, *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Ellipses, Paris, 1997.
- P. Mellars, dans M. Otte, *La signification culturelle des industries lithiques*, actes du colloque de Liège d'octobre 1984.
- J-F. Six, *Le temps des médiateurs*, Le Seuil, Paris, 1990.
- A. Stimec, *La médiation en entreprise : réceptivité et facteurs de développement*, thèse de doctorat, Université Paris I, Septembre 2001 ; - « La conciliation prud'homale : déclin et perspectives », *Personnel-ANDCP*, janvier 2002 ; - « La médiation : un recours pour gérer les conflits en entreprise ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, septembre 2004a ; - *La médiation en entreprise*, Dunod, Paris, 2004b ; - *La négociation*, Dunod, Paris, 2005.
- H. Touzard, *La médiation et la résolution des conflits*, PUF, Paris, 1977.
- F. de Waal, *Peacemaking among primates*, Harvard University Press, 1990.

¹ Nous devons ce jeu de mot, inspiré de la métaphore socratique, à Jacques Salzer, universitaire (Université Paris-Dauphine), qui insiste pour dire que bien entendu, hommes et femmes peuvent librement agir en « homme sage » ou « sage-femme ».

² D'autres pays ont adopté des termes dans leur langue mais en gardant un nom explicite tel que défenseur du peuple.

³ La plupart des universitaires et praticiens américains de la médiation la désignent aussi simplement comme étant une *assisted negotiation*.

⁴ L'examen historique des approches philosophiques et sociologiques du conflit montre une perpétuelle oscillation entre des présupposés idéologiques négatifs, d'autres positifs et la recherche d'une neutralité sur cet objet d'étude. On peut consulter à ce sujet *Sociologie du conflit* de Julien Freund (PUF, 1982).

⁵ Cette expression nous permet de ne pas rentrer prématurément dans le débat méthodologique et postural entre médiation et conciliation.

⁶ Même si le régime l'a parfois détournée comme outil d'étouffement des conflits.

⁷ *An outline of Conciliation in Japan*, General Secretariat, Supreme Court of Japan, 1997.

⁸ On peut consulter les actes du colloque « Palabre et Médiation » qui a eu lieu au CNAM le 16 novembre 2001.

⁹ La séparation des branches semble remonter à 8,5 millions d'années, ce qui est peu dans l'évolution.

¹⁰ Il ne s'agit en aucun cas d'envier le système américain de relations sociales mais simplement de chercher à expliquer l'émergence ou non de la médiation.

¹¹ Notre traduction. Une traduction littérale donnerait « faiseur d'accord ». « Accordeur » a le mérite à la fois de prolonger la métaphore musicale et d'être explicite quant à l'implication du tiers.

¹² Voir les travaux de French & Raven, notamment repris pour la médiation par Touzard (1977).

¹³ Il est possible de percevoir dans la médiation un processus centré sur une méthode alors que la conciliation serait centrée sur un objectif (Faget, 1997, pp 13).

¹⁴ Dont il est fait un trait majeur de la médiation par certains auteurs (Six, 1990).

¹⁵ En ce sens, une intervention de conciliation de Nelson Mandela entre pays africains a plus de chance d'aboutir que celle du meilleur praticien de la méthodologie de la médiation. L'impact de la notoriété du tiers peut alors rendre socialement acceptables certaines concessions, permettre d'obtenir d'autres compensations... qu'un simple médiateur sans pouvoir ne pourra apporter.